

**MASSE SALARIALE
ET
EFFECTIFS**

Table des matières

1	CONTEXTE	5
2	COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE	7
2.1	ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE.....	7
3	EFFECTIF DU DISTRIBUTEUR.....	10
3.1	EFFECTIF ANNUEL MOYEN VS ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET (ETC).....	10
3.2	EFFECTIF ANNUEL MOYEN	12
3.3	JUSTIFICATION DU NIVEAU DE L'EFFECTIF MOYEN 2006	14
4	COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'OEUVRE.....	16
5	RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE	17
5.1	SUIVI DE LA DÉCISION.....	17
5.2	DESCRIPTION DES RÉGIMES EN VIGUEUR.....	18
5.2.1	Régime de gestion de la performance.....	18
5.2.2	Régime d'intéressement corporatif	19
5.3	JUSTIFICATION DE L'INCLUSION DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE DANS LE REVENU REQUIS	21
5.4	ÉTABLISSEMENT DES COÛTS DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE	23
5.4.1	Degré d'atteinte.....	24
5.4.2	Pourcentage maximal du salaire de base pouvant être versé à titre de bonis.....	24
6	COÛT DE RETRAITE.....	25
7	ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE	27
8	CONVENTIONS COLLECTIVES	28
	ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES GROUPES D'EMPLOIS	31

1 CONTEXTE

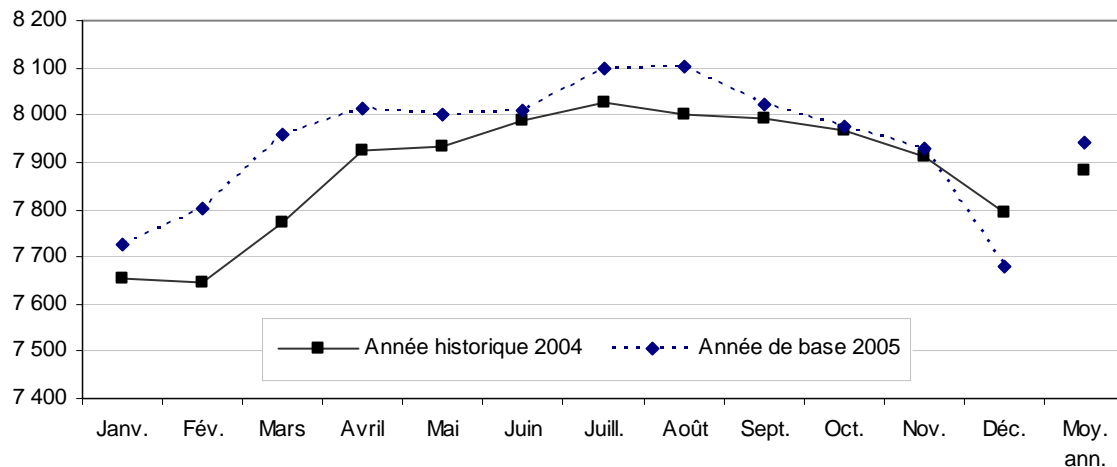
1 Le Distributeur effectue une gestion dynamique de l'ensemble de ses coûts dont
2 la masse salariale, l'achat de services à l'interne (charges de services partagés)
3 et à l'externe. Par ailleurs, le Distributeur rappelle qu'à l'occasion, certains
4 événements de nature ponctuelle peuvent contribuer à faire fluctuer ses coûts de
5 masse salariale, tels le début ou la fin d'un projet majeur. En ce sens, le
6 Distributeur soumet que la reconnaissance de chacune des composantes de ses
7 charges doit être examinée globalement plutôt que sur une base strictement
8 individuelle, compte tenu des éléments de nature ponctuelle applicable.

9 Ainsi, afin de déterminer le niveau de masse salariale optimale, le Distributeur
10 doit prendre en compte plusieurs aspects parfois contradictoires mais qui
11 représentent bien la complexité de la réalité à laquelle il est confronté. Il doit
12 s'assurer d'avoir en tout temps à sa disposition les ressources nécessaires lui
13 permettant de réaliser toutes les activités requises pour la clientèle qu'il a
14 l'obligation de desservir. Entre autres, il doit s'assurer d'optimiser le niveau de
15 ses effectifs ainsi que leur charge de travail en fonction des besoins. Pour ce
16 faire, il doit tenir compte du nombre d'effectifs permanents qui lui est propre, de
17 la disponibilité du personnel temporaire, de la possibilité d'avoir recours à du
18 temps supplémentaire ou à des ressources externes. De plus, il doit tenir
19 compte du fait que la réalisation de certains travaux nécessite des besoins
20 d'expertise spécialisée.

21 Le tableau suivant présente l'évolution mensuelle de l'effectif pour les années
22 2004 et 2005, témoignant ainsi de la gestion proactive effectuée par le
23 Distributeur.

1

TABEAU 1 : ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'EFFECTIF



2

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Moy. ann.
Année historique 2004	7 652	7 647	7 772	7 923	7 933	7 988	8 025	7 999	7 993	7 969	7 913	7 793	7 884
Année de base 2005	7 724	7 802	7 958	8 012	7 999	8 009	8 099	8 103	8 022	7 974	7 931	7 679	7 943

3

4 Afin de mieux refléter le contexte d'affaires dans lequel il évolue, le Distributeur a
5 apporté certaines modifications à sa structure organisationnelle à la fin de 2004.
6 Ainsi, les activités à caractère stratégique ont été regroupées afin de favoriser le
7 développement et la mise en œuvre de stratégies intégrées au niveau du
8 Distributeur en matière de planification stratégique, de stratégies commerciales,
9 de gestion financière et contrôle, ainsi que de gestion des ressources humaines.
10 En conséquence, les changements suivants ont été mis en place :

- 11 • Intégration de toutes les activités relatives à la planification stratégique, à
12 la gestion financière et au contrôle pour l'ensemble du Distributeur sous le
13 contrôleur de la division.
- 14 • Intégration de la direction – *Efficacité énergétique et services* à la
15 direction principale – *ventes Grandes entreprises* pour former la direction
16 principale – *Efficacité énergétique, marketing et ventes – Grandes*
17 *entreprises*. Cette unité regroupe toutes les activités relatives aux

1 stratégies commerciales, au marketing et à l'efficacité énergétique de
2 même que celles des ventes – grandes entreprises qui demeurent
3 inchangées.

- 4 • Intégration de toutes les activités relatives à la gestion des ressources
5 humaines, incluant la formation et le développement organisationnel.

2 COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE

6 Le tableau suivant détaille les composantes de la masse salariale du Distributeur
7 pour les années 2004 à 2006.

8 **TABLEAU 2 : COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE**

	MASSE SALARIALE (en millions de dollars)		
	Exercice terminé le 31 décembre		
	Année historique	Année de base	Année témoin
	2004	2005	2006
Masse salariale	636,6	698,7	727,9
Salaire de base	465,1	467,3	479,5
Temps supplémentaire	49,7	43,9	44,8
Primes et revenus divers	38,3	34,9	36,1
<i>Régime d'intéressement corporatif</i>	15,9	13,3	13,5
<i>Régime de gestion de la performance</i>	6,3	5,9	6,0
<i>Autres primes ¹</i>	16,1	15,7	16,6
Avantages sociaux	83,5	152,6	167,5
<i>Avantages sociaux - Coût de retraite</i>	0,0	62,2	74,7
<i>Avantages sociaux - Autres</i>	65,9	72,9	75,3
<i>Charge au titre des avantages complémentaires de retraite - retraités</i>	17,6	17,5	17,5

¹ La ligne "Autres primes" correspond à l'ensemble des compensations versées aux employés en raison des conditions particulières, difficiles ou contraignantes d'exercice du travail. À titre d'exemple, on y retrouve les primes pour quart de travail, les primes d'éloignement, les primes pour direction de travail ou pour remplacement d'employés de niveau supérieur ainsi que les primes pour travail les jours fériés ou dans des conditions d'urgence.

9

2.1 Évolution de la masse salariale

10 Le Distributeur souligne que le coût de retraite figurant auparavant sous la
11 rubrique «Éléments exceptionnels» du revenu requis, a été reclassé dans la
12 rubrique Masse salariale, à titre d'avantages sociaux.

1 Ainsi, au cours de la période 2004 à 2006, la masse salariale totale du
2 Distributeur passe de 636,6 M\$ en 2004 à 727,9 M\$ en 2006, soit une
3 progression annuelle moyenne de 6,9 %. Cette croissance découle
4 principalement des éléments suivants :

5 **Avantages sociaux**

6 En hausse de 84,0 M\$, les charges relatives aux avantages sociaux sont
7 passées de 83,5 M\$ en 2004 à 167,5 M\$ en 2006. Cette importante progression
8 découle de :

- 9 • l'évolution du coût de retraite (coût constaté au titre des prestations
10 constituées) du Distributeur qui passe d'un montant réel nul en 2004 à des
11 prévisions de 62,2 M\$ et 74,7 M\$ respectivement pour les années 2005 et
12 2006. Cette situation est essentiellement attribuable à la baisse soutenue
13 des taux d'intérêt (voir section 6 du présent document).
- 14 • la croissance des charges d'avantages sociaux – Autres attribuable à la
15 croissance de la masse salariale dans son ensemble, aux coûts des
16 régimes d'assurance santé qui continuent de croître ainsi qu'à une prise
17 en charge temporaire accrue de la part de l'employeur des coûts des
18 assurances collectives (assurances vie et santé).

19 **Salaire de base**

20 En hausse de 14,4 M\$, les salaires de base sont passés de 465,1 M\$ en 2004 à
21 479,5 M\$ en 2006, soit une hausse annuelle moyenne de 1,5 %.

22 Le Distributeur souligne que la rubrique Salaires de base inclut des sommes
23 prévues à titre de provisions pour les plans d'évaluation des emplois et l'équité
24 salariale.

25 Ainsi, n'eut été de ces provisions, les salaires de base auraient progressé à un
26 rythme annuel moyen de 3,9 % sur la période considérée. Cette croissance
27 découle des éléments suivants :

- 1 • conventions collectives de travail en vigueur;
- 2 • croissance de l'effectif annuel moyen attribuable à l'accueil de nouvelles
- 3 activités (voir section 3.2 du présent document);

4 **Temps supplémentaire**

5 Les sommes prévues en temps supplémentaire pour 2005 et 2006 ont été

6 établies sur la base d'un niveau normal récurrent de temps supplémentaire,

7 compte tenu entre autres, de la croissance planifiée du nombre d'abonnements.

8 Ainsi, le temps supplémentaire 2005 et 2006 est inférieur au niveau 2004 en

9 raison des événements particuliers et non récurrents suivants survenus en 2004 :

- 10 • temps supplémentaire effectué dans le cadre de missions d'assistance
- 11 entre distributeurs d'électricité (travaux de dépannage aux États-Unis);
- 12 • temps supplémentaire plus important attribuable à la croissance plus
- 13 grande que prévue du nombre d'abonnements. Ainsi, le temps
- 14 supplémentaire est devenu impératif pour pallier aux périodes de pointe et
- 15 ainsi permettre de respecter la qualité du service.

16 **Primes et revenus divers**

17 Les primes et revenus divers totalisent 36,1 M\$ en 2006, soit une diminution de

18 2,2 M\$ comparativement à 2004. Cette baisse est attribuable essentiellement à

19 la diminution de 2,7 M\$ des coûts des régimes de rémunération variable. En

20 effet, tel que décrit plus amplement à la section 5.4.1 du présent document, le

21 degré d'atteinte des résultats retenu pour établir les prévisions de coûts de ces

22 régimes (soit 66 %) est inférieur au degré d'atteinte réel des résultats pour 2004

23 (plus de 90 %).

3 EFFECTIF DU DISTRIBUTEUR

3.1 Effectif annuel moyen vs Équivalent Temps Complet (ETC)

1 Dans sa décision D-2004-47, la Régie de l'énergie demandait au Distributeur, si
2 ses systèmes d'information le permettaient, d'utiliser le concept d'ETC et ce, afin
3 de faciliter l'examen de la masse salariale.

4 En ce sens, Hydro-Québec a développé au cours de la dernière année une
5 méthode de calcul permettant d'établir son niveau de main-d'œuvre selon le
6 concept d'ETC. L'ETC est établi en fonction du nombre d'heures rémunérées
7 dans l'année compte tenu des heures de travail théoriques prévues aux
8 conventions collectives ou au contrat de travail de chaque groupe d'employés.

9 Le tableau suivant compare pour l'année 2004, les effectifs établis selon la
10 méthode des effectifs moyens avec celle de l'ETC, par groupe d'emplois.

1
 2
 3

TABLEAU 3
COMPARAISON ENTRE L'EFFECTIF MOYEN ET L'ETC PAR GROUPE D'EMPLOIS
POUR 2004

	Effectif annuel moyen	ETC	Écart	Écart en %
Bureau	3 403	3 387	16	0,5%
Permanent	2 442	2 428	14	0,6%
Temporaire	962	959	3	0,3%
Cadres	617	608	9	1,5%
Permanent	610	601	9	1,5%
Temporaire	7	7	0	-1,2%
Ingénieurs	253	254	-1	-0,2%
Permanent	242	243	-1	-0,4%
Temporaire	11	11	0	2,9%
Métiers	2 113	2 112	1	0,1%
Permanent	1 905	1 906	-1	-0,1%
Temporaire	208	206	2	1,2%
Professionnels	199	200	-1	-0,4%
Permanent	186	186	0	0,1%
Temporaire	13	14	-1	-7,7%
Spécialistes	840	837	3	0,3%
Permanent	811	808	3	0,3%
Temporaire	29	29	0	-0,6%
Techniciens	458	458	0	-0,1%
Permanent	336	336	0	0,1%
Temporaire	121	122	-1	-0,5%
Total	7 884	7 856	28	0,3%
Permanent	6 532	6 508	24	0,4%
Temporaire	1 352	1 348	4	0,3%

4

1 Comme le démontre le tableau, les deux méthodes donnent des résultats très
2 similaires avec un écart total de moins de 1 %. L'écart constaté pour les
3 employés de bureau découle d'une entente d'horaire réduit conclue avec certains
4 employés permettant l'optimisation du processus du Centre d'appels.

5 Le Distributeur n'a pu à ce jour modifier sa méthode de planification des effectifs.
6 Considérant que les deux méthodes donnent des résultats très similaires, la
7 planification de sa main-d'œuvre pour les fins du dossier tarifaire 2006 a été
8 réalisée sur la base de l'effectif annuel moyen. Cependant, le Distributeur prévoit
9 être en mesure de se conformer entièrement à la demande de la Régie dès
10 2007.

3.2 Effectif annuel moyen

11 L'effectif annuel moyen est établi en fonction de la moyenne du nombre
12 d'employés rémunérés à la fin de chaque mois.

13 Le tableau suivant présente l'évolution de l'effectif annuel moyen du Distributeur,
14 par groupe d'emplois.

1

TABLEAU 4 : EFFECTIF ANNUEL MOYEN PAR GROUPE

2

D'EMPLOIS

Groupe d'emplois ¹	EFFECTIF MOYEN		
	Exercice terminé le 31 décembre		
	Année historique	Année de base	Année témoin
	2004	2005	2006
Bureau	3 403	3 354	3 335
Permanent	2 442	2 699	2 853
Temporaire	962	655	482
Cadres	617	645	638
Permanent	610	645	638
Temporaire	7		
Ingénieurs	253	247	252
Permanent	242	232	242
Temporaire	11	15	10
Métiers	2 113	2 101	2 126
Permanent	1 905	1 883	1 942
Temporaire	208	218	184
Professionnels	199	196	196
Permanent	186	188	194
Temporaire	13	9	2
Spécialistes	840	936	986
Permanent	811	893	957
Temporaire	29	43	29
Techniciens	458	464	477
Permanent	336	347	365
Temporaire	121	117	113
Effectif annuel moyen	7 884	7 943	8 010
Permanent	6 532	6 886	7 190
Temporaire	1 352	1 057	820

3

¹ L'annexe 1 présente une brève description des groupes d'emplois

3.3 Justification du niveau de l'effectif moyen 2006

1 Le Distributeur insiste sur le fait qu'il effectue une gestion intégrée de l'ensemble
2 de ses ressources dont la masse salariale, et souhaite pouvoir disposer de toute
3 la flexibilité nécessaire lui permettant de planifier les ressources requises pour la
4 réalisation de ses activités.

5 De façon globale et compte tenu de son obligation de desservir, le Distributeur se
6 doit d'ajuster régulièrement son niveau de l'effectif afin de répondre aux besoins
7 de sa clientèle. Pour ce faire, il doit revoir constamment ses façons de faire et
8 l'organisation du travail de son personnel.

9 Le Distributeur précise que l'augmentation de ses effectifs permanents et la
10 diminution de ses effectifs temporaires découlent essentiellement d'une entente
11 avec le Syndicat des employé(e)s de techniques professionnelles et de bureau.
12 Cette entente vise à assurer la stabilisation des effectifs et permet au Distributeur
13 une plus grande flexibilité dans son organisation du travail.

14 Ainsi, l'effectif annuel moyen du Distributeur est passé de 7 884 en 2004 à 8 010
15 en 2006. Cette croissance de 126 effectifs s'explique principalement par les
16 éléments suivants :

Transfert d'activités chez le Distributeur (16 effectifs)

17 Transfert de 16 effectifs en 2005 réalisant les activités d'entretien des
18 génératrices. Ce service était auparavant offert par le Centre de services
19 partagés.
20

21 La prise en charge de ces 16 effectifs n'a globalement aucun impact sur les
22 charges d'exploitation du Distributeur puisque l'augmentation du coût de la
23 masse salariale est compensée par une réduction équivalente des charges du
24 Centre de services partagés (approximativement 2 M\$).

1 **Projets d'investissement d'envergure approuvés par la Régie**

2 • **Plan Global en Efficacité Énergétique (PGEÉ) (51 effectifs)**

3 Augmentation de 51 effectifs en 2005 attribuable à l'intensification des
4 efforts prévus en efficacité énergétique.

5 Le Distributeur souhaite mentionner que cette augmentation de 51 effectifs
6 n'a aucun impact sur ses charges d'exploitation puisque l'augmentation du
7 coût de masse salariale est compensée par une augmentation équivalente
8 des coûts capitalisés (HQD-7, document 7, section 1.4).

9 • **Projet Système d'Information Clientèle (55 effectifs)**

10 Augmentation de 55 effectifs découlant des programmes de formation
11 pour le projet Système d'Information Clientèle (SIC) et de la mise en place
12 du Centre de support transition.

13 Le remplacement de certaines ressources durant leur période de
14 formation nécessite 30 effectifs. En effet, environ 1 000 ressources
15 suivront une formation d'une durée de 20 à 25 jours consécutifs. Étant
16 donné la durée importante des programmes de formation et afin de ne pas
17 pénaliser ses opérations, le Distributeur devra remplacer les ressources
18 jugées critiques, c'est-à-dire celles qui assurent un contact direct avec la
19 clientèle.

20 De plus, la mise en place en 2006 du Centre de support transition est
21 rendue nécessaire afin de regrouper à la fois l'entretien des anciens
22 systèmes (activité existante) et d'y ajouter l'entretien des nouveaux
23 systèmes (suite aux livraisons 1 et 2).

24 Le Distributeur rappelle que l'impact de la croissance des effectifs relative au
25 PGEÉ et au projet SIC avait été présenté dans les dossiers respectifs qui ont
26 déjà fait l'objet d'une autorisation de la part de la Régie.

1 **Alimentation des clients de la ville de Schefferville (12 effectifs)**

2 Augmentation de 12 effectifs pour le dossier Schefferville qui consiste à préparer
3 la prise en charge par le Distributeur en 2006 des activités de fourniture
4 d'électricité dans la région de Schefferville, d'en assimiler l'ensemble des
5 processus et de les intégrer à ses activités de base. L'impact total de la prise en
6 charge de ces activités a été décrit plus amplement à la pièce HQD-7,
7 document 3.

4 COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'OEUVRE

8 Les salaires de base moyens excluent les sommes versées en compensation du
9 temps supplémentaire, les primes versées en fonction des régimes de
10 rémunération variable ainsi que les autres primes.

11 Les avantages sociaux – Coût de retraite correspondent au coût constaté au titre
12 des prestations constituées.

13 Les avantages sociaux – autres incluent les coûts liés aux régimes étatiques et
14 aux régimes d'Hydro-Québec mais excluent les coûts liés aux avantages
15 complémentaires de retraite pour les employés retraités.

16 Depuis 2004, les coûts unitaires de la main d'œuvre (tableau 5) sont établis en
17 prenant en compte toutes les composantes de la rémunération de chaque
18 employé ayant reçu une somme à titre de salaire de base durant l'année, même
19 s'il n'a travaillé qu'une portion de l'année, n'était pas présent à la dernière période
20 de paie de l'année ou travaillait à temps partiel ou à horaire réduit. Un employé
21 présent une portion de l'année est donc dénombré en équivalent temps complet
22 en tenant compte du nombre d'heures totales rémunérées en salaire de base et
23 des heures théoriques totales pouvant être rémunérées dans une année compte
24 tenu de l'horaire normal de travail prévu à la convention collective ou au contrat
25 de travail de son groupe d'emploi.

1 Le tableau suivant montre l'évolution par groupe d'emplois, du salaire de base
 2 moyen d'Hydro-Québec ainsi que des avantages sociaux sur la période 2004 à
 3 2006.

TABLEAU 5
COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'ŒUVRE, PAR GROUPE D'EMPLOIS

Groupe d'emplois	Statut P-Permanent T-Temporaire	Année historique 2004				Année de base 2005				Année témoin 2006			
		Salaire de base moyen (\$)	Avantages sociaux - Autres (\$)	Avantages sociaux - coût de retraite (\$)	Total (\$)	Salaire de base moyen (\$)	Avantages sociaux - Autres (\$)	Avantages sociaux - coût de retraite (\$)	Total (\$)	Salaire de base moyen (\$)	Avantages sociaux - Autres (\$)	Avantages sociaux - coût de retraite (\$)	Total (\$)
Bureaux		42 744	6 826	132	49 702	44 236	7 743	5 864	57 843	45 552	8 233	7 239	61 025
	P	44 462	7 072	137	51 671	45 471	7 934	6 029	59 434	46 502	8 382	7 389	62 273
	T	38 382	6 203	118	44 703	39 150	6 959	5 184	51 293	39 932	7 352	6 353	53 637
Cadres		88 650	8 261	288	97 199	91 043	9 268	12 647	112 958	93 500	9 792	15 501	118 793
	P	88 650	8 261	288	97 199	91 043	9 268	12 647	112 958	93 500	9 792	15 501	118 793
Ingénieurs		78 621	9 517	244	88 382	80 291	10 683	10 721	101 695	82 376	11 279	13 180	106 834
	P	79 085	9 504	246	88 835	80 909	10 663	10 818	102 390	82 774	11 265	13 258	107 297
	T	68 700	9 791	210	78 701	70 775	10 985	9 234	90 994	72 912	11 606	11 318	95 836
Métiers		55 580	8 727	171	64 478	56 656	9 783	7 508	73 948	58 054	10 364	9 241	77 659
	P	56 874	8 858	175	65 907	58 045	9 938	7 700	75 683	59 239	10 500	9 437	79 176
	T	43 758	7 528	133	51 419	44 642	8 446	5 848	58 936	45 544	8 923	7 168	61 635
Professionnels		74 939	9 099	238	84 276	77 547	10 189	10 513	98 249	80 477	10 734	13 006	104 217
	P	76 169	9 047	242	85 458	78 392	10 150	10 642	99 184	80 679	10 724	13 043	104 446
	T	57 319	9 842	175	67 336	59 050	11 042	7 695	77 787	60 833	11 666	9 432	81 931
Spécialistes		70 458	8 893	217	79 568	71 913	9 961	9 527	91 401	73 842	10 549	11 724	96 115
	P	70 990	8 938	219	80 147	72 620	10 028	9 630	92 278	74 287	10 594	11 803	96 684
	T	55 495	7 628	168	63 291	57 171	8 558	7 388	73 117	58 898	9 042	9 055	76 995
Techniciens		57 227	8 354	176	65 758	58 609	9 393	7 779	75 781	60 063	9 951	9 575	79 588
	P	61 197	8 728	189	70 114	62 456	9 792	8 311	80 559	63 741	10 346	10 186	84 273
	T	46 223	7 318	141	53 682	47 190	8 210	6 200	61 600	48 177	8 674	7 599	64 450
Total		55 538	7 901	172	63 612	57 366	8 916	7 659	73 941	59 045	9 467	9 447	77 959

7 Les salaires et avantages sociaux reflètent les paramètres des conventions
 8 collectives convenus avec les syndicats des employés d'Hydro-Québec. Ils
 9 reflètent aussi l'expérience et l'ancienneté des employés.

5 RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE
5.1 Suivi de la décision

10 Dans sa décision D-2005-34, la Régie reconnaissait qu'Hydro-Québec est
 11 engagée par les conventions collectives qu'elle a signées, à verser certains
 12 bonis. Elle reconnaît aussi que les ententes avec les employés non syndiqués
 13 doivent être respectées. En conséquence, ne voulant pas pénaliser indûment le
 14 Distributeur, la Régie reconnaissait, à titre de mesure temporaire, les bonis au
 15 titre de charge nécessaire à la prestation de service du Distributeur. Elle

1 mentionnait toutefois que les régimes d'intéressement devront, à brève
2 échéance, présenter un lien plus étroit et plus direct avec la qualité de la
3 prestation de service du Distributeur pour justifier pleinement leur
4 reconnaissance au titre de charge nécessaire.

5 Hydro-Québec est présentement en réflexion concernant sa structure de
6 rémunération variable. Ainsi, dans le cadre de la négociation présentement en
7 cours avec le Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec,
8 SCFP, section locale 4250 pour le renouvellement de la convention collective,
9 Hydro-Québec a annoncé que le régime d'intéressement doit faire l'objet d'une
10 réflexion avant de convenir des paramètres applicables pour les années à venir.
11 Par ailleurs, Hydro-Québec informe la Régie que dans les prochains mois, elle
12 avisera les syndicats que la Régie remet en question l'inclusion des bonis versés
13 en vertu du régime actuel d'intéressement au titre de charge nécessaire à la
14 prestation de service et que lors des réouvertures sur les conditions monétaires
15 prévues pour 2007 et 2008, les paramètres du régime feront l'objet de
16 discussions. Enfin, pour des raisons de stabilité et de continuité, Hydro-Québec
17 ne prévoit pas modifier le régime de gestion de la performance s'appliquant au
18 personnel non régi tant que la réflexion dans son ensemble ne sera pas
19 complétée.

5.2 Description des régimes en vigueur

20 Deux régimes de rémunération variable s'appliquent à Hydro-Québec. Les
21 sections suivantes résument le fonctionnement de ces régimes. Ces régimes
22 n'ont subi aucune modification depuis le dossier tarifaire R-3541-2004.

5.2.1 Régime de gestion de la performance

23 Ce régime vise le personnel de l'entreprise non régi par des conventions
24 collectives de travail, dont 884 effectifs pour le Distributeur. Il comporte deux
25 volets.

1 Le versement d'un boni en vertu du volet corporatif est conditionnel à l'atteinte
2 d'un déclencheur financier, le niveau du bénéfice net visé, approuvé par le
3 Conseil d'administration d'Hydro-Québec. Le bénéfice net visé correspond à
4 87,5% du bénéfice attendu. Si le bénéfice net visé pour une année donnée n'est
5 pas réalisé, il n'y a aucun versement de boni. Si le déclencheur financier est
6 atteint, il y a versement d'un boni dont le montant dépend du degré d'atteinte des
7 résultats de la division. Chaque division (et unités corporatives) a 3 catégories
8 d'objectifs à atteindre:

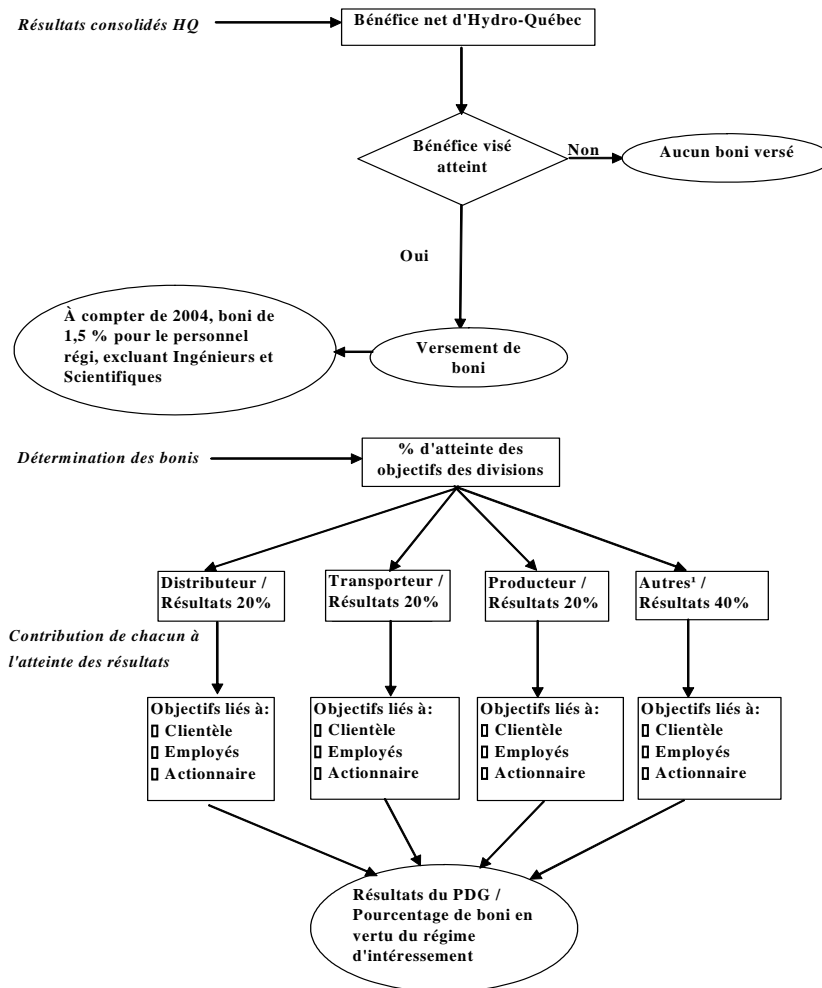
- 9 • Ceux liés à la clientèle (indicateurs de satisfaction des clientèles et de
10 continuité du service);
- 11 • Ceux liés aux employés (indicateurs de mobilisation et de santé et
12 sécurité au travail);
- 13 • Ceux liés à l'actionnaire (indicateurs liés au contrôle des charges
14 d'exploitation et au bénéfice de la division).

15 Le deuxième volet est un volet en vertu duquel les objectifs individuels sont
16 réputés contribuer à l'atteinte des objectifs de la division. Le montant versé
17 dépend du degré d'atteinte des objectifs individuels.

5.2.2 Régime d'intéressement corporatif

18 Ce régime vise le personnel de l'entreprise régi par des conventions collectives
19 de travail, dont 7 126 effectifs pour le Distributeur. Il s'agit d'un régime corporatif
20 assimilable au volet corporatif du régime de gestion de la performance. Il
21 s'appuie sur le même déclencheur financier que le régime de gestion de la
22 performance. Toutefois, s'il y a versement d'un boni, le montant dépend du
23 degré d'atteinte des résultats du Président directeur général (PDG) d'Hydro-
24 Québec qui sont un composite de l'atteinte des objectifs des divisions et des
25 unités corporatives selon une moyenne pondérée.

- 1 Le Distributeur, le Transporteur et le Producteur contribuent pour 20 % chacun
- 2 aux résultats du PDG. Hydro-Québec Équipement, Hydro-Québec Technologie
- 3 et développement industriel, le groupe Ressources humaines et services
- 4 partagés et les unités corporatives contribuent pour 40% aux résultats du PDG.
- 5 Les objectifs à atteindre sont les mêmes que ceux établis pour le régime de
- 6 gestion de la performance.
- 7 Le schéma suivant reprend le fonctionnement du régime d'intéressement
- 8 corporatif.



¹ Comprend Hydro-Québec Équipement, Technologie et développement industriel, le groupe Ressources humaines et services partagés et les unités corporatives .

5.3 Justification de l'inclusion des régimes de rémunération variable dans le revenu requis

1 Le Distributeur croit fermement que l'atteinte de ses objectifs ne peut que
2 reposer sur une main-d'œuvre mobilisée. Le régime de rémunération est un
3 facteur déterminant de cette mobilisation. Le Distributeur, tout comme les autres
4 divisions d'Hydro-Québec, bénéficie de régimes de rémunération variable pour
5 ses employés en fonction de cibles établies.

6 Le Distributeur ajoute que le Transporteur ainsi que les unités de services et
7 corporatives travaillent également à fournir des services au Distributeur. Tout
8 comme pour les employés du Distributeur, le montant de boni lié au régime
9 d'intéressement corporatif des employés syndiqués de ces unités dépend des
10 résultats du PDG (qui sont un composite de l'atteinte des objectifs des divisions
11 et autres unités). La structure actuelle du régime d'intéressement corporatif
12 assure donc le Distributeur d'une contribution efficace de ceux-ci à l'amélioration
13 de la qualité du service à la clientèle et à l'efficacité du Distributeur.

14 Dans ce contexte, le Distributeur rappelle les éléments suivants :

- 15 • Les politiques salariales des employés régis et non régis sont établies et
16 gérées de façon intégrée pour l'ensemble du personnel de l'entreprise;
- 17 • La rémunération globale (dont les salaires de base, les régimes de
18 rémunération variable et les avantages sociaux) se situe à la médiane du
19 marché;
- 20 • Le régime d'intéressement pour les employés régis a été négocié en 1999
21 dans le cadre du renouvellement des conventions collectives avec le
22 Syndicat canadien de la fonction publique (S.C.F.P.), sections locales
23 1500 (Employé-e-s de métiers), 2000 (Employé-e-s de techniques
24 professionnelles et de bureau) et 957 (Technologues). Le régime

1 d'intéressement s'applique aussi aux ingénieurs, aux scientifiques et aux
2 employés de réseau;

3 • Par la mise en place d'un tel régime, Hydro-Québec voulait associer une
4 partie de la rémunération de ses employés régis à l'atteinte des objectifs
5 de l'entreprise;

6 • Cette approche permettait de limiter les taux d'augmentation des salaires
7 de base en introduisant une rémunération dite à risque. En l'absence
8 d'une telle rémunération, des hausses salariales plus importantes auraient
9 dû être octroyées, lesquelles auraient été reconnues dans la prestation de
10 service du Distributeur.

11 • Encore une fois, le Distributeur désire rappeler qu'il est d'avis qu'une
12 politique salariale intégrée pour l'ensemble des employés d'Hydro-
13 Québec dont le régime d'intéressement corporatif prévoyant le versement
14 d'un boni établi en fonction des résultats de l'entreprise, lui est favorable
15 en ce sens qu'il positionne le Distributeur sur un même pied d'égalité que
16 ses concurrents (tant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe) permettant
17 ainsi d'attirer et de maintenir du personnel compétent chez le Distributeur.

18 Par ailleurs, le Distributeur souhaite préciser que même s'il modifiait son régime
19 d'intéressement corporatif actuel pour un régime qui s'appuie strictement sur ses
20 propres résultats, ses coûts n'en seraient nullement affectés puisque les
21 hypothèses sous-jacentes aux montants projetés (degré d'atteinte multiplié par
22 les pourcentages de bonis) seraient les mêmes.

23 Par conséquent, le fait que les régimes d'intéressement soient rattachés à des
24 facteurs corporatifs ou divisionnaires n'a aucun impact sur le revenu requis du
25 Distributeur, donc sur les tarifs d'électricité.

5.4 Établissement des coûts des régimes de rémunération variable

1 Le tableau 6 indique pour chaque groupe d'emplois, les montants des bonis de
 2 2004 ainsi que ceux projetés pour 2005 et 2006, ayant servi à établir le revenu
 3 requis du Distributeur.

**TABLEAU 6 : RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE PAR GROUPE
 D'EMPLOIS**

(en millions de \$)

Résultats du PDG (moyenne pondérée des résultats des divisions)	Déclencheur financier	Résultats de HQD	Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats de HQD	TOTAL
--------------------------------------------------------------------------	--------------------------	---------------------	----------------------------------------------------------------------------	-------

RÉGIME D'INTÉRESSEMENT CORPORATIF

Bureau, Métiers, Techniciens et Employés de réseau					
2004	7,99	4,15	NSP	NSP	12,14
2005	5,86	4,33	NSP	NSP	10,18
2006	5,97	4,41	NSP	NSP	10,39
Spécialistes					
2004	2,05	0,89	NSP	NSP	2,94
2005	1,50	0,93	NSP	NSP	2,43
2006	1,53	0,94	NSP	NSP	2,48
Ingénieurs					
2004	0,87	NSP	NSP	NSP	0,87
2005	0,64	NSP	NSP	NSP	0,64
2006	0,65	NSP	NSP	NSP	0,65
Total régime d'intéressement					
2004	10,91	5,03	NSP	NSP	15,94
2005	7,99	5,25	NSP	NSP	13,25
2006	8,15	5,36	NSP	NSP	13,51

RÉGIME DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Bureau non régi					
2004	NSP	0,03	0,06	NSP	0,10
2005	NSP	0,03	0,05	NSP	0,08
2006	NSP	0,04	0,05	NSP	0,08
Professionnels et Secrétaires de direction					
2004	NSP	NSP	0,35	0,78	1,13
2005	NSP	NSP	0,27	0,81	1,08
2006	NSP	NSP	0,28	0,83	1,10
Cadres					
2004	NSP	NSP	1,90	3,16	5,06
2005	NSP	NSP	1,46	3,30	4,76
2006	NSP	NSP	1,49	3,36	4,85
Total Régime de gestion de la performance					
2004	NSP	0,03	2,31	3,94	6,28
2005	NSP	0,03	1,78	4,11	5,92
2006	NSP	0,04	1,82	4,19	6,04

GRAND TOTAL

2004	10,91	5,07	2,31	3,94	22,22
2005	7,99	5,29	1,78	4,11	19,17
2006	8,15	5,39	1,82	4,19	19,55

6

NSP Ne s'applique pas

1 Dans l'élaboration des coûts, le Distributeur a utilisé certains paramètres et
2 hypothèses afin d'établir les projections des montants à verser en vertu des
3 régimes de rémunération variable. Les sections suivantes en résument les
4 grandes lignes.

5.4.1 Degré d'atteinte

5 Dans l'élaboration de son coût de service, le Distributeur a présumé que
6 l'entreprise atteindrait le bénéfice net visé, déclenchant ainsi le versement de
7 bonis. Le tableau 7 présente les hypothèses ayant servi à établir les projections
8 des montants à verser en vertu des régimes de rémunération variable.

9 **TABLEAU 7 : DEGRÉ D'ATTEINTE**

	Résultats du PDG (moyenne pondérée des résultats des divisions)	Déclencheur financier	Résultats de HQD	Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats de HQD
2004 Régime d'intéressement corporatif Régime de gestion de la performance	95% NSP	100% 100%	NSP 90%	NSP environ 80%
2005 Régime d'intéressement corporatif Régime de gestion de la performance	66% NSP	100% 100%	NSP 66%	NSP environ 80%
2006 Régime d'intéressement corporatif Régime de gestion de la performance	66% NSP	100% 100%	NSP 66%	NSP environ 80%

5.4.2 Pourcentage maximal du salaire de base pouvant être versé à titre de bonis

11 Le tableau suivant reprend par groupe d'emplois le pourcentage maximal du
12 salaire de base pouvant être versé à titre de bonis.

1

TABLEAU 8 : % MAXIMAL DU SALAIRE DE BASE

	Résultats du PDG (moyenne pondérée des résultats des divisions)	Déclencheur financier	Résultats de HQD	Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats de HQD	TOTAL	
Régime d'intéressement corporatif	Bureau, Métiers, Techniciens et Employés de réseau	3,0%	1,5%	NSP	NSP	4,5%
	Spécialistes	3,0%	1,5%	NSP	NSP	4,5%
	Ingénieurs	4,5%	NSP	NSP	NSP	4,5%
Régime de gestion de la performance	Bureau non régi	NSP	1,5%	3,0%	NSP	4,5%
	Professionnels et Secrétaires de direction	NSP	NSP	3,0%	Entre 5% et 7%	Entre 8% et 10%
	Cadres	NSP	NSP	Entre 3% et 10%	Entre 7% et 10%	Entre 10% et 20%

2

3 Ces paramètres ont été utilisés de façon constante sur la période analysée, et
4 ce, malgré le fait que la convention collective des spécialistes venait à échéance
5 le 31 décembre 2004 dernier, et que ces paramètres font présentement l'objet de
6 négociations.

6 COÛT DE RETRAITE

7 Le coût de retraite (coût constaté au titre des prestations constituées) du
8 Distributeur passe d'un montant réel nul en 2004 à une perspective de 62,2 M\$
9 et 74,7 M\$ respectivement pour les années 2005 et 2006. Cette situation est
10 essentiellement attribuable à la baisse soutenue des taux d'intérêt. Une pression
11 à la hausse sur le coût constaté au cours des prochaines années était
12 pressentie, tel que mentionné à la page 4 de la pièce HQD-8, Document 13 de la
13 demande R-3541-2004. Notons que la part (%) du coût de retraite attribuée au
14 Distributeur est constante en 2005 et 2006.

15 La volatilité du coût de retraite est telle qu'une prévision en cours d'année peut
16 s'écarter de façon significative du résultat réel. Au soutien de cette affirmation,

1 cet extrait d'un témoignage de l'actuaire mandaté par le Distributeur, à l'égard du
2 coût constaté de la charge de retraite d'Hydro-Québec pour l'année témoin
3 2005 : « Soixante-trois millions (63 M\$) correspondent à l'estimation transmise à
4 la Régie au cours de l'année. Présentement, notre estimation du coût constaté
5 de retraite de l'année deux mille cinq (2005) est plus élevée, et se situe à environ
6 au double. »

7 En se référant au tableau suivant, un examen comparatif des coûts de retraite
8 réels et projetés du Distributeur permet de constater pour les années 2003 et
9 2004 des écarts défavorables. Pour l'année 2004, l'écart se traduit en un manque
10 à gagner. Il aurait en effet fallu en 2004, un revenu requis additionnel de 18 M\$
11 afin de récupérer cette somme dans les tarifs.

12 Pour l'année 2005, la prévision révisée aux fins du présent dossier indique un
13 coût potentiel additionnel de 31 M\$ par rapport au coût de retraite estimé à
14 18 M\$ aux fins de l'établissement des tarifs 2005. En outre, si la tendance à la
15 hausse se maintient d'ici la fin 2005, le manque à gagner s'accroîtra. Le
16 Distributeur souligne qu'il assume l'entièreté du risque lié à la prévision du coût
17 de retraite, qui repose sur des calculs actuariels et sur lesquels le Distributeur n'a
18 aucun contrôle.

19 **TABLEAU 9 : COÛTS DE RETRAITE RÉELS ET PROJETÉS**

	2003	2004	2005	2006
Estimé aux fins de l'établissement des tarifs (A)	-44	-18	18	59 ²
Estimé révisé aux fins du présent dossier (B)			49 ³	n/d
Réel (C)	-33	0	n/d	n/d
Trop perçu (manque à gagner) ((A) – (C))	(11)	(18)	n/d	n/d

² Soit 74,7 M\$ moins une portion de 16,1 M\$ imputés aux investissements.

³ Soit 62,2 M\$ moins une portion de 13,5 M\$ imputés aux investissements.

1 Enfin, ces données reflètent la charge de retraite directement attribuée au
 2 Distributeur. La part attribuée au Distributeur est constante de 2005 à 2006.
 3 Notons que le Distributeur assume aussi une portion de la charge de retraite des
 4 unités fournisseurs via les charges de services partagées et les frais corporatifs.
 5 Pour l'année 2006, le montant total du coût de retraite facturée au Distributeur
 6 est de 70,5 M\$ (voir pièce HQD-7, document 3).

7 ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE

7 La dernière évaluation du marché du travail d'Hydro-Québec (Étude sur la
 8 position salariale) a été réalisée en 2003. Elle a été déposée à la Régie de
 9 l'énergie en phase 2 de la Demande R-3492-2002. Le tableau suivant rappelle
 10 les grandes lignes des résultats de cette étude :

11 **TABLEAU 10 : ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE**

Groupe	Écart à la médiane du marché de la rémunération		
	De base	Espèces ⁽¹⁾	Globale ⁽²⁾
Cadres	8%	7%	9%
Professionnels	3%	4%	5%
Spécialistes	11%	7%	8%
Ingénieurs	3%	0%	2%
Techniciens	13%	13%	15%
Bureau	4%	3%	3%
Métiers	3%	3%	4%

(1) La rémunération en espèces comprend la rémunération de base et les bonis.

12 (2) La rémunération globale comprend la rémunération de base, les bonis et les avantages sociaux.

13 Un écart salarial de plus ou moins 5% est considéré comme non significatif. À
 14 l'intérieur de cet intervalle, on considère qu'il n'y a pas de différence entre les
 15 données salariales d'une société et celles des sociétés auxquelles elle se
 16 compare.

17 Hydro-Québec prévoit effectuer une nouvelle évaluation de la position salariale
 18 de ses employés en 2006.

8 CONVENTIONS COLLECTIVES

1 Rappel des conventions collectives en vigueur

2 Le tableau suivant synthétise les paramètres des règlements intervenus en 2003
3 pour les employés des groupes Bureau, Métiers, Techniciens, Employés de
4 réseau et Ingénieurs. La négociation pour le renouvellement de la convention
5 collective des spécialistes, échue au 31 décembre 2004 (Syndicat des
6 spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec, SCFP, section locale 4250), a
7 débuté et suit son cours. La négociation avec le Syndicat professionnel des
8 scientifiques de l'IREQ, dont la convention collective venait à échéance le 31
9 décembre 2003, a conduit en juillet dernier à une entente de principe sur laquelle
10 les membres du Syndicat se prononceront en septembre 2005.

11 **TABLEAU 11 : PARAMÈTRES DES ENTENTES NÉGOCIÉES PAR HYDRO-QUÉBEC EN 2003**
12 **POUR LES ANNÉES 2004 ET SUIVANTES**

Disposition	Accréditations syndicales					
	Bureau SCFP 2000	Métiers SCFP 1500	Techniciens SCFP 957	Employés de réseau	Ingénieurs / Scientifiques ⁴	Spécialistes SCFP 4250
Durée	5 ans, du 1 ^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008			6 ans, 2004 à 2009	5 ans, 2004 à 2008	3 ans, 2002 à 2004
Échelles et salaires	2 % par année pour 2004, 2005 et 2006, réouverture années suivantes (Scientifiques = clause remorque aux paramètres renégociés par les Ingénieurs pour 2007 et 2008)					2004 = 2 %
Régime d'intéressement	Ajout d'un volet en fonction de l'atteinte du bénéfice net visé = 1,5 % et réouverture pour les années 2007 et 2008				Aucun changement et réouverture en 2007 et 2008 (Scientifiques = Clause remorque aux paramètres qui seront négociés par les Ingénieurs)	+ 1,5 % en 2004

⁴ Entente de principe conclue en juillet 2005 avec le Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ

1

Disposition	Accréditations syndicales					
	Bureau SCFP 2000	Métiers SCFP 1500	Techniciens SCFP 957	Employés de réseau	Ingénieurs / Scientifiques ⁵	Spécialistes SCFP 4250
Primes, indemnités et allocations	Application des % d'augmentation des salaires de base aux primes, indemnités et allocations pour tous les groupes (Scientifiques = clause remorque aux paramètres renégociés par les Ingénieurs pour 2007 et 2008)					2 % en 2004
Amélioration des régimes d'assurances collectives	S'applique à tous sauf ingénieurs				Aucun changement pour les Ingénieurs, Introduction des avantages flexibles pour les Scientifiques	Voir SCFP 2000, 1500 et 957 et Employés de réseau
Réduction des primes d'assurances collectives	S'applique à tous les groupes. Réduction équivalant à 0,5 % du salaire de base en 2004, à 1,5 % en 2005 et à 0,5 % en 2006					Réduction de 0,5 % en 2004
Régime de retraite	S'applique à tous les groupes. Améliorations = Maintien des bénéfices temporaires avec retour progressif aux cotisations de 1 % par an jusqu'au rétablissement des règles permanentes + Finalisation du programme de rachat négocié en 1999 + Ajout d'une rente de raccordement payable jusqu'à 60 ans + Subvention à 50 % du coût relatif aux formes optionnelles de rente					

⁵ Entente de principe conclue en juillet 2005 avec le Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ

**ANNEXE 1 :
DESCRIPTION DES GROUPES D'EMPLOIS**

1

ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES GROUPES D'EMPLOIS

2

Groupe d'emplois du Distributeur	Description
Bureau	Ensemble d'emplois associés principalement à des activités de nature administrative et technique, de bureau, ou d'écritures. Couvre les emplois régis par les conventions collectives Bureau, Bureau Annexe et les emplois bureau non régis. (À titre d'exemple: commis, secrétaires, représentants services à la clientèle, releveurs de compteurs, agents services)
Cadres	Ensemble d'emplois désignant le personnel occupant des postes hiérarchiques dans l'entreprise.
Ingénieurs	Groupe d'employés, quel que soit leur titre d'emploi, qui sont membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec et qui sont régis par la convention collective du SPIHQ.
Métiers	Ensemble d'emplois qui sont associés généralement à des corps de métiers. Couvre les emplois régis par les conventions collectives Métiers et Répartiteurs. (À titre d'exemple: monteurs, jointeurs, installateurs de mesurage).
Professionnels	Ensemble d'emplois qui sont associés à des activités de conception, d'analyse, de conseil, d'expertise, de formation, de coordination et de contrôle (à l'exclusion des ingénieurs), ainsi que les emplois de secrétaires de direction.
Spécialistes	Ensemble d'emplois qui sont associés à des activités de conception, d'analyse, de conseil, d'expertise, de formation, de coordination et de contrôle (à l'exclusion des ingénieurs). Couvre les emplois régis par le syndicat des Spécialistes.
Techniciens	Ensemble d'emplois associés à des travaux de nature technique dans le domaine des sciences appliquées, effectués selon des procédés, des méthodes et des normes reconnus. Couvre les emplois régis par la convention collective Techniciens.

3