

**MASSE SALARIALE
ET
EFFECTIFS**

1	Table des matières	
2		
3	1	CONTEXTE.....4
4	2	COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE.....5
5	2.1	ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE6
6	3	EFFECTIF DU DISTRIBUTEUR8
7	3.1	EFFECTIF ANNUEL MOYEN VS ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET (ETC)8
8	3.2	ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET (ETC)..... 10
9	3.3	JUSTIFICATION DU NIVEAU DE L'EFFECTIF EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET 2007 11
10	4	COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'OEUVRE 14
11	5	RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE..... 15
12	5.1	SUIVI DE LA DÉCISION 15
13	5.2	DESCRIPTION DES RÉGIMES EN VIGUEUR 17
14	5.2.1	<i>Régime de gestion de la performance</i> 17
15	5.2.2	<i>Régime d'intéressement corporatif</i> 18
16	5.3	ÉTABLISSEMENT DES COÛTS DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE 20
17	5.3.1	<i>Degré d'atteinte</i> 22
18	5.3.2	<i>Pourcentage maximal du salaire de base pouvant être versé à titre de bonis</i> 22
19	6	COÛT DE RETRAITE 23
20	7	ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE..... 25
21	8	CONVENTIONS COLLECTIVES..... 25
22	ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES GROUPES D'EMPLOIS..... 28	
23		

1 CONTEXTE

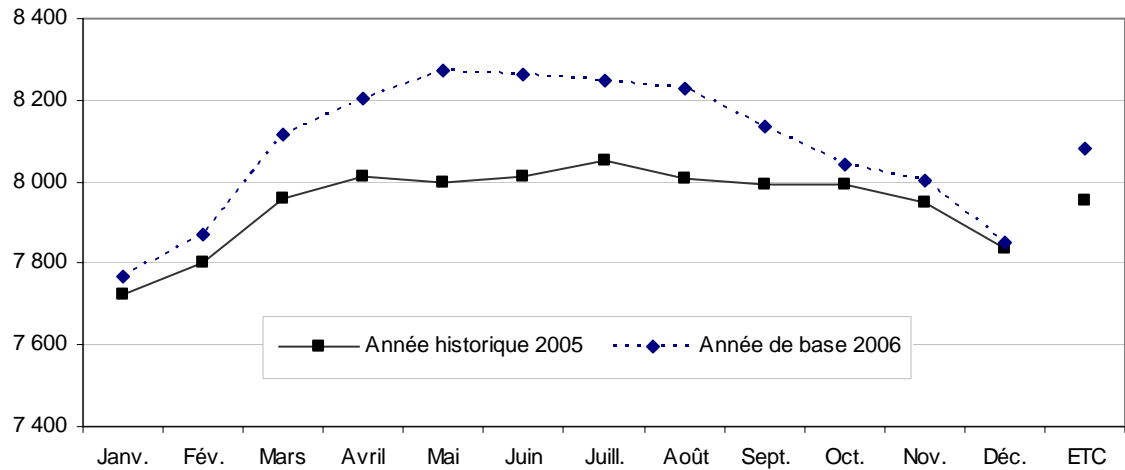
1 Comme pour ses autres charges, le Distributeur vise à optimiser la gestion de
2 sa masse salariale.

3 Ainsi, afin de déterminer le niveau de masse salariale optimale, le Distributeur
4 doit prendre en compte des considérations diverses qui traduisent bien la
5 complexité de la réalité à laquelle il est confronté. Il doit s'assurer d'avoir en tout
6 temps à sa disposition les ressources nécessaires lui permettant de réaliser ses
7 activités et d'optimiser le niveau de ses effectifs ainsi que leur charge de travail
8 en fonction des besoins. Pour ce faire, il doit tenir compte du nombre d'effectifs
9 permanents et de la disponibilité du personnel temporaire, et envisager le
10 recours à du temps supplémentaire ou à des ressources externes. De plus, il
11 doit tenir compte du fait que la réalisation de certains travaux nécessite des
12 besoins d'expertise spécialisée.

13 Le tableau suivant présente l'évolution mensuelle de l'effectif pour les années
14 2005 et 2006, témoignant ainsi de la gestion proactive effectuée par le
15 Distributeur.

1

TABEAU 1 : ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'EFFECTIF



2

	Effectif de fin de mois												ETC
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
Année historique 2005	7 724	7 802	7 958	8 012	7 999	8 014	8 052	8 008	7 994	7 995	7 947	7 838	7 953
Année de base 2006	7 767	7 872	8 114	8 205	8 271	8 265	8 246	8 228	8 133	8 044	8 001	7 850	8 083

3

2 COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE

4 Le tableau suivant détaille les composantes de la masse salariale du
5 Distributeur pour les années 2005 à 2007.

1

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
	2005	2006	2007
Masse salariale	698,0	763,4	784,2
Salaire de base	447,6	479,5	501,9
Temps supplémentaire	59,9	50,4	47,5
Primes et revenus divers	41,8	37,3	37,6
<i>Régime d'intéressement corporatif</i>	<i>18,6</i>	<i>13,4</i>	<i>13,6</i>
<i>Régime de gestion de la performance</i>	<i>6,4</i>	<i>5,5</i>	<i>5,5</i>
<i>Autres primes ¹</i>	<i>16,8</i>	<i>18,4</i>	<i>18,5</i>
Avantages sociaux	148,7	196,2	197,2
<i>Avantages sociaux - Coût de retraite</i>	<i>60,9</i>	<i>99,5</i>	<i>99,5</i>
<i>Avantages sociaux - Autres</i>	<i>69,6</i>	<i>78,0</i>	<i>79,3</i>
<i>Charge au titre des avantages complémentaires de retraite - retraités</i>	<i>18,2</i>	<i>18,7</i>	<i>18,4</i>

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.

2

2.1 Évolution de la masse salariale

3 Ainsi, au cours de la période 2005 à 2007, la masse salariale totale du
 4 Distributeur passe de 698,0 M\$ à 784,2 M\$, pour une progression annuelle
 5 moyenne de 6,0 %. Cette croissance découle de l'évolution des salaires de
 6 base et des avantages sociaux :

7 Salaire de base

8 En hausse de 54,3 M\$, les salaires de base sont passés de 447,6 M\$ en 2005 à
 9 501,9 M\$ en 2007, pour une hausse annuelle moyenne de 5,9 %.

10 Cette croissance découle principalement de deux éléments :

- 11 • les augmentations accordées en vertu des conventions collectives de
- 12 travail en vigueur ;

- 1 • la croissance de l'effectif (ETC) tel que décrit plus amplement à la
2 section 3.3 du présent document.

3 **Avantages sociaux**

4 En hausse de 48,5 M\$, les charges relatives aux avantages sociaux sont
5 passées de 148,7 M\$ en 2005 à 197,2 M\$ en 2007. Cette progression découle
6 de :

- 7 • l'évolution du coût de retraite (coût constaté au titre des prestations
8 constituées) du Distributeur qui passe d'un montant de 60,9 M\$ en 2005
9 à 99,5 M\$ pour chacune des années 2006 et 2007 (voir section 6 du
10 présent document).
- 11 • la croissance des charges d'avantages sociaux – Autres attribuable à la
12 croissance de la masse salariale dans son ensemble, aux coûts des
13 régimes d'assurance santé qui continuent d'augmenter et à la prise en
14 charge temporaire par l'employeur d'une partie des coûts des assurances
15 collectives normalement défrayés par les employés (assurances vie et
16 santé).

17

18 Par ailleurs, les charges relatives au temps supplémentaire et aux primes et
19 revenus divers connaissent une baisse significative qui permet d'atténuer en
20 partie l'impact négatif des éléments précédents.

21 **Temps supplémentaire**

22 Les sommes prévues pour 2006 et 2007 ont été établies sur la base d'un niveau
23 normal récurrent de temps supplémentaire, compte tenu entre autres de la
24 croissance planifiée du nombre d'abonnements. Les coûts plus élevés en 2005
25 s'expliquent par le temps supplémentaire excédant le niveau normal prévu, dû à

1 la croissance plus grande qu'anticipée du nombre d'abonnements et de pannes,
2 et du temps supplémentaire réalisé dans le cadre de projets d'investissements.

3 Dans ce contexte, le temps supplémentaire est devenu impératif pour pallier aux
4 périodes de pointe et ainsi permettre de respecter la qualité du service.

5 **Primes et revenus divers**

6 Les primes et revenus divers totalisent 37,6 M\$ en 2007, en diminution de
7 4,2 M\$ comparativement à 2005. Cette baisse est attribuable essentiellement
8 au degré d'atteinte des résultats retenu de 67% aux fins de l'établissement des
9 coûts des régimes de rémunération variable pour 2006 et 2007, alors que le
10 degré d'atteinte réel des résultats pour 2005 s'établissait à environ 90 %.

3 **EFFECTIF DU DISTRIBUTEUR**

3.1 **Effectif annuel moyen vs Équivalent Temps Complet (ETC)**

11 Dans sa décision D-2004-47, la Régie de l'énergie demandait au Distributeur, si
12 ses systèmes d'information le permettaient, d'utiliser le concept d'ETC et ce, afin
13 de faciliter l'examen de la masse salariale. Dans le dossier R-3579-2005, le
14 Distributeur mentionnait prévoir être en mesure de se conformer à la demande
15 de la Régie en 2007.

16 En ce sens, Hydro-Québec a développé et testé au cours des dernières années
17 une méthode de calcul permettant d'établir son niveau de main-d'œuvre selon le
18 concept d'ETC. L'ETC est établi en fonction du nombre d'heures rémunérées
19 dans l'année, compte tenu des heures de travail théoriques prévues aux
20 conventions collectives ou au contrat de travail de chaque groupe d'employés.

21 Le tableau suivant compare pour l'année 2005, les effectifs établis selon la
22 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 2005

	Effectif annuel moyen	ETC	Écart	Écart en %
Bureau	3 423	3 427	-4	-0,1%
Permanent	2 592	2 598	-6	-0,2%
Temporaire	831	829	2	0,2%
Cadres	622	621	1	0,1%
Permanent	613	613	0	0,1%
Temporaire	8	8	0	2,0%
Ingénieurs	257	260	-2	-0,9%
Permanent	245	247	-2	-1,0%
Temporaire	12	12	0	0,1%
Métiers	2 095	2 099	-5	-0,2%
Permanent	1 858	1 861	-3	-0,2%
Temporaire	237	238	-2	-0,8%
Professionnels	206	204	2	0,9%
Permanent	190	189	1	0,5%
Temporaire	15	14	1	6,6%
Spécialistes	879	877	2	0,2%
Permanent	839	837	2	0,2%
Temporaire	40	40	0	-0,2%
Techniciens	464	464	0	0,0%
Permanent	347	346	1	0,3%
Temporaire	117	118	-1	-1,1%
Total	7 945	7 953	-7	-0,1%
Permanent	6 684	6 692	-7	-0,1%
Temporaire	1 261	1 261	0	0,0%

4

- 1 Comme le démontre le tableau, et ce, pour une deuxième année consécutive, la
- 2 comparaison des deux méthodes donne des résultats très similaires avec un
- 3 écart total de moins de 1 %.
- 4 Ainsi, à partir de l'année témoin 2007, le Distributeur est en mesure de planifier
- 5 ses effectifs en utilisant le concept d'équivalent temps complet (ETC).

3.2 Équivalent Temps complet (ETC)

- 6 Le tableau suivant présente l'évolution de l'effectif annuel en équivalent temps
- 7 complet (ETC) du Distributeur, par groupe d'emplois.

TABLEAU 4 : ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET PAR GROUPE D'EMPLOIS

Groupe d'emplois ¹	Équivalents temps complet (ETC)		
	Année historique	Année de base	Année témoin
	2005	2006	2007
Bureau	3 427	3 450	3 498
Permanent	2 598	2 621	2 631
Temporaire	829	829	867
Cadres	621	634	638
Permanent	613	634	638
Temporaire	8		
Ingénieurs	260	258	252
Permanent	247	247	242
Temporaire	12	11	10
Métiers	2 099	2 116	2 209
Permanent	1 861	1 894	2 026
Temporaire	238	222	183
Professionnels	204	202	195
Permanent	189	193	193
Temporaire	14	10	2
Spécialistes	877	956	987
Permanent	837	923	950
Temporaire	40	34	37
Techniciens	464	467	485
Permanent	346	356	373
Temporaire	118	111	113
Équivalent temps complet (ETC)	7 953	8 083	8 264
Permanent	6 692	6 867	7 052
Temporaire	1 261	1 216	1 212

3.3 Justification du niveau de l'effectif en équivalent temps complet 2007

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

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

1 De façon globale et compte tenu de son obligation de desservir, le Distributeur
2 ajuste régulièrement son niveau d'effectifs afin de répondre aux besoins de sa
3 clientèle. Pour ce faire, il revoit en continu ses façons de faire et l'organisation
4 du travail de son personnel.

5 Ainsi, le niveau des effectifs du Distributeur est passé de 7 953 en 2005 à 8 264
6 en 2007. Cette croissance de 311 ETC s'explique principalement par les
7 éléments suivants :

8 **Système d'information clientèle (SIC) (185 ETC)**

9 La variation de 185 ETC s'explique comme suit :

- 10 • réduction de près de 120 ETC suite à la fin de l'implantation technique du
11 projet SIC ;
- 12 • augmentation de 305 ETC afin de mettre en place les actions de
13 stabilisation de l'implantation du livrable 3 auprès de la clientèle résidentielle
14 (voir HQD-7 document 3) se détaillant comme suit :
 - 15 ▪ 60 ETC pour effectuer la formation (coaching) auprès des employés
16 utilisant le nouveau système ;
 - 17 ▪ 60 ETC en 2006 et 185 additionnels en 2007 pour traiter les demandes
18 des clients.

19 **Maintenance sur le réseau de distribution (68 ETC)**

20 Tel que mentionné à la pièce HQD-7, document 3, le Distributeur se doit, dès
21 2007, d'initier des travaux de maintenance additionnels en vue d'assurer la
22 continuité de service à long terme et de maintenir les conditions d'exploitation.

23 Aussi, le Distributeur compte procéder dès 2007 à l'embauche d'environ 120
24 effectifs soit l'équivalent de 60 équivalents temps complet.

1 De plus, l'intégration de ces employés aux activités du Distributeur nécessitera
2 de la formation tant en atelier que sur le terrain, générant ainsi un ajout de 8
3 ETC additionnels.

4 **Transfert d'activités chez le Distributeur (24 ETC)**

5 Un nombre de 24 ETC a été transféré chez le Distributeur en 2006 pour réaliser
6 une partie des activités des Ateliers spécialisés. Ce service était auparavant
7 offert par Hydro-Québec TransÉnergie.

8 La prise en charge de ces 24 ETC n'a globalement aucun impact sur les
9 charges d'exploitation du Distributeur puisque l'augmentation du coût de la
10 masse salariale est compensée par une réduction équivalente des charges de
11 services facturées par Hydro-Québec TransÉnergie (approximativement
12 3,5 M\$).

13 **Alimentation des clients de la ville de Schefferville (12 ETC)**

14 Dans le cadre de la prise en charge de l'alimentation électrique de la région de
15 Schefferville (voir HQD-7 document 3), l'ETC 2007 du Distributeur inclut 12 ETC
16 supplémentaires comparativement à 2005.

17 **Automatisation (8 ETC)**

18 Tel que mentionné dans la pièce HQD-7, document 3, la Régie a donné son
19 aval au Distributeur pour la réalisation du programme d'automatisation
20 permettant la télécommande d'équipements existants sur le réseau. La venue
21 d'une nouvelle spécialité tels les automatismes, nécessite l'embauche de
22 ressources spécialisées. Conséquemment, tel qu'annoncé à la Régie dans le
23 dossier R-3565-2005, l'embauche de 8 ressources directement affectées à la
24 maintenance et à l'exploitation des équipements de télécommande a été prévue
25 en 2007.

26 **Création de la direction Technologies de l'information (6 ETC)**

1 Le Distributeur a créé une nouvelle direction responsable d'orienter, de planifier
2 et de contrôler les stratégies d'acquisition, de développement, d'exploitation, de
3 maintenance et de support des solutions de technologies d'information et de
4 télécommunications. Cette direction sera aussi responsable d'assurer une
5 évolution intégrée et optimale en matière d'architecture d'affaires, de gestion de
6 portefeuille de projets, de sécurité et de gestion des actifs et des applications.

4 COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'OEUVRE

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

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

12 Les *avantages sociaux – autres* incluent les coûts liés aux régimes étatiques et
13 aux régimes d'Hydro-Québec mais excluent les *coûts reliés aux avantages*
14 *complémentaires de retraite - retraités*, présentés distinctement.

15 Les coûts unitaires de la main-d'œuvre (tableau 5) sont établis en prenant en
16 compte toutes les composantes de la rémunération de chaque employé ayant
17 reçu une somme à titre de salaire de base durant l'année, même s'il n'a travaillé
18 qu'une portion de l'année, s'il n'était pas présent à la dernière période de paie
19 de l'année ou s'il travaillait à temps partiel ou à horaire réduit. Un employé
20 présent une portion de l'année est donc dénombré en équivalent temps complet
21 en tenant compte du nombre d'heures totales rémunérées en salaire de base et
22 des heures théoriques totales pouvant être rémunérées dans une année compte
23 tenu de l'horaire normal de travail prévu à la convention collective ou au contrat
24 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 2005 à
 3 2007.

4 **TABLEAU 5**

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

Groupe d'emplois	Statut P-Permanent T-Temporaire	Année historique 2005				Année de base 2006				Année témoin 2007			
		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	P	43 844	7 299	6 205	57 348	46 237	8 266	9 297	63 799	47 081	8 472	9 527	65 080
	T	45 485	7 552	6 445	59 482	48 135	8 545	9 653	66 333	49 226	8 768	9 905	67 899
Cadres	P	38 701	6 507	5 454	50 662	40 233	7 382	8 169	55 784	40 571	7 575	8 382	56 528
	T	90 872	10 855	13 342	115 069	93 063	11 476	19 985	124 524	95 307	11 775	20 506	127 588
Ingénieurs	P	90 872	10 855	13 342	115 069	93 063	11 476	19 985	124 524	95 307	11 775	20 506	127 588
	T	80 483	10 070	11 363	101 915	82 501	10 836	17 036	110 373	84 495	11 118	17 481	113 094
Métiers	P	80 995	10 027	11 440	102 462	82 951	10 776	17 135	110 862	84 955	11 057	17 582	113 594
	T	70 281	10 919	9 818	91 018	71 897	12 257	14 706	98 860	73 552	12 576	15 089	101 217
Professionnels	P	56 718	9 226	8 023	73 967	58 176	10 419	12 042	80 637	59 865	10 713	12 422	83 001
	T	58 247	9 347	8 246	75 840	59 626	10 524	12 351	82 501	61 037	10 798	12 672	84 507
Spécialistes	P	44 778	8 282	6 282	59 342	45 821	9 527	9 410	64 758	46 889	9 775	9 655	66 319
	T	77 078	9 475	11 105	97 658	79 936	10 126	16 744	106 805	83 315	10 394	17 368	111 077
Techniciens	P	78 558	9 515	11 334	99 407	81 022	10 131	16 977	108 130	83 563	10 395	17 419	111 377
	T	57 622	8 948	8 101	74 671	58 486	10 033	12 134	80 653	59 364	10 295	12 450	82 109
Total	P	70 884	8 654	9 638	89 175	72 852	9 352	14 469	96 673	75 696	9 595	14 841	100 131
	T	71 573	8 685	9 732	89 990	73 362	9 369	14 577	97 308	76 297	9 613	14 957	100 867
Total	P	58 769	8 791	8 303	75 863	60 438	9 808	12 494	82 740	61 952	10 068	12 837	84 857
	T	62 671	9 083	8 868	80 622	64 144	10 057	13 283	87 484	65 651	10 319	13 629	89 599
Total		47 366	7 938	6 651	61 955	48 537	9 007	9 962	67 506	49 737	9 241	10 222	69 200
Total		56 817	8 468	8 038	73 323	59 005	9 427	12 084	80 516	60 504	9 680	12 404	82 588

6
 7 Les salaires et avantages sociaux reflètent l'expérience et l'ancienneté des
 8 employés ainsi que, pour les employés régis par des conventions collectives, les
 9 paramètres convenus avec les syndicats des employés d'Hydro-Québec.

5 RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

5.1 Suivi de la décision

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

1 Elle 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 Dans le cadre du renouvellement de la convention collective des spécialistes
6 pour la période du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2009, Hydro-Québec a
7 convenu avec le syndicat de modifier les paramètres du régime d'intéressement,
8 établissant ainsi un lien plus étroit et plus direct avec les objectifs d'affaires
9 propres au Distributeur. Ainsi, à compter de 2007, le montant qui sera versé
10 dépendra des résultats d'affaires de la division de l'employé et non plus des
11 résultats du président-directeur général (PDG).

12 De plus, Hydro-Québec vient de régler les paramètres salariaux pour 2007 et
13 2008 avec tous les autres syndicats. Le règlement visait uniquement le quantum
14 d'augmentation des échelles et salaires pour 2007 et 2008. Hydro-Québec a
15 toutefois avisé les syndicats que les paramètres du régime d'intéressement
16 constitueront un enjeu lors des prochaines négociations prévues en 2009 et
17 2010 selon les unités syndicales.

18 Le Distributeur souhaite rappeler que même lorsqu'il modifie son régime
19 d'intéressement corporatif actuel pour un régime qui s'appuie strictement sur
20 ses propres résultats, ses coûts n'en seront nullement affectés puisque les
21 hypothèses sous-jacentes aux montants projetés (degré d'atteinte multiplié par
22 les pourcentages de bonis) seront 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 prévu sur le revenu
25 requis du Distributeur et conséquemment, sur les tarifs d'électricité.

5.2 Description des régimes en vigueur

1 Les deux régimes de rémunération variable suivants s'appliquent à
2 Hydro-Québec.

5.2.1 Régime de gestion de la performance

3 Ce régime vise le personnel de l'entreprise non régi par des conventions
4 collectives de travail, dont 883 effectifs pour le Distributeur. Il comporte deux
5 volets.

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

- 13 • ceux liés à la clientèle (indicateurs de satisfaction des clientèles et de
14 continuité du service);
- 15 • ceux liés aux employés (indicateurs de mobilisation et de santé et
16 sécurité au travail);
- 17 • ceux liés à l'actionnaire (indicateurs liés au contrôle des charges
18 d'exploitation et au bénéfice de la division).

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

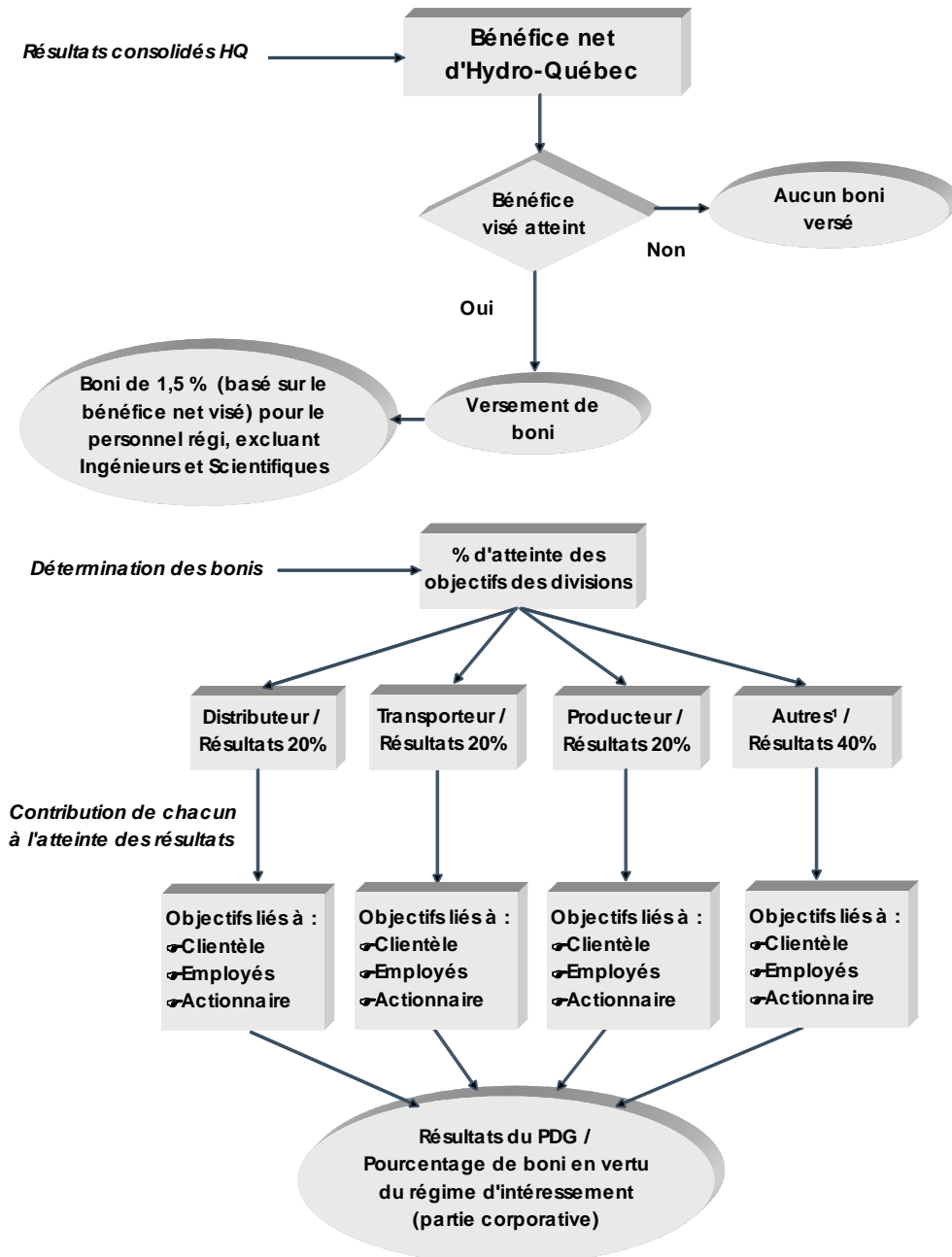
5.2.2 Régime d'intéressement corporatif

1 Ce régime vise le personnel de l'entreprise régi par des conventions collectives
2 de travail, dont 7 381 effectifs pour le Distributeur. Il s'agit d'un régime corporatif
3 assimilable au volet corporatif du régime de gestion de la performance. Il
4 s'appuie sur le même déclencheur financier que le régime de gestion de la
5 performance. Toutefois, s'il y a versement d'un boni, le montant dépend du
6 degré d'atteinte des résultats du président-directeur général (PDG)
7 d'Hydro-Québec qui sont un composite des résultats des divisions et des unités
8 corporatives selon une moyenne pondérée. Rappelons qu'à compter du 1^{er}
9 janvier 2007, suite au renouvellement de la convention collective des
10 spécialistes pour la période du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2009, le
11 montant versé à ces employés en vertu de ce volet dépendra des résultats
12 d'affaires de la division de l'employé.

13 Le Distributeur, le Transporteur et le Producteur contribuent pour 20 % chacun
14 aux résultats du PDG. Hydro-Québec Équipement, le groupe Technologie, le
15 groupe Ressources humaines et services partagés et les unités corporatives
16 contribuent pour 40 % aux résultats du PDG. Les objectifs à atteindre sont les
17 mêmes que ceux utilisés pour le régime de gestion de la performance.

18 Le régime d'intéressement prévoit également le versement d'un boni additionnel
19 de 1,5 % lié à l'atteinte du bénéfice net visé par Hydro-Québec.

- 1 Le schéma suivant reprend le fonctionnement du régime d'intéressement
- 2 corporatif.



¹ Comprend Hydro-Québec Équipement, les vice-présidences exécutives Ressources humaines et services partagés, Finances, Technologie, Affaires corporatives et secrétariat général et Vérification générale

3

5.3 Établissement des coûts des régimes de rémunération variable

- 1 Le tableau 6 indique pour chaque groupe d'emplois, les montants des bonis
- 2 versés en 2005 ainsi que ceux projetés pour 2006 et 2007, inclus dans les
- 3 revenus requis du Distributeur.

1 **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						
2005	9,46	5,04	s.o.	s.o.	14,50	
2006	5,95	4,46	s.o.	s.o.	10,42	
2007	6,07	4,55	s.o.	s.o.	10,62	
Spécialistes						
2005	2,03	1,10	s.o.	s.o.	3,13	
2006	1,30	0,98	s.o.	s.o.	2,28	
2007	s.o.	1,00	1,33	s.o.	2,33	
Ingénieurs						
2005	1,01	s.o.	s.o.	s.o.	1,01	
2006	0,66	s.o.	s.o.	s.o.	0,66	
2007	0,67	s.o.	s.o.	s.o.	0,67	
Total régime d'intéressement corporatif						
2005	12,50	6,14	s.o.	s.o.	18,65	
2006	7,91	5,44	s.o.	s.o.	13,35	
2007	6,74	5,55	1,33	s.o.	13,62	
Régime de gestion de la performance						
Bureau non régi						
2005	s.o.	0,04	0,07	s.o.	0,11	
2006	s.o.	0,04	0,05	s.o.	0,09	
2007	s.o.	0,04	0,05	s.o.	0,09	
Professionnels et Secrétaires de direction						
2005	s.o.	s.o.	0,18	1,00	1,18	
2006	s.o.	s.o.	0,14	0,89	1,03	
2007	s.o.	s.o.	0,14	0,91	1,05	
Cadres						
2005	s.o.	s.o.	1,00	4,05	5,05	
2006	s.o.	s.o.	0,75	3,59	4,34	
2007	s.o.	s.o.	0,77	3,66	4,43	
Total Régime de gestion de la performance						
2005	s.o.	0,04	1,26	5,05	6,35	
2006	s.o.	0,04	0,94	4,48	5,45	
2007	s.o.	0,04	0,96	4,56	5,56	
Grand total						
2005	12,50	6,19	1,26	5,05	25,00	
2006	7,91	5,48	0,94	4,48	18,80	
2007	6,74	5,59	2,29	4,56	19,18	

2 s.o. Sans objet

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.

5.3.1 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.

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
2005				
Régime d'intéressement corporatif	92%	100%	s.o.	s.o.
Régime de gestion de la performance	s.o.	100%	90%	environ 80%
2006				
Régime d'intéressement corporatif	67%	100%	s.o.	s.o.
Régime de gestion de la performance	s.o.	100%	67%	environ 80%
2007				
Régime d'intéressement corporatif	67%	100%	67%	s.o.
Régime de gestion de la performance	s.o.	100%	67%	environ 80%

10 s.o. : Sans objet

5.3.2 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 corporate	Bureau, Métiers, Techniciens et Employés de réseau	3,0%	1,5%	s.o.	s.o.	4,5%
	Spécialistes	3,0% (en 2005 et 2006)	1,5%	3,0% (à partir de 2007)	s.o.	4,5%
	Ingénieurs	4,5%	s.o.	s.o.	s.o.	4,5%
Régime de gestion de la performance	Bureau non régi	s.o.	1,5%	3,0%	s.o.	4,5%
	Professionnels et Secrétaires de direction	s.o.	s.o.	3,0%	5% ou 7%	8% ou 10%
	Cadres	s.o.	s.o.	De 3% à 10%	De 7% à 10%	De 10% à 20%

2

s.o. : Sans objet

6 COÛT DE RETRAITE

3 Le coût de retraite d'Hydro-Québec s'appuie sur des évaluations actuarielles
 4 réalisées périodiquement par une firme externe d'actuaire conseils,
 5 conformément aux normes professionnelles de l'Institut canadien des actuaires
 6 et à la norme comptable 3461 de l'ICCA. Le coût de retraite (coût constaté au
 7 titre des prestations constituées) du Distributeur passe d'un montant réel de
 8 47,8 M\$ en 2005 à un coût prévu de 78,1 M\$ pour chacune des années 2006 et
 9 2007. L'augmentation entre le coût 2005 et la perspective 2006 s'explique
 10 essentiellement par la baisse des taux d'intérêt long terme constatée sur les
 11 marchés entre 2004 et 2005. Tel que mentionné dans la demande
 12 R-3579-2005, une pression à la hausse sur le coût constaté était pressentie.
 13 Notons que la part (%) du coût de retraite attribuée au Distributeur est constante
 14 en 2006 et 2007.

1 En se référant au tableau suivant, un examen comparatif des coûts de retraite
2 réels et projetés du Distributeur permet de constater pour chacune des années
3 2003 à 2005 des écarts défavorables. Des revenus requis additionnels de
4 18 M\$ en 2004 et de 30 M\$ en 2005 auraient permis de récupérer les coûts
5 réels de retraite dans les tarifs.

6 Pour l'année de base 2006, la prévision révisée aux fins du présent dossier
7 indique un coût additionnel potentiel de 19 M\$ par rapport au coût de retraite
8 estimé de 59 M\$, utilisé aux fins de l'établissement des tarifs 2006. Le
9 Distributeur souligne qu'il assume l'entièreté du risque lié à la prévision du coût
10 de retraite, qui repose sur des calculs actuariels et sur lesquels le Distributeur
11 n'a aucun contrôle.

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

	2003	2004	2005	2006	2007
Estimé aux fins de l'établissement des tarifs (A)	-44	-18	18	59 ²	78 ³
Estimé révisé aux fins du présent dossier (B)				78 ³	n/d
Réel (C)	-33	0	48 ⁴	n/d	n/d
Trop perçu (manque à gagner) (A – (C))	(11)	(18)	(30)	n/d	n/d

13 Ces données reflètent le coût de retraite (portion charges) directement attribué
14 au Distributeur. Notons que le Distributeur assume aussi une portion du coût de
15 retraite des unités fournisseurs par le biais des charges de services partagés et
16 des frais corporatifs. Pour l'année 2007, le montant total du coût de retraite
17 facturé au Distributeur est de 96,8 M\$.

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

³ Soit 99,5 M\$ moins une portion de 21,4 M\$ imputés aux investissements

⁴ Soit 60,9 M\$ moins une portion de 13,1 M\$ imputés aux investissements

7 ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE

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

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

Groupe	Écart de la rémunération à la médiane du marché		
	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%

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

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

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

8 CONVENTIONS COLLECTIVES

12 Rappel des conventions collectives en vigueur

13 Le tableau 11 synthétise les paramètres des règlements intervenus avec les
14 syndicats :

- 15 • Règlements intervenus en 2003 pour les employés des groupes Bureau,
16 Métiers, Techniciens, Employés de réseau et Ingénieurs. Ces

- 1 règlements prévoyaient des réouvertures salariales pour les années 2007
2 et 2008. Les paramètres salariaux pour ces deux années ont fait l'objet
3 d'une entente en juin 2006.
- 4 • Convention collective des scientifiques de l'IREQ, échue au 31 décembre
5 2003, et renouvelée en septembre 2005 pour une période de cinq (5)
6 ans.
 - 7 • Convention collective des spécialistes d'Hydro-Québec, échue au 31
8 décembre 2004, et renouvelée pour une durée de cinq ans, du 1^{er} janvier
9 2005 au 31 décembre 2009.

1 **TABLEAU 11 : PARAMÈTRES DES ENTENTES NÉGOCIÉES PAR HYDRO-QUÉBEC POUR**
 2 **LES ANNÉES 2004 ET SUIVANTES**

Disposition	Accréditations syndicales					
	Bureau SCFP 2000	Métiers SCFP 1500	Techniciens SCFP 957	Employés de réseau	Ingénieurs / Scientifiques ⁵	Spécialistes SCFP 4250 ⁶
Durée	5 ans, du 1 ^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008			6 ans, 2004 à 2009	5 ans, 2004 à 2008	5 ans, 2005 à 2009
Échelles et salaires	2 % par année pour 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 (sauf Bureau = 0,5 % en 2006) (Employés de réseau = clause remorque aux paramètres négociés par le SCFP 2000, 1500 et 957 pour 2009)					2005 = 0,5 % plus forfaitaire = 1,5 % 2 % années suivantes
Régime d'intéressement	Ajout en 2004 d'un volet en fonction de l'atteinte du bénéfice net visé = 1,5 %				Aucun changement	+ 1,5 % depuis 2004 en fonction de l'atteinte du bénéfice net À compter de 2007, versement du volet corporatif de 3 % en fonction des résultats d'affaires des divisions
Primes, indemnités et allocations	Application des % d'augmentation des salaires de base aux primes, indemnités et allocations pour tous les groupes (Bureau = 2 % en 2006)					2 % pour la période 2005-2009
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					
Régime de retraite	S'applique à tous les groupes. Améliorations = Maintien des bénéficiaires 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 Convention collective renouvelée en septembre 2005 pour la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2009 avec le Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ

⁶ Convention collective renouvelée en juin 2006 pour la période du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2009 avec le Syndicat des spécialistes

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