

**MASSE SALARIALE
ET
EFFECTIFS**

Table des matières

1	CONTEXTE.....	5
2	COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE.....	5
3	EFFECTIF DU DISTRIBUTEUR	7
3.1	ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET (ETC).....	7
3.2	JUSTIFICATION DU NIVEAU DE L'EFFECTIF EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET 2011	8
4	RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE	10
4.1	DEGRÉ D'ATTEINTE.....	10
4.2	POURCENTAGE MAXIMAL DU SALAIRE DE BASE POUVANT ÊTRE VERSÉ À TITRE DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE.....	11
5	CONVENTIONS COLLECTIVES.....	11
	ANNEXE 1 COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'OEUVRE.....	13
	ANNEXE 2 DESCRIPTION DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE.....	17
	<i>Régime de rémunération incitative selon la performance.....</i>	<i>19</i>
	<i>Régime d'intéressement corporatif</i>	<i>19</i>
	ANNEXE 3 GESTION DES EFFECTIFS.....	21

1 CONTEXTE

1 Le Distributeur effectue une gestion globale et dynamique de ses charges d'exploitation
2 en fonction des opportunités et de l'évolution de son contexte d'affaires tout en
3 s'assurant du respect de son enveloppe budgétaire globale. Dans le cadre de la gestion
4 de sa masse salariale, le Distributeur évalue le niveau optimal des ressources qui lui
5 permettra de réaliser ses activités. Pour ce faire, il dispose d'effectifs permanents, de
6 personnel temporaire et peut aussi recourir à du temps supplémentaire ou à des
7 ressources externes. Il doit aussi considérer que certains travaux nécessitent une
8 expertise spécialisée.

9 Le Distributeur anticipe qu'un nombre important d'employés prendront leur retraite d'ici
10 2013. À ces départs, s'ajoutera l'impact des mouvements du personnel profitant des
11 opportunités de carrière offertes par les postes devenus vacants. Ainsi, ce contexte
12 représente d'une part, un défi pour le Distributeur qui doit s'assurer de maintenir en tout
13 temps l'expertise nécessaire à la réalisation de ses activités de base et d'autre part,
14 une opportunité de revoir au cours des prochaines années ses processus afin de
15 poursuivre l'amélioration de son efficience.

2 COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE

16 Le tableau suivant détaille les composantes de la masse salariale du Distributeur pour
17 les années 2009 à 2011.

1 **TABEAU 1 : COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE (M\$)**

Description	Année historique 2009	2010			Année témoin 2011
		D-2010-022	D-2010-022 ajusté	Année de base	
Salaire de base	485,9	531,3	507,2	488,4	509,8
Temps supplémentaire	55,9	52,8	50,4	43,9	46,8
Primes et revenus divers	47,2	45,0	43,9	43,6	43,9
<i>Régime d'intéressement corporatif</i>	17,3	15,7		14,6	15,0
<i>Rémunération incitative selon la performance</i>	7,7	6,8		5,7	5,8
<i>Autres primes ¹</i>	22,2	22,5		23,3	23,1
Avantages sociaux	119,5	167,6	161,0	109,8	174,4
<i>Avantages sociaux - Coût de retraite</i>	19,7	58,5		6,6	68,0
<i>Avantages sociaux - Autres</i>	77,5	85,6		82,5	86,3
<i>Autres avantages complémentaires de retraite - retraités</i>	22,3	23,5		20,7	20,1
MASSE SALARIALE	708,5	796,7	762,5	685,7	774,9
Ajustements organisationnels (voir HQD-1, document 4)		(34,2)			
MASSE SALARIALE - intégrant ces ajustements	708,5	762,5	762,5	685,7	774,9

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

3 Les prévisions de masse salariale de l'année de base 2010 et de l'année témoin 2011
4 ont été établies en tenant compte de la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du*
5 *discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en*
6 *2013-2014 et la réduction de la dette* (Loi 100). En conséquence, le Distributeur a
7 indexé les salaires de base de son personnel cadre de 0,5 % et a réduit leur
8 rémunération incitative selon la performance de 30 %, représentant un effort
9 comparable à celui demandé au personnel de direction et d'encadrement des
10 organismes du gouvernement. L'impact de ces mesures représente une baisse de
11 2,0 M\$ comparativement à ce qui aurait autrement été prévu pour 2011.

12 Ainsi, la masse salariale totale s'élève à 774,9 M\$ en 2011, représentant une
13 croissance de 12,4 M\$ par rapport au montant autorisé pour 2010 et ajusté pour tenir
14 compte de l'impact des ajustements organisationnels de -34,2 M\$ décrits à la section 4
15 de la pièce HQD-1, document 4. La variation de chacun des éléments qui constituent la
16 masse salariale s'explique comme suit :

17 Salaire de base : Incluant l'impact des ajustements organisationnels, la hausse des
18 salaires de base de 2,6 M\$ est attribuable aux augmentations accordées en vertu des
19 conventions collectives de travail et à la progression salariale des employés, compte
20 tenu de l'évolution du nombre d'ETC sur la période (voir section 3).

1 Temps supplémentaire : Les prévisions 2010 et 2011 ont été établies sur la base d'un
2 niveau normal récurrent de temps supplémentaire, compte tenu du niveau d'activités
3 planifiées et de la mise en place de mesures d'efficience visant l'amélioration de la
4 performance opérationnelle du Distributeur.

5 Primes et revenus divers : Les coûts du régime d'intéressement corporatif ainsi que de
6 la rémunération incitative selon la performance sont planifiés en prenant pour
7 hypothèse un degré d'atteinte des résultats à la cible de 67 % (voir section 4).

8 Avantages sociaux – autres : La variation est principalement attribuable à l'évolution de
9 la masse salariale dans son ensemble et à l'augmentation de l'obligation d'Hydro-
10 Québec à l'égard des avantages sociaux autres que la retraite.

11 Avantages sociaux - coût de retraite : voir les explications fournies à la pièce HQD-7,
12 document 1, section 2.1.2.4.

13 L'annexe 1 présente les coûts unitaires de main-d'œuvre de 2009 à 2011.

3 EFFECTIF DU DISTRIBUTEUR

3.1 Équivalent temps complet (ETC)

14 Le tableau suivant présente l'évolution de l'effectif annuel en équivalent temps complet
15 (ETC) du Distributeur, par groupes d'emplois.

1 TABLEAU 2 : ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET PAR GROUPES D'EMPLOIS

Groupe d'emplois	Année historique	2010		Année témoin
	2009	D-2010-022	Année de base	2011
Bureau	3 340	3 253	3 090	3 068
Permanent	2 422	2 524	2 410	2 389
Temporaire	918	729	680	679
Cadres	616	637	608	634
Permanent	612	637	608	634
Temporaire	4			
Ingénieurs	282	316	326	334
Permanent	274	306	312	310
Temporaire	8	10	14	24
Métiers	2 073	2 140	2 076	2 061
Permanent	1 656	1 788	1 502	1 502
Temporaire	417	352	574	559
Professionnels	214	211	208	202
Permanent	193	204	199	192
Temporaire	21	7	9	10
Spécialistes	906	1 171	933	977
Permanent	876	1 127	887	930
Temporaire	30	44	46	47
Techniciens	476	511	517	533
Permanent	371	398	403	406
Temporaire	105	113	114	127
Permanent	6 404	6 984	6 321	6 363
Temporaire	1 503	1 255	1 437	1 446
ETC total	7 907	8 239¹	7 758	7 809
Ajustements organisationnels (voir HQD-1, document 4)		-302		
ETC incluant l'effet des ajustements	7 907	7 937	7 758	7 809

¹ 8 272 ETC selon la requête R-3708-2009 dont ont été soustraits 33 ETC afin de tenir compte de l'impact de la réduction de la masse salariale selon la décision D-2010-022

2

3.2 Justification du niveau de l'effectif en équivalent temps complet 2011

3 De façon globale et compte tenu de son obligation de desservir, le Distributeur ajuste
 4 régulièrement son effectif afin de répondre aux besoins de sa clientèle. Pour ce faire, il
 5 revoit continuellement ses façons de faire et l'organisation du travail de son personnel.

6 Le nombre d'ETC du Distributeur s'élève à 7 809 en 2011 soit une baisse de 128 ETC
 7 par rapport au nombre autorisé de 7 937 en 2010 et une hausse de 51 ETC par rapport
 8 à ceux de l'année de base. Les principales raisons expliquant ces variations sont les
 9 suivantes :

1

TABLEAU 3 : VARIATION DES ETC

VARIATION	D-2010-022 vs Année témoin 2011	Année de base 2010 vs Année témoin 2011
Croissance des effectifs découlant des «Éléments spécifiques»	+ 15	+ 18
Gains d'efficacité relatifs à la mise en place de SIC	- 19	- 19
Projet de Lecture à distance	+ 74	+ 54
Rappel de compteurs (obligation légale envers Mesures Canada)	- 17	- 30
Autres variations		
Croissance des activités	+ 67	+ 56
Amélioration de la performance opérationnelle	- 289	- 69
Renouvellement de la main-d'œuvre	+ 41	+ 41
	- 181 ⁽¹⁾	+ 28
TOTAL	- 128	+ 51

⁽¹⁾ Soit - 220 ETC pour les activités liées aux services à la clientèle et + 39 ETC pour les activités liées au réseau de distribution.

2

3 Le Distributeur souligne qu'il poursuit la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions
 4 en vue d'améliorer sa performance opérationnelle (voir HQD-7, document 2). La
 5 réduction d'ETC réalisée à cet égard permet ainsi au Distributeur d'absorber en totalité
 6 la croissance des activités liée aux nouveaux abonnements de + 67 ETC de même que
 7 celle de 41 ETC découlant de son plan de renouvellement de la main-d'œuvre relatif
 8 aux activités liées au réseau de distribution. Cette dernière croissance des effectifs est
 9 nécessaire entre autres afin de permettre l'acquisition et le transfert d'expertise
 10 (jumelage, coaching, équipe-école). L'annexe 3 présente le plan de main-d'œuvre du
 11 Distributeur dans le contexte des départs à la retraite.

12 Le Distributeur souligne également que l'ajout d'effectifs lié au projet de lecture à
 13 distance n'a aucun impact sur ses charges d'exploitation totales puisque les coûts de
 14 ce projet sont versés au compte de frais reportés autorisé pour ce projet (voir HQD-8,
 15 document 7, section 13).

4 RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE

1 L'annexe 2 présente les deux régimes de rémunération incitative en vigueur dans
2 l'entreprise.

3 Dans l'élaboration de ses coûts, le Distributeur utilise certains paramètres et
4 hypothèses afin d'établir les montants à verser en vertu de la rémunération incitative.

5 Les sections suivantes en résument les grandes lignes.

4.1 Degré d'atteinte

6 Pour l'année de base et l'année témoin, le Distributeur présume que l'entreprise
7 atteindra le bénéfice net visé, déclenchant ainsi le paiement des montants à verser en
8 vertu de ces régimes. Le tableau 4 présente les degrés d'atteinte, réels pour 2009 et
9 estimés pour 2010 et 2011, ayant servi à établir les projections des montants à verser
10 en vertu des régimes de rémunération incitative.

TABLEAU 4 : DEGRÉ D'ATTEINTE

	Déclencheur financier	Résultats du PDG	Résultats de HQD	Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats de HQD
Année historique 2009				
Régime d'intéressement corporatif	100%	92%	90%	s.o.
Rémunération incitative selon la performance	100%	s.o.	90%	environ 80%
Année de base 2010				
Régime d'intéressement corporatif	100%	67%	67%	s.o.
Rémunération incitative selon la performance	100%	s.o.	67%	de 56 à 80% *
Année témoin 2011				
Régime d'intéressement corporatif	100%	67%	67%	s.o.
Rémunération incitative selon la performance	100%	s.o.	67%	de 56 à 80% *

s.o. : Sans objet

* : Soit 56 % pour les cadres pour tenir compte de la Loi 100 et 80 % pour les autres groupes d'emplois

4.2 Pourcentage maximal du salaire de base pouvant être versé à titre de rémunération incitative

1 Le tableau suivant reprend par groupes d'emplois le pourcentage maximal du salaire de
2 base pouvant être versé à titre de rémunération incitative.

3 **TABLEAU 5 : % MAXIMAL DU SALAIRE DE BASE**

		Déclencheur financier	Résultats du PDG	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	1,5%	3,0%	s.o.	s.o.	4,5%
	Spécialistes	1,5%	s.o.	3,0%	s.o.	4,5%
	Ingénieurs	s.o.	4,5%	s.o.	s.o.	4,5%
Rémunération incitative selon la performance	Bureau non régi	1,5%	s.o.	3,0%	s.o.	4,5%
	Professionnels et Secrétaires de direction	s.o.	s.o.	3% ou 6%	5%, 7% ou 9%	De 8% à 15%
	Cadres	s.o.	s.o.	3%, 6% ou 10%	5%, 7%, 9% ou 10%	De 8% à 20%

4 s.o. : Sans objet

5 CONVENTIONS COLLECTIVES

5 Le tableau 6 synthétise les paramètres des règlements intervenus avec les syndicats.
6 Aucune modification à ces paramètres n'a été apportée depuis le dernier dossier
7 tarifaire.

8 La convention collective des ingénieurs, échue le 31 décembre 2008, n'est pas encore
9 renouvelée.

1 **TABLEAU 6 : PRINCIPAUX PARAMÈTRES DES ENTENTES NÉGOCIÉES ENTRE HYDRO-QUÉBEC**
2 **ET SES SYNDICATS POUR LES ANNÉES 2009 ET SUIVANTES**

Accréditations syndicales	Bureau SCFP 2000 Métiers SCFP 1500 Techniciens SCFP 957 Synd. prof. des scientifiques - IREQ Fraternité des constables spéciaux	Employés de réseau Spécialistes SCFP 4250
Durée	5 ans : 1 ^{er} janv. 2009 au 31 déc. 2013	5 ans : 1 ^{er} janv. 2010 au 31 déc. 2014
Échelles et salaires	2,0 % par an pour chacune des années 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013	2,0% pour chacune des années 2010, 2011, 2012 et 2013 et pourcentage équivalent à ce qui sera négocié avec les autres syndicats du SCFP pour 2014
Primes, indemnités et allocations	Application des % d'augmentation des salaires de base aux primes, indemnités et allocations, période 2009-2013	Application des % d'augmentation des salaires de base aux primes, indemnités et allocations, période 2010-2013 et % équivalent à ce qui sera négocié avec les autres syndicats du SCFP pour l'année 2014
Régime d'intéressement	Statu quo	
Réduction des primes d'assur. collectives	Réduction temporaire des cotisations des employés aux régimes d'assurances collectives de 0,5 % en 2009, de 0,75 % en 2010 et 2011 et de 0,5 % en 2012 et 2013	
Régime de retraite / Mesures permanentes	Hausse progressive des cotisations salariales régulières (employés) jusqu'à 7,5 % et des cotisations patronales régulières à 10,5 % ; Modalités permettant le remboursement des cotisations patronales versées en excédent de la cotisation régulière par congé de cotisations patronales lorsque le régime est en surplus ; Inclusion du régime d'intéressement dans le salaire admissible au régime de retraite ; Subvention à 50 % du coût relatif à la forme optionnelle de rente à 60 % et à la garantie de 10 ans ; Baisse de la cotisation salariale lorsqu'il y a congé de cotisation patronale et que la somme due est supérieure à zéro (de 0,5 % à 1 %).	
Régime de retraite / Mesures temporaires jusqu'au 31 décembre 2013	Maintien de la règle de retraite facultative (facteur 85) ; Rachat de périodes de non cotisation selon certains types d'absence ; Rachat au plein coût du régime de périodes de temporariat antérieures à 1990 ; Maintien des deux rentes de raccordement (de 0,2 % jusqu'à 60 et 65 ans).	

ANNEXE 1

COÛTS UNITAIRES DE MAIN-D'OEUVRE

- 1 Le tableau suivant montre l'évolution 2009 à 2011 du salaire de base moyen d'Hydro-
- 2 Québec ainsi que des avantages sociaux par groupes d'emplois.

Groupe d'emplois	Année historique 2009				Année de base 2010				Année témoin 2011			
	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 (\$)
Bureau	48 338	8 515	1 658	58 511	49 847	8 424	598	58 869	50 904	9 004	6 434	66 343
Permanent	50 613	8 881	1 736	61 230	51 663	8 731	620	61 014	52 721	9 425	6 664	68 810
Temporaire	42 334	7 551	1 452	51 337	43 411	7 336	521	51 268	44 513	7 523	5 626	57 662
Cadres	101 545	12 427	3 483	117 455	103 380	17 471	1 241	122 092	104 728	17 699	13 238	135 665
Permanent	101 545	12 427	3 483	117 455	103 380	17 471	1 241	122 092	104 728	17 699	13 238	135 665
Ingénieurs	86 754	10 519	2 976	100 249	90 019	15 213	1 081	106 313	93 194	15 749	11 779	120 723
Permanent	87 140	10 526	2 989	100 655	90 626	15 316	1 088	107 030	94 251	15 928	11 913	122 092
Temporaire	73 540	10 276	2 522	86 338	76 482	12 925	918	90 325	79 541	13 442	10 054	103 037
Métiers	60 046	10 340	2 060	72 446	60 143	10 164	721	71 029	61 545	10 655	7 779	79 978
Permanent	63 259	10 675	2 170	76 104	64 621	10 921	775	76 317	66 012	11 504	8 344	85 860
Temporaire	47 286	9 009	1 622	57 917	48 425	8 184	581	57 190	49 541	8 372	6 262	64 175
Professionnels	84 998	11 057	2 915	98 971	88 007	14 873	1 057	103 936	89 007	15 042	11 251	115 300
Permanent	87 288	11 107	2 994	101 389	89 042	15 048	1 069	105 159	90 204	15 244	11 402	116 850
Temporaire	63 956	10 598	2 194	76 748	65 112	11 004	781	76 897	66 027	11 159	8 346	85 532
Spécialistes	80 416	10 587	2 759	93 762	82 449	13 934	989	97 372	84 782	14 328	10 717	109 827
Permanent	80 890	10 602	2 775	94 267	83 178	14 057	998	98 233	85 520	14 453	10 810	110 783
Temporaire	66 587	10 142	2 284	79 013	68 394	11 559	821	80 774	70 181	11 861	8 871	90 913
Techniciens	66 180	10 488	2 270	78 938	67 850	11 467	814	80 131	69 243	11 702	8 753	89 697
Permanent	70 025	10 788	2 402	83 215	71 747	12 125	861	84 733	73 511	12 423	9 292	95 226
Temporaire	52 594	9 429	1 804	63 827	54 075	9 139	649	63 863	55 598	9 396	7 028	72 022
Total	62 664	9 795	2 149	74 609	64 629	10 922	776	76 327	66 367	11 441	8 389	86 196

3

ANNEXE 2

DESCRIPTION DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE

1 Deux modes de rémunération incitative s'appliquent à Hydro-Québec :

Régime de rémunération incitative selon la performance

2 (Auparavant Régime de gestion de la performance)

3 Ce régime qui comporte deux volets vise le personnel de l'entreprise non régi par des
4 conventions collectives de travail.

5 Le premier volet, soit le paiement d'un montant versé en vertu du volet corporatif, est
6 conditionnel à l'atteinte d'un déclencheur financier équivalent à 100 %¹ du bénéfice net
7 visé. Ce déclencheur est approuvé par le Conseil d'administration d'Hydro-Québec. Si
8 le bénéfice net visé pour une année donnée n'est pas réalisé, aucun montant n'est
9 versé. Si le déclencheur financier est atteint, il y a versement d'un montant en fonction
10 du degré d'atteinte des résultats de la division.

11 Selon le deuxième volet, les objectifs individuels sont réputés contribuer à l'atteinte des
12 objectifs de la division. Le montant versé dépend du degré d'atteinte des objectifs
13 individuels.

Régime d'intéressement corporatif

14 Ce régime vise le personnel de l'entreprise régi par des conventions collectives de
15 travail. Il s'appuie sur le même déclencheur financier que le régime de rémunération
16 incitative selon la performance. Si le déclencheur financier est atteint, ce régime
17 prévoit un premier versement automatique d'un montant de 1,5 % du salaire de base (à
18 l'exception des ingénieurs). De plus, le versement d'un montant pouvant atteindre
19 jusqu'à 3 % du salaire de base (4,5 % pour les ingénieurs) dépend du degré d'atteinte
20 des résultats du président-directeur général (PDG) d'Hydro-Québec, résultats
21 déterminés à partir de la moyenne pondérée des résultats des divisions et des unités
22 corporatives. Depuis 2007, suite au renouvellement de la convention collective des
23 spécialistes, le montant qui est versé à ces employés en vertu de ce volet dépend des
24 résultats d'affaires de la division de l'employé.

¹ Équivalent à 87,5 % avant 2010

1 Les divisions Hydro-Québec Distribution, Hydro-Québec TransÉnergie, Hydro-Québec
2 Production et Hydro-Québec Équipement et services partagés contribuent pour 20 %
3 chacune aux résultats du PDG. Les vice-présidences Technologie, Affaires
4 corporatives et secrétariat général, Financement, trésorerie et caisse de retraite,
5 Comptabilité et contrôle ainsi que Ressources humaines contribuent ensemble pour
6 20 % aux résultats du PDG. Les objectifs à atteindre sont les mêmes que ceux utilisés
7 pour le régime de rémunération incitative selon la performance.

ANNEXE 3

PLAN DE MAIN-D'OEUVRE DANS LE CONTEXTE DES DÉPARTS À LA RETRAITE

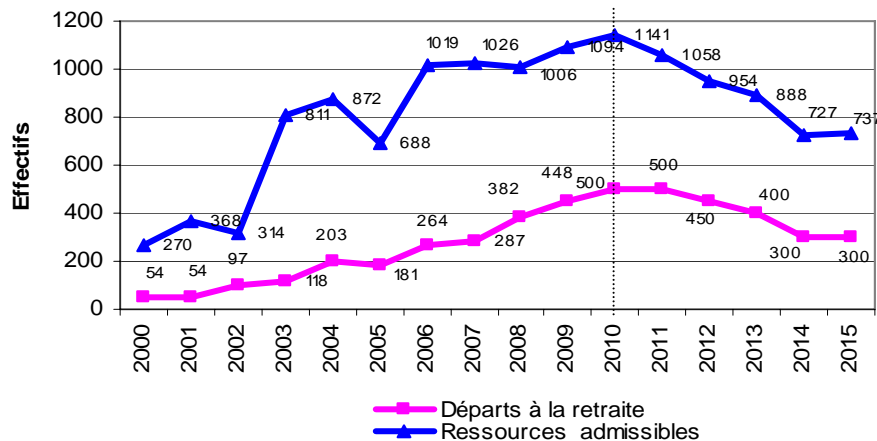
1 Dans sa décision D-2010-022, la Régie fait part de son étonnement quant à l'absence
2 d'un plan global de gestion des effectifs. Elle demande donc au Distributeur de
3 quantifier le nombre d'ETC qui pourrait être réduit à la suite de départs à la retraite ainsi
4 que son impact sur la masse salariale.

1 CONTEXTE

5 Dans le cadre de la gestion de ses effectifs et de sa masse salariale, le Distributeur doit
6 s'assurer d'avoir en tout temps à sa disposition les ressources nécessaires lui
7 permettant de s'acquitter de sa mission. Il doit en optimiser le niveau en fonction de la
8 charge de travail et tenir compte du fait que la réalisation de certains travaux nécessite
9 des besoins d'expertise spécialisée.

10 Le tableau suivant présente l'évolution réelle et prévue des départs à la retraite sur la
11 période 2000-2015.

**Nombre d'employés HQD admissibles à la retraite et
nombre de départs à la retraite par année**



À compter de 2010, les données sur le nombre de départs à la retraite sont estimées.

12

13 Le Distributeur anticipe qu'un nombre plus important d'employés que dans les années
14 passées prendront leur retraite d'ici 2013. Ainsi, près de 1 000 employés annuellement
15 seront admissibles à la retraite de 2010 à 2012. De ce nombre, le Distributeur anticipe

1 qu'environ 45 % quitteront l'entreprise (environ 500 employés par année), représentant
2 une proportion beaucoup plus importante que dans les années antérieures.

3 Pour le Distributeur, cela se présente à la fois comme un défi afin de s'assurer qu'il
4 disposera d'une relève compétente lui permettant de réaliser ses objectifs d'affaires au
5 cours des prochaines années mais également comme une opportunité d'affaires pour
6 réaliser des gains d'efficience se matérialisant par le non remplacement de personnel
7 nouvellement retraité.

8 Le Distributeur estime que dans certains processus, principalement du côté des
9 services à la clientèle, les départs à la retraite procurent une opportunité de réduire la
10 taille de l'organisation, étant donnée la mise en place de nouvelles façons de faire. Il en
11 est toutefois autrement pour d'autres processus, essentiellement du côté de réseau de
12 distribution, où ces départs se produiront au moment où le Distributeur doit maintenir sa
13 capacité de réalisation et faire face à la croissance normale de ses activités. Dans ce
14 contexte, l'intégration graduelle de la relève se soldera, dans les premières années, par
15 une hausse du nombre d'effectifs. Ainsi, il serait non avisé pour le Distributeur de se
16 fixer des objectifs de taux de non comblement préétablis applicables à tous ses
17 secteurs d'activité compte tenu de leurs particularités propres.

18 Les prochaines sections présentent le plan de main-d'œuvre du Distributeur dans
19 l'éventualité de ces nombreux départs à la retraite.

2 ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSEAU DE DISTRIBUTION

20 Près de 75 % des départs à la retraite totaux anticipés touchent les emplois liés à la
21 mission de base de la vice-présidence Réseau de distribution. À ces départs,
22 s'ajouteront les mouvements naturels d'employés profitant des opportunités de carrière
23 offertes par les postes devenus vacants ailleurs dans l'organisation. Par ailleurs, le
24 Distributeur doit répondre annuellement à la croissance des activités liées aux
25 nouveaux abonnements. En parallèle, il doit intégrer de nouvelles technologies tout en
26 assurant la pérennité de son réseau et le maintien de la continuité de service à ses
27 clients. Dans un tel contexte, l'enjeu pour le Distributeur est prioritairement lié au
28 renouvellement de sa main-d'œuvre pour répondre à ses besoins d'affaires.

1 En particulier, pour s'assurer de développer, maintenir et conduire le réseau de
2 distribution selon les attentes de la clientèle québécoise, le Distributeur doit déployer
3 les mesures nécessaires afin de maintenir son niveau d'expertise et sa capacité de
4 réalisation pour les métiers de première ligne². Ces mesures sont, entre autres :

- 5 • le devancement de comblement de certains postes jugés stratégiques afin d'assurer
6 le transfert de connaissances ;
- 7 • la promotion en vue d'augmenter le nombre d'inscriptions dans les écoles pour les
8 travailleurs en montage de lignes ;
- 9 • la constitution de banque de candidats internes et externes au Distributeur ;
- 10 • le recrutement de candidats ayant les habiletés et les compétences en lien avec
11 l'évolution des profils ;
- 12 • la formation initiale et en continue permettant l'acquisition des compétences
13 (jumelage, coaching, équipe-école).

14 Par ailleurs, les départs à la retraite seront en partie compensés par une amélioration
15 de l'efficacité pour soutenir la capacité de réalisation du Distributeur. Le Distributeur
16 compte rehausser la productivité de la main-d'œuvre terrain par l'introduction de
17 nouvelles façons de faire, que ce soit par la réorganisation du travail, l'harmonisation
18 des méthodes de travail ou l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec ses
19 besoins d'affaires.

20 Ainsi, les départs à la retraite, le plan de renouvellement de la main-d'œuvre, la
21 croissance des activités de même que les mesures d'efficacité amènent une
22 croissance nette de 39 ETC en 2011 comparativement aux ETC autorisés en 2010 pour
23 les activités liées au réseau de distribution.

² Ce groupe inclut notamment les monteurs, les jointeurs, projeteurs et agents de service et les opérateurs de conduite du réseau.

3 ACTIVITÉS LIÉES AUX SERVICES À LA CLIENTÈLE

1 Le 25 % restant des départs à la retraite anticipés touche surtout des emplois liés aux
2 services à la clientèle. Contrairement aux départs liés aux activités de réseau de
3 distribution, ces départs offrent au Distributeur l'opportunité de réduire la taille de son
4 effectif, tout en minimisant les impacts humains qui, autrement, se concrétiseraient par
5 des mises à pied d'individus déjà à l'emploi d'Hydro-Québec. Ces gains d'efficience
6 sont rendus possibles par une révision globale des façons de faire visant à optimiser
7 les processus d'affaires. En effet, dans l'objectif de se rapprocher des standards de
8 l'industrie, le système informatique SIC implanté en 2008 a permis au Distributeur
9 d'amorcer en 2009 une refonte de l'organisation du travail et de ses façons de faire. Les
10 principales mesures déjà mises en place ou devant être déployées sont présentées
11 plus en détails à la pièce Efficience et Performance (HQD-7, Document 2).

12 Ainsi, les départs à la retraite, la révision des processus d'affaires de même que la
13 croissance des activités amènent une décroissance nette de 220 ETC en 2010 et 2011
14 par rapport à ce qui avait été autorisé en 2010 pour les activités liées aux services à la
15 clientèle.

4 CONCLUSION

16 La planification de la main-d'œuvre vise à maintenir l'équilibre entre les ressources
17 nécessaires à la prestation de service et les niveaux de service offerts aux différentes
18 clientèles. Elle nécessite une analyse fine des besoins selon les différents domaines
19 d'affaires, la prise en compte de l'évolution des infrastructures et l'arrivée de nouvelles
20 technologies. Enfin, elle contribue à l'atteinte des objectifs que se donne le Distributeur
21 en matière d'efficience, tant pour les activités courantes que structurantes.