Rapport d'analyse préparé par le témoin expert

sur l'étude de balisage relative à la rémunération globale

des employés d'Hydro-Québec

Préparé par Natalie Colpron, FICA, FSA
Optimum Actuaires & Conseillers inc.

7 novembre 2016

Table des matières

INTRODUCTION **1**

SECTION 1 – PROBLÉMATIQUES AVEC LES PRATIQUES D'HYDRO-QUÉBEC EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE **2**

1. Absence d'une politique de rémunération globale permanente chez Hydro-Québec 2
2. Gestion inadéquate de la rémunération globale chez Hydro-Québec 2
3. Absence d'un marché de référence permanent et approprié pour Hydro-Québec 3
4. Pertinence limitée des critères élaborés par Hydro-Québec pour définir le marché de référence aux fins de l'étude de balisage 3
5. Non-respect du critère de cohérence syndiqué versus non syndiqué dans le choix des emplois à baliser 5
6. Validations insuffisantes du maintien de la rémunération à la médiane du marché 5
7. Recours à des banques de données publiques au lieu de privilégier une enquête fermée 5
8. Objectif d'Hydro-Québec non atteint versus la médiane du marché 5

SECTION 2 – PROBLÉMATIQUES AVEC L'ENQUÊTE DE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE **7**

1. Marché de référence inadéquat 7
2. Méthodologie questionnable aux fins de l'étude de balisage 7
3. Fausse conclusion quant à l'écart des salaires par rapport à la médiane des salaires du marché de référence retenu et interprétation opportuniste quant à l'écart de la rémunération globale par rapport à la médiane 9
4. Méthodologie inadéquate pour la construction des échelles salariales 9

SECTION 3 – AUTRES CONSTATS ET OBSERVATIONS RELATIFS À LA RÉMUNÉRATION GLOBALE CHEZ HYDRO-QUÉBEC **10**

1. Niveau élevé du salaire de base moyen des employés de bureau versus le marché 10
2. Évaluation de la composante régime de retraite dans l'étude de balisage 10
3. Autres composantes de la rémunération globale 12
4. Exclusion des cadres supérieurs et de direction de la présente étude de balisage 12

SECTION 4 – IMPACT FINANCIER ESTIMATIF DU FAIT QUE LES SALAIRES ET/OU LA RÉMUNÉRATION GLOBALE CHEZ HYDRO-QUÉBEC SONT NETTEMENT SUPÉRIEURS À LA MÉDIANE DU MARCHÉ **13**

SECTION 5 – CONCLUSIONS DU TÉMOIN EXPERT **16**

Introduction

Dans le cadre de la demande d'Hydro-Québec Distribution (ci-après Hydro-Québec) relative à l'établissement de ses tarifs d'électricité pour l'année tarifaire 2017-2018, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a confié au témoin expert, Mme Natalie Colpron de la firme Optimum Actuaires & Conseillers inc. (Optimum), le mandat d'évaluer l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec datée du 19 mai 2016.

Le mandat confié par la FCEI au témoin expert d'Optimum consiste principalement à :

- Prendre connaissance de l'étude de balisage préparée par Normandin Beaudry pour Hydro-Québec dans ses activités de distribution d'électricité (Distributeur);
- En analyser les résultats et les conclusions;
- Préparer une liste de questions en prévision d'une séance de travail avec le Distributeur, les autres intervenants et la Régie de l'énergie (Régie);
- Participer à la séance de travail;
- Préparer une demande de renseignements écrite;
- Rédiger un rapport dont la teneur dépendra de la disponibilité des réponses aux questions posées lors de la séance de travail;
- Présenter son rapport en décembre 2016, au cours des audiences de la Régie;
- Étudier la position relative de la rémunération d'Hydro-Québec pour l'année 2017 considérant la situation en date du balisage et l'évolution entre 2015 et 2017.

Mme Natalie Colpron, FICA, FSA, est mandatée par la FCEI en qualité de témoin expert pour fournir un avis sur les résultats et conclusions de l'étude de balisage. Dans un premier temps, une séance de travail a eu lieu le 7 septembre 2016 avec la Régie, le Distributeur, les intervenants et les représentants de la firme Normandin Beaudry au cours de laquelle le témoin expert a posé plusieurs questions au Distributeur et à ses conseillers. Par la suite, une demande de renseignements écrite adressée à Hydro-Québec a été préparée par le témoin expert.

À ce jour, plusieurs questions importantes n'ont pas été répondues par Hydro-Québec et ses conseillers, notamment quant à :

- L'établissement des critères du marché de référence;
- La documentation permettant de constater comment la rémunération globale se maintient à la médiane du marché au cours des dix dernières années;
- La sélection des organisations participantes;
- L'accès aux données ayant servi à l'enquête de balisage.

Après avoir analysé l'étude de balisage au terme duquel Hydro-Québec a prétendu que son *« objectif de maintenir une rémunération globale comparable à celle du marché est atteint »,* nous sommes en désaccord avec cette conclusion d'Hydro-Québec. Les prochaines sections présentent les explications pertinentes appuyant notre analyse ainsi que l'estimation de l'impact financier en découlant.

Section 1 – Problématiques avec les pratiques d'Hydro-Québec en matière de rémunération globale

1. Absence d'une politique de rémunération globale permanente chez Hydro-Québec

Selon les réponses verbales obtenues lors de la session de travail du 7 septembre 2016 et selon les réponses écrites à nos diverses questions obtenues par la suite, il appert qu'Hydro-Québec n'est pas dotée d'une politique de rémunération globale écrite et dûment adoptée par son conseil d'administration. Or, en matière de rémunération globale, il est nécessaire pour toute entreprise de se doter d'une telle politique de rémunération globale en vertu de laquelle on spécifie le positionnement souhaité de la rémunération globale ainsi qu'à l'égard de chacune des composantes de la rémunération, soit le salaire de base, la rémunération incitative et les avantages sociaux. Toute politique de rémunération globale doit être approuvée par le conseil d'administration et revalidée sur base régulière avec ce dernier. Il s'agit d'un outil de gestion qui doit être aligné sur la stratégie et les objectifs d'affaires de l'entreprise.

La politique de rémunération globale doit également définir un marché de référence, avec lequel l'entreprise va valider son positionnement visé eu égard à la rémunération globale. Le marché de référence doit également être approuvé par le conseil d'administration et mis à jour régulièrement. Celui-ci peut être distinct pour les employés syndiqués et non syndiqués selon le contexte.

Voici justement ce que disent Roland Thériault et Sylvie St-Onge[1] sur l'importance d'adopter une politique de rémunération globale :

> *« En somme, le défi des dirigeants consiste à adopter une politique de rémunération qui serait cohérente avec leur stratégie d'affaires, leurs valeurs de gestion, leurs autres activités de gestion, etc. Une telle adaptation de la stratégie de rémunération au contexte d'affaires s'avère à l'origine d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. »*

2. Gestion inadéquate de la rémunération globale chez Hydro-Québec

L'absence d'une politique de rémunération globale formelle dûment adoptée par le conseil d'administration nuit à assurer la meilleure des gestions de la rémunération globale chez Hydro-Québec. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à regarder ce qui se passe au niveau du positionnement des employés d'Hydro-Québec dans leur échelle salariale. Alors que le pourcentage des employés chez Hydro-Québec au maximum de leur échelle salariale se situe entre 61 % et 84 % selon le groupe d'employés, dans le marché, on observe généralement pour les emplois non syndiqués, environ 10 % à 15 % des employés rémunérés au maximum de leur échelle salariale. Chez les employés syndiqués, malgré les clauses d'ancienneté, il faut être en situation exceptionnelle d'absence de roulement de personnel pour retrouver plus de 80 % des employés rémunérés au maximum de leur échelon.

---

[1] Extrait de *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, par Thériault et St-Onge, 2e édition, Gaétan Morin Éditeur, p.76

3. Absence d'un marché de référence permanent et approprié pour Hydro-Québec

Selon les réponses qui nous ont été fournies, Hydro-Québec n'a pas de marché de référence fixe.

Effectivement, tant pour les études de balisage réalisées en 2003 qu'en 2016, Hydro-Québec a créé conjointement avec ses conseillers un marché de référence différent à chaque occasion, ce qui introduit des biais potentiels importants et une absence de continuité.

À titre d'illustration, Hydro One Networks a défini sensiblement le même marché de référence utilisé depuis plusieurs années lors de ses études de balisage réalisées en 2008, 2010 et 2013, tel que mentionné dans son rapport de 2013 portant sur l'étude de balisage de la rémunération globale réalisé par la firme Mercer[2] (ce document est disponible publiquement sur le site de la Commission de l'énergie de l'Ontario). Dans cette optique, on peut s'interroger sur le fait de ne pas avoir conservé le marché de référence établi par Hydro-Québec en 2003, lorsque la firme Towers Perrin a effectué un balisage[3] de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec en supposant que ledit marché utilisé en 2003 répondait à la définition d'un bon marché de référence.

À cet égard, rappelons que dans le cas d'Hydro One, la qualité du marché de référence nous paraît plus appropriée puisqu'elle se compare essentiellement à des organisations œuvrant dans les secteurs de l'électricité et de l'énergie. De plus, le fait d'utiliser un marché de référence quasi permanent permet d'obtenir des informations sur les tendances des augmentations de la rémunération globale spécifiquement reliées au secteur d'activités économiques d'Hydro One.

Compte tenu de son environnement hautement syndiqué à 85 %, Hydro-Québec devrait aussi s'interroger sur la possibilité de définir deux marchés de référence distincts.

4. Pertinence limitée des critères élaborés par Hydro-Québec pour définir le marché de référence aux fins de l'étude de balisage

Différemment des critères établis par la Vice-Présidence Ressources Humaines, il y a apparemment plus de 10 ans et, semble-t-il, retenus à nouveau pour la sélection des organisations visées par la dernière étude de balisage, nous croyons qu'un bon marché de référence pour Hydro-Québec devrait être composé d'un nombre raisonnable d'organisations (20 à 25) :

- faisant partie des secteurs d'activités d'Hydro-Québec de distribution, de production et de transport d'électricité et d'énergie, dont la taille (actif ou revenus annuels) se situe, un peu comme l'a fait Hydro One, dans une fourchette de 33 % à 300 % de la taille de l'actif et des revenus annuels de Distribution;
- auxquelles on pourrait ajouter des entreprises des secteurs industriels et des ressources naturelles œuvrant au Québec ayant une structure organisationnelle semblable à Hydro-

[2] Dossier EB-2013-0416, pièce C1-3-2, pièce jointe 1, Compensation Cost Benchmarking Study – Hydro One Networks Inc., 9 décembre 2013 : http://www.hydroone.com/RegulatoryAffairs/Documents/EB-2013- 0416 Dx Rates/Exhibit C/C1-03-02 Attachment 1.pdf

[3] Dossier R-3492-2002 – Phase 2, Pièce HQD-13, document 6.5

Québec, c'est-à-dire composée d'une prépondérance d'employés syndiqués versus non syndiqués;

- auxquelles on pourrait ajouter des entreprises réglementées œuvrant au Québec et possiblement des organismes de réglementation;
- ultimement, comme dernier critère, auxquelles on pourrait ajouter quelques sociétés desquelles Hydro-Québec est susceptible d'attirer et de recruter de la main-d'œuvre qualifiée.

Par opposition à ces critères généraux, les critères utilisés par Hydro-Québec s'éloignent de des éléments précités, comme suit :

- *« Figurer parmi les plus importantes et performantes de leur secteur d'activité économique »*

  Une enquête de rémunération globale crédible ne doit pas s'appuyer a priori sur des organisations performantes œuvrant dans n'importe quel secteur d'activité économique, mais plutôt sur des organisations de taille apparentée œuvrant dans ses propres secteurs d'activités de distribution, production et transport d'électricité et d'énergie.

- *« Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec »*

  Chez Hydro-Québec, le personnel est syndiqué dans une proportion de 85 %. Le critère de posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec n'a pas été respecté puisque le marché de référence utilisé aux fins de l'étude de balisage est composé de 41 organisations dont une grande majorité d'entre elles ont peu ou n'ont pas d'employés syndiqués.

- *« Être présentes au Québec »*

  Par rapport à ce critère, il faut à notre avis aller au-delà de la province. Par exemple, on aurait pu viser les entreprises canadiennes étudiées dans le rapport intitulé « *Comparaison des prix de l'électricité dans les grandes villes nord-américaines au 1er avril 2015* » disponible sur le site internet d'Hydro-Québec, soit :

  → ENMAX
  → Maritime Electric
  → EPCOR
  → Nova Scotia Power
  → Énergie NB
  → Hydro Ottawa
  → SaskPower
  → Newfoundland and Labrador Hydro
  → Newfoundland Power
  → Toronto Hydro
  → BC Hydro
  → Manitoba Hydro

5. Non-respect du critère de cohérence syndiqué versus non syndiqué dans le choix des emplois à baliser

Hydro-Québec a sélectionné les emplois à baliser en insistant sur le critère de la cohérence entre le poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage et le poids des titulaires syndiqués chez Hydro-Québec. Or, cet aspect n'a été nullement respecté dans toute l'enquête. Alors que le personnel d'Hydro-Québec est syndiqué dans une proportion de 85 %, nous croyons inapproprié d'avoir inclus dans le marché de référence autant de sociétés du secteur financier très majoritairement non syndiquées (17 % des organisations), autant de sociétés du secteur des médias (10 % des organisations), des petites sociétés de génie-conseil essentiellement non syndiquées, etc.

6. Validations insuffisantes du maintien de la rémunération à la médiane du marché

Une seule étude de balisage a été réalisée à notre connaissance par la firme Towers Perrin[4] pour Hydro-Québec il y a maintenant 13 ans avec un marché de référence composé d'une part de sociétés ayant répondu à une enquête fermée spécifique et d'autre part de sociétés tirées de la banque publique de données de rémunération appartenant à Towers Perrin.

À titre comparatif, Hydro One a fait réaliser par la firme Mercer de telles études de balisage à trois occasions à l'intérieur de la période de cinq années allant de 2008 à 2013. De plus, il s'agissait d'enquêtes spécifiques fermées recourant sensiblement à leur marché de référence permanent.

7. Recours à des banques de données publiques au lieu de privilégier une enquête fermée

Bien que d'avoir recours à des banques de données de rémunération publiques peut donner un aperçu de ce qui se passe dans le marché, ce type de banque de données de rémunération n'est peu susceptible de couvrir tous les emplois visés par l'étude de balisage commandée ou de contenir toutes les données de rémunération recherchées à l'égard du marché de référence dont on s'est préalablement doté.

À notre avis, une enquête de rémunération fermée aurait été de mise pour l'ensemble des postes visés par Hydro-Québec comme l'a fait Hydro-One dans les enquêtes de balisage réalisées par la firme Mercer. De telles enquêtes de rémunération fermées permettent d'obtenir des réponses à des questions spécifiques adressées aux seules organisations faisant partie du marché de référence pré approuvé notamment sur les organisations sondées, les salaires, la rémunération incitative, les régimes de retraite, l'assurance collective et les conditions de travail.

8. Objectif d'Hydro-Québec non atteint versus la médiane du marché

Malgré que les résultats de l'étude de balisage indiquent que l'écart de la composante salaire seulement des employés d'Hydro-Québec par rapport à la médiane du marché de référence utilisé aux fins de cette

[4] R-3492-2002 – Phase 2, Pièce HQD-13, document 6.5

enquête est de l'ordre 5 %, tel n'est pas le cas puisque cet écart est nettement supérieur à ce chiffre, comme démontré à la section 4.

De plus, étant donné l'objectif d'Hydro-Québec défini comme étant de *« maintenir une rémunération globale comparable à celle du marché »*, ce qui l'on peut supposer voudrait dire de se situer à la médiane de la rémunération globale de son même marché de référence, nous sommes d'avis que cet objectif n'est certainement pas atteint, comme démontré plus loin.

Section 2 – Problématiques avec l'enquête de balisage de la rémunération globale

1. Marché de référence inadéquat

Nous réitérons notre désaccord avec le choix des organisations constituant le marché de référence, tel que mentionné plus tôt. Un grand nombre des organisations retenues aux fins de l'étude de balisage de Normandin Beaudry sont à notre avis inappropriées. Seul un marché de référence permanent établi pour une enquête de rémunération fermée serait approprié dans le contexte d'Hydro-Québec.

2. Méthodologie questionnable aux fins de l'étude de balisage

Traditionnellement, lors d'enquêtes de rémunération globale, on utilise une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée.

Dans le cas présent, Normandin Beaudry a utilisé la méthode des coûts simulés en vertu de laquelle on compare les salaires payés chez Hydro-Québec par catégorie d'employés versus les salaires au point milieu et au point maximum des échelles salariales des organisations, multipliés par les pourcentages d'employés chez Hydro-Québec dont les salaires sont au point maximum de l'échelle salariale et les pourcentages d'employés d'Hydro-Québec dont les salaires se situent au point milieu de l'échelle salariale. À notre connaissance, cette méthode n'est pas celle utilisée lors des études de balisage précédentes pour Hydro-Québec.

En utilisant la méthode des coûts simulés, Normandin Beaudry calcule le salaire de base moyen pour chaque organisation comme suit :

% des employés d'Hydro-Québec au maximum de leur échelle salariale		% des employés d'Hydro-Québec en progression
X	+	X
Maximum d'échelle salariale		Point milieu de l'échelle salariale

Rappelons à cet égard que chez Hydro-Québec, entre 61 % et 84 % de ses employés, selon le groupe, sont payés au maximum de leur échelle salariale (en moyenne 76 %) et entre 16 % et 39 % des autres employés sont en progression (moyenne 24 %). On note par ailleurs que, dans le marché, les salaires payés versus les échelles sous-jacentes sont majoritairement distribués assez près d'une courbe normale.

Pour pouvoir utiliser cette méthode sur la base qu'elle élimine les biais démographiques existants entre les organisations faisant l'objet de l'étude, il faut s'assurer que les politiques et les pratiques de fixation des salaires sont semblables. Or, ce n'est pas le cas entre Hydro-Québec et la grande majorité des organisations faisant partie du marché de référence.

En effet, pour ce qui est des employés non syndiqués, il est reconnu que les salaires fixés dans le marché reposent dans la quasi-totalité des cas sur une distribution normale de répartition des salaires entre le point minimum, le point milieu et le point maximum des échelles salariales. On note qu'en général, entre 10 % à 15 % des employés bénéficient de salaires se rapprochant du point minimum de l'échelle salariale, entre 70 % et 80 % des employés bénéficient de salaires se rapprochant vers le point milieu de la même échelle (ce point milieu correspond habituellement à la médiane des salaires du marché) et environ 10 % à 15 % des employés bénéficient de salaires au point maximum de la même échelle. On est donc loin du 61 % à 79 % d'employés non syndiqués couramment payés au maximum de leur échelle salariale chez Hydro-Québec. Cette situation est unique et propre à la gestion salariale d'Hydro-Québec et il est donc inapproprié de transposer ce qui se passe chez Hydro-Québec au marché, car il en résulte automatiquement des salaires artificiellement attribués au marché par l'application de cette méthode.

Nous ne connaissons pas d'entreprises qui auraient dans le marché près de 80 % de ses employés payés au maximum de leur échelle alors que dans les faits, environ 10 à 15 % des employés non syndiqués le sont normalement.

Du côté des employés syndiqués, pour pouvoir mesurer l'applicabilité ou la non-applicabilité de la méthode des coûts simulés, il faut d'abord examiner ce qui se passe dans le marché eu égard à chaque catégorie d'employés syndiqués chez Hydro-Québec en commençant par les ingénieurs et le personnel de bureau.

Dans le cas des ingénieurs, il faut bien noter que dans le marché du secteur privé, ces postes sont très majoritairement non syndiqués (environ 95 %) alors que dans le secteur public (y compris les sociétés d'État) les postes d'ingénieurs sont majoritairement syndiqués (environ 75% à 80%). Ainsi, lorsqu'on veut comparer les postes d'ingénieurs d'Hydro-Québec au marché, selon que cette comparaison soit faite avec une organisation dont les ingénieurs sont non syndiqués, la transposition des ingénieurs d'Hydro-Québec payés au maximum des échelons de salaires à 71 % surévalue ce qui se passe dans le marché.

La même situation se retrouve dans le cas des employés de bureau où encore une fois, certains de ces employés sont majoritairement non syndiqués. Encore là, la transposition des employés de bureau d'Hydro-Québec payés au maximum des échelons de salaires à 73 % surévalue ce qui se passe dans le marché eu égard aux employés de bureau.

Du côté des autres catégories d'emplois syndiqués (spécialistes, technologues et métiers) qui varient entre 77 %, 74 % et 84 % des employés payés au maximum des échelons de salaires prévus par leur convention collective, lorsqu'on fait la comparaison avec les mêmes postes syndiqués dans le marché, on surévalue encore une fois ce qui se passe dans le marché. Dans un cadre normal, on embauche de nouveaux employés, ce qui fait que la population n'est pas majoritairement payée au maximum de l'échelle/échelon salarial.

Par exemple, on serait susceptible de retrouver généralement dans la gestion des salaires des employés syndiqués, environ 10 % à 15 % des employés dont les salaires se retrouveraient au point minimum des échelons de salaires, entre 60 % à 65 % des employés vers le point milieu et 25 % à 30 % des employés au maximum. Encore une fois, on est loin du 71 % à 84 % des employés syndiqués couramment payés au maximum des échelons de salaires.

Il va de soi que pour les employés syndiqués, pour savoir comment se comporte le marché, il faut se référer à la convention collective spécifique de chaque organisation faisant partie du marché de référence

et à leur contexte quant à la répartition des employés au point minimum, au point milieu et au point maximum des échelons de salaires prévus par leur propre convention collective.

L'impact provisoire d'avoir utilisé cette méthode sera reflété à la section 4.

3. Fausse conclusion quant à l'écart des salaires par rapport à la médiane des salaires du marché de référence retenu et interprétation opportuniste quant à l'écart de la rémunération globale par rapport à la médiane

Normandin Beaudry réfère dans son rapport à la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération et cite un extrait du livre « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique » par Thériault et St-Onge à l'effet que *« À l'égard de la composante salaire*, *une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché. »*

Or, le paragraphe qui suit la citation ci-dessus spécifie que *«Si une organisation offre des salaires supérieurs à ceux du marché et que l'écart dépasse un taux de 5 %, on estime que sa politique consiste à être à la tête du marché. »*

Donc, comme on le verra plus loin, l'écart des salaires payés par Hydro-Québec étant nettement plus élevé que 5 %, il s'ensuit qu'Hydro-Québec se situe donc à la tête du marché et non pas à la médiane en matière de salaires payés.

Qui plus est, en matière de rémunération globale, dont Normandin Beaudry rapporte qu'elle se situe à 6 % supérieure à la médiane du marché, nous verrons plus loin que le dépassement en matière de rémunération globale par rapport à la médiane est nettement supérieur à 6 % ce qui laisse sur ce plan Hydro-Québec au chapitre de la rémunération globale aussi à la tête du marché, contrairement aux prétentions de Normandin Beaudry.

4. Méthodologie inadéquate pour la construction des échelles salariales

Normandin Beaudry spécifie à la page 1 de son rapport que selon les règles de l'art, un balisage de la rémunération doit inclure non seulement le salaire de base, mais aussi la rémunération incitative lorsqu'applicable. Nous sommes d'accord.

Normandin Beaudry précise ensuite que les échelles salariales sont habituellement conçues en tenant compte de la présence ou non de la rémunération incitative. Nous ne sommes pas d'accord avec cet énoncé; en effet, selon la pratique des spécialistes en rémunération, les échelles salariales sont fixées indépendamment de la rémunération incitative et s'appuient sur les données de marché de la composante salaire et le positionnement relatif recherché pour les salaires dans une organisation.

Section 3 – Autres constats et observations relatifs à la rémunération globale chez Hydro-Québec

1. Niveau élevé du salaire de base moyen des employés de bureau versus le marché

Nous constatons que le salaire de base moyen pour les emplois du groupe de bureau est de 58 900 $ chez Hydro-Québec[5] alors que la valeur au marché recalculée serait plutôt de l'ordre de 49 500 $, comme démontré à la prochaine section.

Effectivement, ce 58 900 $ équivaut à un salaire de 32 $/heure (soit 58 900 $ pour 35 heures par semaine). Cette valeur nous semble très élevée pour le groupe des employés de bureau. En effet, nous avons comparé cette donnée aux grilles salariales pour les employés de bureau de la fonction publique québécoise[6]. Pour l'ensemble des 15 emplois répertoriés dans la fonction publique, les salaires annualisés moyens constatés sont de l'ordre de 44 100 $ (pour la période du 1er avril 2016 au 31 mars 2017) versus 58 900 $ chez Hydro-Québec. De plus, les augmentations salariales pour ces groupes seront de 1,5 % en 2016, 1,75 % en 2017 et 2,0 % en 2018, ce qui est bien en dessous des augmentations négociées par Hydro-Québec.

2. Évaluation de la composante régime de retraite dans l'étude de balisage

Les résultats de l'étude de balisage montrent que la valeur du régime de retraite d'Hydro-Québec est largement supérieure à la médiane de son marché de référence, la dépassant de près de 48 %[7]. En effet, la valeur moyenne par employé du coût annuel de l'employeur se situe à 9 000 $ chez Hydro-Québec, alors qu'elle est de 6 100 $ dans le marché de référence, telle qu'indiquée dans le tableau suivant :

---

5 Pièce B-0028, HQD-8, document 2, Annexe C, Tableau 1

6 http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/echelles_salariales/fp_persbur.pdf

7 Pièce B-0028, HQD-8, document 2, Annexe C, Tableau 1

TABLEAU 1 - VALEUR MOYENNE DU RÉGIME DE RETRAITE CHEZ HYDRO-QUÉBEC PAR RAPPORT À LA MÉDIANE DU MARCHÉ DE RÉFÉRENCE RETENU (EN '000 $)

Groupe d'employés	Valeur moyenne par employé - marché de référence retenu par HQ-NB	Valeur moyenne chez Hydro-Québec	Excédent valeur HQ vs médiane estimative ($)	Excédent valeur HQ vs médiane estimative (%)
Cadres intermédiaires	11,8	15,2	3,4	29 %
Cadres de maîtrise	7,8	11,2	3,4	44 %
Professionnels	8,2	11,9	3,7	45 %
Ingénieurs	6,8	11,1	4,3	63 %
Bureau	4,5	6,4	1,9	42 %
Spécialistes	7,1	10,4	3,3	46 %
Technologues	6,3	9,1	2,8	44 %
Métiers	5,4	7,0	1,6	30 %
Ensemble des emplois	**6,1**	**9,0**	**2,9**	**48,0 %**

La rente de raccordement qui porte l'élément de rente des employés d'Hydro-Québec à 2,25 % du salaire annuel moyen de leurs cinq meilleures années de service par année de participation ne saurait expliquer cet écart de valeur de 2 900 $ par année.

La généreuse formule de rente de retraite payable aux employés d'Hydro-Québec classe ce régime de loin parmi les tous premiers au Québec. Enfin, le régime de retraite d'Hydro-Québec bénéficie de clauses de retraite anticipée et d'indexation après la retraite appréciables.

À cela, il faut ajouter que les augmentations salariales futures pour compenser l'abolition ou la diminution du régime d'intéressement selon le cas, sont incluses dans la définition du salaire de base du régime de retraite. Puisque le calcul de la rente de retraite tient compte du salaire final et du nombre d'années de service crédité aux fins du régime, cela entraînerait des conséquences directes sur les coûts du régime de retraite d'Hydro-Québec qui demeurent à être quantifiées, amplifiant davantage son écart par rapport à la médiane de la rémunération globale du marché de référence, non seulement pour le service futur, mais également pour le service déjà accompli.

3. Autres composantes de la rémunération globale

Le programme d'assurance collective, lequel offre des prestations pré et post retraite, ne semble pas être un enjeu important en matière d'impact sur la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec versus le marché de référence utilisé.

Par ailleurs, la présence d'avantages sociaux post retraite, même à portée limitée, pourrait devenir un enjeu eu égard aux tendances actuelles du marché à ce sujet, sachant que de moins en moins d'organisations offrent de telles protections à cet égard ou sont en voie de les réduire.

Quant à la rémunération incitative, l'effet de l'avoir abolie pour une grande majorité des employés et de l'avoir remplacée par des augmentations de salaire permanentes reste à déterminer. À cet égard, il faudra s'assurer de suivre de près l'évolution de l'impact de ce changement sur le positionnement de la rémunération globale ainsi réaménagée versus l'évolution de la rémunération globale dans le marché.

Dans l'ensemble de l'étude de balisage, nous ne retrouvons aucun commentaire concernant les autres conditions de travail ayant un impact indirect importantes sur la rémunération globale, à savoir :

- Politique de temps supplémentaires
- Politique de vacances
- Politique de congés mobiles – congés familiaux
- Politique de jours fériés
- Politique de congés de maladie

Selon les informations fournies par Hydro-Québec[8], la rémunération des heures supplémentaires représentait 11,7 % de la masse salariale de base en 2015, ce qui est matériel et non négligeable.

4. Exclusion des cadres supérieurs et de direction de la présente étude de balisage

Dans le cadre de notre analyse portant sur l'étude de balisage, nous nous sommes questionnés sur le fait d'avoir exclus les cadres supérieurs et de direction de la présente étude. Nous ne partageons nullement la raison invoquée pour avoir exclus ces deux groupes d'employés, soit en raison du faible effectif et de la nature très spécifique de ces emplois.

Au contraire, l'inclusion de ces groupes au sein de la politique de la rémunération globale et donc au sein de toute enquête réalisée à cet égard sont à notre avis d'une importance capitale.

[8] Pièce B-0028, HQD-8, document 2, Tableau 1

Section 4 – Impact financier estimatif du fait que les salaires et/ou la rémunération globale chez Hydro-Québec sont nettement supérieurs à la médiane du marché

Afin d'établir l'impact financier de la rémunération d'Hydro-Québec relativement à la médiane du marché, nous utilisons les chiffres tirés des données fournies par Hydro-Québec en date du 31 décembre 2015, par groupe d'employés à la médiane du marché de référence retenu aux fins de l'étude de balisage, dont l'applicabilité est remise en question.

En fonction des hypothèses suivantes, l'écart par rapport à la médiane du marché de référence retenu est estimé comme suit :

TABLEAU 2 - HYPOTHÈSES DE RÉPARTITION DES EMPLOYÉS DANS LEUR ÉCHELLE SALARIALE

Groupe d'employés	% d'employés au minimum de leur échelle salariale	% d'employés au point milieu de leur échelle salariale	% d'employés au maximum de leur échelle salariale
Non syndiqués			
Cadres intermédiaires	10 %	75 %	15 %
Cadres de maîtrise	10 %	75 %	15 %
Professionnels	10 %	75 %	15 %
Syndiqués			
Ingénieurs (vs 50 % marché sect privé, vs 50 % marché sect. public)	10 %	60 %	30 %
Bureau (vs 50 % marché sect. privé, vs 50 % marché sect. public)	10 %	75 %	15 %
Spécialistes	10 %	60 %	30 %
Technologues	10 %	60 %	30 %
Métiers	10 %	60 %	30 %

TABLEAU 3[9] - SALAIRES DE BASE MOYENS ET ÉCHELLES SALARIALES PAR RAPPORT À LA MÉDIANE DU MARCHÉ DE RÉFÉRENCE RETENU (EN '000 $)

Groupe d'employés	Échelle/Échelon salarial provenant du marché de référence retenu par HQ-NB			Salaire estimatif à la médiane du marché de référence retenu par HQ-NB	Salaire moyen chez Hydro-Québec	Excédent salaire HQ vs médiane estimative ($/%)
	Point minimum	Point milieu	Point maximum			
Cadres intermédiaires	92,4 x 10 % +	114,0 x 75% +	134,3 x 15%	= 114,9	118,4	3,5 (+3 %)
Cadres de maîtrise	67,1 x 10% +	82,1 x 75% +	98,2 x 15%	= 83,0	91,9	8,9 (+11%)
Professionnels	69,7 x 10% +	88,0 x75% +	104,5 x 15%	= 88,6	97,6	9,0 (+10%)
Ingénieurs vs 50 % marché sect. privé, vs 50 % marché sect. public)	71,2 x 10% +	88,4 x 60% +	101,7 x 30%	= 90,7	100,1	9,4 (+10 %)
Bureau vs 50 % marché sect. privé, vs 50 % marché sect. public)	40,3 x 10% +	49,2 x 75% +	56,9 x 15%	= 49,5	58,9	9,4 (+19%)
Spécialistes	62,2 x 10% +	78,9 x 60% +	91,0 x 30%	= 80,9	93,2	12,3 (+15%)
Technologues	54,7 x 10% +	66,2 x 60% +	76,2 x 30%	= 68,1	82,2	14,1 (+21%)
Métiers	58,4 x 10% +	59,8 x 60% +	61,7 x 30%	= 60,2	63,4	3,2 (+5%)
Ensemble des emplois	**59,3**	**70,3**	**79,7**	**71,5**	**80,3**	**8,8 (+12%)**

[9] Pièce B-0068, HQD-8, document 2.1 Tableau E-4
Pièce B-0082, HQD-16, document 6.2 Tableau R-5.1

Par conséquent, l'écart au niveau du salaire de base seulement chez Hydro-Québec par rapport à la médiane estimative du marché, tel que recalculé ci-dessus, pour l'ensemble des groupes d'employés est d'environ 8 800 $ par employé, soit d'environ 12,3 % par rapport au marché de référence retenu par Hydro-Québec/Normandin Beaudry. Cet écart de plus de 12 % au-dessus de la médiane est nettement supérieur à l'écart de 5 % rapporté dans l'étude de balisage[10].

Aux fins de comparer la rémunération globale chez Hydro-Québec versus la médiane de rémunération globale du marché référence, il faut ajouter au différentiel de 8 800 $ par employé, l'écart estimé par Normandin Beaudry pour le régime de retraite de 2 900 $ (9 000 $ - 6 100 $) pour un écart total en matière de rémunération globale totalisant 11 700 $. Nous avons ignoré ici quelconque écart entre la valeur du programme d'assurance collective et la rémunération incitative largement abolie.

Qui plus est, à cet écart dans la rémunération globale de 11 700 $, il faudrait aussi ajouter l'impact des autres composantes de la rémunération globale qui n'ont pas été évaluées à ce jour, soit :

- Politique de temps supplémentaire
- Politique de vacances
- Politique de congés mobiles – congés familiaux
- Politique de jours fériés
- Politique de congés de maladie

Par conséquent, sans tenir compte des éléments ci-dessus, l'on peut déjà constater qu'à l'égard de la <u>rémunération globale</u> des employés d'Hydro-Québec, cette dernière s'élevant à plus de 11 700 $ de plus par employé, ce qui correspond à plus de 15,1 % au-delà de la médiane de rémunération globale du marché de référence retenu par Hydro-Québec/Normandin Beaudry.

Si l'on transpose maintenant ces écarts dans les salaires payés (8 800 $ par employé) et dans la rémunération globale des employés (plus de 11 700 $ par employé) aux 5 498[11] employés de Distribution, l'impact financier correspondant à l'écart excédentaire des salaires payés et de la rémunération globale octroyée par rapport à leurs médianes respectives tirées du marché de référence Hydro-Québec/Normandin Beaudry totaliserait donc quelque 48,4 M$ au seul chapitre des salaires et plus de 64,3 M$ en matière de rémunération globale.

Vous aurez noté qu'aux fins de détermination des écarts précités, ceux-ci ont été établis en fonction des résultats en matière de salaire et également en matière de rémunération globale tirés de l'étude de balisage effectuée auprès du marché de référence retenu par Hydro Québec/Normandin Beaudry, lequel à notre avis ne convient pas ni ne permet de bien mesurer ce que seraient les justes médianes d'un marché de référence approprié pour Hydro-Québec.

---

[10] Pièce B-0028, HQD-8, document 2, Annexe C, Tableau 1
[11] Pièce B-0028, HQD-8, document 2, Tableau 2

Section 5 – Conclusions du témoin expert

En ce qui a trait à l'étude de balisage, nous sommes en désaccord avec le choix des organisations constituant le marché de référence et avec le choix de la méthodologie utilisée pour comparer les conditions salariales d'Hydro-Québec à celles du marché de référence.

Quant à la situation chez Hydro-Québec, notre analyse témoigne de plusieurs carences d'abord en matière de gestion des salaires, mais encore davantage en matière de la rémunération globale.

Ainsi par rapport à l'affirmation d'Hydro-Québec à l'effet que son *« objectif de maintenir une rémunération globale comparable à celle du marché est atteint »*, nous venons de démontrer dans les sections précédentes que tel n'est pas le cas.

En fait, non seulement la rémunération globale d'Hydro-Québec ni les salaires ne se situent pas à la médiane de son marché de référence établi aux fins de l'étude de balisage, mais ils se situent bien au-delà de chacune des médianes respectives dudit marché de référence (soit 15,1 % et 12,3 % respectivement).

À notre avis, Hydro-Québec devrait:

- se doter d'une politique de rémunération globale incluant des politiques spécifiques pour chacune des composantes (salaire, rémunération incitative, régime de retraite, assurance collective et autres) dûment adoptée par son conseil d'administration;
- définir un marché de référence <u>approprié et permanent</u> préalablement approuvé par son conseil d'administration en s'appuyant sur les critères de sélection mentionnés à la section 1;
- procéder à une enquête de rémunération globale fermée, faite sur mesure pour Hydro-Québec, dès l'adoption de sa politique de rémunération globale précitée, laquelle porterait sur toutes les composantes de la rémunération globale;
- valider sur base régulière (par exemple à tous les 2 ou 3 ans) l'application réussie ou les déviations, le cas échéant, constatées par rapport à sa politique de rémunération globale ou à l'une ou l'autre de ses composantes.