

**DOCUMENTS DEMANDÉS PAR LA RÉGIE DANS SA
LETTRE DU 18 JANVIER 2022 EN APPUI À LA
MÉTHODOLOGIE UTILISÉE PAR LA FIRME
NORMANDIN BEAUDRY POUR L'ÉTUDE DE
BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE
D'HYDRO-QUÉBEC**

Question de la Régie du 27 janvier 2022

RÉPONSE À LA QUESTION DE LA RÉGIE CONCERNANT L'UTILISATION DE LA MÉTHODE DES COÛTS SIMULÉS

Institut de la statistique du Québec (ISQ)

Comme mentionné à la p.12 de notre rapport *Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec* (ci-après « l'étude pour Hydro-Québec »), l'Institut de la statistique du Québec (ci-après « ISQ ») utilise la méthode des coûts simulés dans le cadre de divers mandats. Nous avons relevé deux extraits dans le Rapport « Rémunération des salariés, État et évolution comparés » de l'ISQ, Édition 2020 qui font état de l'utilisation de cette méthode par l'ISQ. De plus, nous avons également ajouté certains passages résumant certains inconvénients liés à l'utilisation de la méthode des débours pour l'évaluation des avantages sociaux (régimes de retraite, assurance collective), mais aussi de certains biais pouvant influencer la comparaison des salaires lorsque la méthode des débours est utilisée.

- Page 21 : « L'ISQ a, dans le passé, utilisé deux méthodes différentes permettant de quantifier la rémunération globale, soit celle des débours de l'employeur et celle des coûts simulés. Chacune présente une facette distincte de la rémunération globale. De plus, l'objectif, l'horizon couvert et l'approche diffèrent d'une méthode à l'autre. Dans le présent rapport, l'ISQ a seulement recours à la méthode des débours. » (nos soulignés)
- Page 21 : « La méthode des débours permet de mesurer les coûts engagés par les employeurs aux fins de rémunération pour une année financière donnée. Cette méthode comporte toutefois certaines limites. Ainsi, chez deux employeurs offrant à leurs employés des régimes d'assurance vie identiques, la prime à verser peut varier sensiblement en raison, par exemple, de l'âge des employés. La mesure de la rémunération par la méthode des débours donnerait des résultats différents selon l'âge des employés de chaque employeur. Pourtant, à âge égal, ou sur l'étendue d'une carrière, l'avantage est le même. Plusieurs variables autres que les caractéristiques des régimes peuvent en effet avoir une influence sur les frais engagés, notamment les variables démographiques (l'âge, le sexe, l'ancienneté de la main-d'œuvre, etc.) et les variables économiques (taux d'inflation et d'intérêt, rendement de la caisse de retraite, etc.). Seule la méthode des coûts simulés permet, sous certaines conditions, de limiter l'influence de ces facteurs et d'ainsi refléter de façon plus précise les caractéristiques

des régimes. L'ISQ a d'ailleurs utilisé cette méthode dans le cadre de divers mandats. » (nos soulignés)

Nous soulignons ici que l'ISQ précise qu'il existe plus d'une déclinaison à la méthode des coûts simulés. En effet, comme souligné dans l'extrait ci-dessus, une première déclinaison permet d'éliminer les biais démographiques alors qu'une seconde permet d'effectuer une simulation sur l'étendue d'une carrière.

- Page 22 : « Les débours pour les salaires constituent un facteur important dans les décisions de rémunération d'un employeur, mais d'autres éléments méritent d'être étudiés. En effet, les résultats de la comparaison des salaires versés dépendent de variables liées à la personne, telles que l'ancienneté, l'expérience ou le rendement, qui déterminent la position du titulaire d'un emploi dans l'échelle salariale.

Afin de nuancer les résultats de la comparaison des salaires, l'ISQ ajoute de l'information sur les échelles salariales des secteurs comparés. Les échelles expriment une partie importante de la politique salariale de l'employeur. Elles représentent le niveau de rémunération offert pour un emploi. Pour des moyennes salariales différentes, la politique salariale pourrait être similaire puisque les débours peuvent varier en raison de diverses caractéristiques. L'analyse des échelles salariales jette donc un éclairage additionnel sur les résultats de la comparaison des salaires. » (nos soulignés)

- Page 23 : « *La comparaison des positions dans l'échelle salariale et celle des maximums normaux permettent, dans certains cas, d'expliquer les résultats de la comparaison des salaires.*

Par exemple, des débours pour les salaires plus importants dans un secteur que dans un autre pourraient être attribuables principalement à un maximum normal plus élevé, à une position moyenne plus avancée dans les échelles salariales ou encore à l'effet conjugué de ces deux facteurs. » (nos soulignés)

Nous sommes au fait de mandats confidentiels, complétés ou en cours de complétion, pour lesquels l'ISQ utilise la méthode des coûts simulés.

Arbitrages de différends

Nous mentionnons également, toujours à la p.12 de notre rapport *Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec*, que la méthode des coûts simulés est aussi utilisée dans les arbitrages de différends touchant à la rémunération globale.

En ce qui a trait aux arbitrages de différends, bien que la méthode des coûts simulés soit largement utilisée pour comparer la rémunération globale, le contexte d'application est différent de celui de l'étude pour Hydro-Québec, ce qui explique les différentes déclinaisons en termes d'application de la méthodologie. En effet, dans les dossiers d'arbitrage de différends, la méthode est généralement utilisée pour baliser un seul emploi (comparativement à 58 emplois en ce qui a trait à l'étude pour Hydro-Québec), souvent pour des corps de policiers ou de pompiers, et les organisations (ou villes) pour lesquelles les experts comparent les conditions d'emploi sont généralement peu nombreuses (10 à 15 corps de police, par exemple, comparativement à 44 organisations pour l'étude pour Hydro-Québec). De plus, dans les analyses requises pour les arbitrages de différends, la méthodologie reconnue visant à exprimer la valeur de la rémunération globale selon un taux horaire par heure réellement travaillée, on doit donc tenir compte des différentes clauses des conventions collectives, incluant les vacances et les horaires de travail. En ce qui a trait à l'étude pour Hydro-Québec, les éléments à baliser sont clairement identifiés dans la décision D-2018-067 et sont les suivants : salaire de base, rémunération incitative, régime de retraite et assurance collective (pendant la vie active et la retraite). Enfin, comme mentionné dans notre rapport, la source principale de données de marché utilisée pour l'étude pour Hydro-Québec est **remun**, l'enquête de rémunération globale de Normandin Beaudry. Bien que celle-ci regroupe l'information requise pour baliser les éléments de la rémunération globale identifiés par la Régie, celle-ci ne collige pas l'ensemble des informations habituellement incluses dans les conventions collectives des employés.

De plus, dans les dossiers d'arbitrage de différends, les rapports d'analyse qui décrivent clairement les méthodes d'analyses utilisées ne sont pas publics, seules les sentences le sont. Aussi, il est rare que les sentences arbitrales décrivent de façon précise les méthodologies utilisées par les experts. Ceci étant dit, nous avons relevé certains extraits de sentences arbitrales confirmant l'utilisation de la méthode des coûts simulés et la reconnaissance de celle-ci dans le contexte d'arbitrage de différends.

- Interquisa Canada S.E.C. – Sentence arbitrale de première convention collective, 2 mars 2006, Arbitre : Me Marcel Morin
 - « [359] À titre de question préliminaire, il importe d’adresser quelques questions relatives à la méthodologie utilisée. D’abord, l’analyse faite par Monsieur Beaudry prend en compte tous les éléments de la rémunération globale plutôt que de ne comparer que le taux de salaire horaire. Cette façon de faire reflète de façon beaucoup plus fidèle la valeur de la rémunération totale versée à un salarié dans une entreprise donnée. Les régimes de condition de travail sont de plus en plus complexes et comportent de nombreux avantages à valeur pécuniaire qui vont bien au-delà du seul salaire horaire. Certains de ces avantages ont même parfois plus d’importance pour les salariés que ce qu’ils reçoivent comme salaire de base. Dans les circonstances, la méthodologie proposée par l’employeur doit être préférée à celle suggérée par le syndicat, cette dernière ne comparant que les taux horaires de base. »
 - « [361] Le but de l’exercice auquel s’est prêté l’expert de l’employeur était de comparer différents régimes de condition de travail dans l’absolu, sans égard à la moyenne d’âge de la population à une date donnée. Pour faire une comparaison valable, l’important n’est pas tant l’âge de l’employé retenu que le fait qu’on retienne le même profil d’employé pour chaque entreprise. Cette méthode permet d’évaluer la valeur relative de chacun des régimes de conditions de travail applicables dans les entreprises comparables. De façon plus imagée, cette méthode permet de comparer des pommes avec des pommes. »
- Ville de Montréal – Différend sur les salaires et la prime de métropole pour la convention collective 2010, 21 juin 2010, Arbitre : Me Jean Barrette
 - « [214] Il nous indique que son étude a été réalisée en fonction de la méthode des coûts simulés qu’il décrit en ces termes :
« Afin de mesurer la rémunération globale sur la carrière telle que prévue par chacune des conventions collectives analysées, nous avons retenu la méthode des coûts simulés.

Selon Roland Thériault :

« (...) la méthode des coûts simulés (...) consiste pour un employeur à évaluer le coût à encourir si son personnel bénéficiait de régimes dont les avantages seraient identiques à ceux des régimes offerts par d’autres employeurs. Après avoir identifié les principales caractéristiques des régimes offerts par les autres employeurs, il

s'agit alors de simuler les coûts de tels régimes en s'appuyant sur les caractéristiques de sa propre main-d'œuvre (...)

Cette méthode possède des avantages indéniables, dont les suivants :

- Elle permet la combinaison des avantages sociaux au salaire et au traitement et, par conséquent, la mesure de la rémunération globale ;
- Elle permet la comparaison selon une unité de mesure commune, c'est-à-dire, le coût par heure de travail ;
- Elle permet de déterminer la valeur relative des divers éléments de la rémunération globale ;
- Elle repose sur des données plus valables et fournit de meilleurs résultats d'enquête que les autres méthodes.

En contrepartie, le principal inconvénient de cette méthode est sa complexité, attribuable notamment à l'évaluation actuarielle du coût des assurances et des régimes de retraite. »

L'étude que nous avons menée en utilisant la méthode des coûts simulés suppose une entrée en service le 1^{er} janvier 2007 à un âge moyen de 24 ans et une retraite après 30 années de service comme constable. Nous avons vérifié que les conclusions de l'étude ne seraient pas modifiées en présumant une carrière de 32 ans. Nous pouvons confirmer qu'elles ne le seraient pas.

Cette méthode produit une rémunération annuelle moyenne qui représente la valeur globale des éléments de rémunération prévus par la convention collective en 2007, et qui varient au cours de la carrière. Elle simule l'application des divers éléments de la convention collective au cours de la carrière du policier (échelle de salaire, boni d'ancienneté, etc.) Pour les avantages offerts (assurance collective et régime de retraite), elle produit des coûts réellement comparables d'un corps policier à un autre, en ne reflétant que la valeur des avantages et non pas les caractéristiques individuelles (âge moyen, distribution selon le sexe, niveau d'utilisation de l'avantage, etc.) propre à chaque groupe.

L'application de cette méthode est expliquée à l'annexe A pour chacun des éléments considérés dans l'évaluation de la rémunération globale.

Tel que requis selon la méthode des coûts simulés, nous avons exprimé la valeur de la rémunération globale selon un taux horaire par heure réellement travaillée. Ainsi, nous tenons non seulement compte des principaux éléments de la rémunération globale, mais aussi de l'horaire de travail des policiers du SPVM et des autres corps policiers. Ici aussi, nous avons tenu compte des éléments de la

convention collective qui varient au cours de la carrière, comme le nombre de journées de vacances.

Les principales conditions de travail que nous avons évaluées aux fins de cette étude de rémunération globale sont résumées à l'annexe B, les dispositions les plus importantes des régimes de retraite sont résumées à l'annexe C et les dispositions des régimes d'assurance collective, y compris celles de régimes auto-assurés, sont résumées à l'annexe D. Les hypothèses utilisées pour établir les valeurs comparées sont énoncées à l'annexe E. » (pièce V-45, pages 6 et 7) » (nos soulignés)

- « [403] D'autre part, la Ville argue que le Tribunal, comme dans le dossier des pompiers de Montréal, doit privilégier l'approche de l'étude de la rémunération des policiers de la Ville en fonction de la rémunération globale. Cette dernière a le net avantage de donner un portrait complet et juste de tous les éléments de la rémunération d'un policier à la Ville et dans les autres villes de comparaison. L'approche préconisée par la Fraternité, indique la Ville, peut paraître intéressante mais s'avère bien incomplète. D'ailleurs, certains autres éléments de la rémunération, tel le régime de retraite payable à Montréal, est un critère qui influence un candidat à choisir la ville. Il serait injuste, selon la Ville, de ne pas tenir compte de celui-ci pour établir le rang de Montréal et les écarts salariaux avec les autres villes similaires comparables. La Ville demande au Tribunal de retenir l'approche retenue par les actuaires, René Beaudry pour la Ville et Pierre Bergeron pour la Fraternité, et de se référer aux rapports V-45, V-45B et S-145 qui, selon elle, utilisent une méthodologie similaire, soit l'analyse de la rémunération globale d'un policier en fonction d'une carrière de trente (30) ans. » (nos soulignés)

Nous trouvons intéressant que l'arbitre souligne que les actuaires syndical et patronal utilisent la méthode des coûts simulés.

Rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales

La méthode des coûts simulés est également reconnue par le gouvernement du Québec pour la détermination de la rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales (ci-après « procureurs »). En effet, la *Loi sur le processus de détermination de la rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales et sur leur régime de négociation collective* stipule les éléments pris en considération par le comité chargé d'analyser la rémunération.

« 19.14 Le comité prend en considération les facteurs suivants :

...

3° les conditions de travail et la rémunération globale par heure travaillée des procureurs au Québec et ailleurs au Canada en tenant compte des différences quant au coût de la vie et quant à la richesse collective ;

... »

L'extrait, reproduit ci-dessous, du rapport du *Comité de la rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales 2019-2023*, publié le 27 septembre 2019, démontre d'ailleurs que la méthode des coûts simulés a été retenue par le comité pour comparer la rémunération globale des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

- Section 3.1, page 33 : *« Afin de comparer les conditions des procureurs avec celles des autres procureurs du Canada, le gouvernement a mandaté la firme Normandin Beaudry pour évaluer la rémunération directe et indirecte. La méthodologie retenue par cette firme pour la comparaison est la rémunération globale par heure travaillée pour l'ensemble d'une carrière de 31 ans. Cette méthodologie avait également été retenue par le Comité Bouchard⁹⁶. Cette moyenne tout au long de la carrière est fiable puisqu'elle inclut tous les niveaux de rémunération et permet de tenir compte de la durée de la progression. »*

Pour répondre au besoin du comité, une simulation est requise afin qu'il n'y ait aucun biais démographique dans la comparaison de la rémunération globale. L'application de la méthode des coûts simulés utilisée pour les procureurs se décline ici aussi de manière différente de celle qui est utilisée pour l'étude pour Hydro-Québec, mais aussi de la déclinaison utilisée dans le cadre d'arbitrage de différends. En effet, dans le contexte du dossier des procureurs, la simulation a été faite en considérant toutes les subtilités ainsi que les différences dans chaque juridiction pour simuler une carrière sur une trentaine d'années. Il est à noter que ces projections ont toutefois été appliquées pour baliser un seul emploi, celui de procureur (comparativement à 58 emplois en ce qui a trait à l'étude pour Hydro-Québec) et les dispositions des 10 provinces canadiennes et du gouvernement fédéral seulement.