

**Réponses du Transporteur  
à la demande de renseignements numéro 1  
de l'Association québécoise des consommateurs  
industriels d'électricité et du  
Conseil de l'industrie forestière du Québec  
(« AQCIE-CIFQ »)  
et de la Fédération canadienne de l'entreprise  
indépendante  
(la « FCEI »)  
(Optimum Actuares & conseillers inc. « OAC »)**



---

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 1 DE L'EXPERT EN RÉMUNÉRATION  
YANN-PHILIPPE ST-LAURENT (OPTIMUM)

**Demande du Transporteur de modification des tarifs et conditions des services de transport pour les années 2021 et 2022 (Dossier R-4167-2021)**

**ÉTUDE DE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES EMPLOYÉS  
D'HYDRO-QUÉBEC**

1. **Référence** : Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 5.

**Préambule :**

« La comparaison au marché s'est faite sur la base du 50<sup>e</sup> centile (médiane) du marché, puisque c'est le positionnement visé par Hydro-Québec. »

**Demandes :**

- 1.1 Est-ce qu'Hydro-Québec a effectué une mise à jour de ses principes directeurs de rémunération comme demandé par la Régie dans sa décision du 1<sup>er</sup> mars 2017 (paragraphe 363, D-2017-022, R-3980-2016, page 99)?

**Réponse :**

- 1        **Hydro-Québec a effectué une mise à jour de ses principes directeurs de**  
2        **rémunération comme demandé par la Régie dans sa décision D-2017-022. Cette**  
3        **mise à jour est déposée à la pièce HQT-10, Document 3.2.1.**

- 1.2 Veuillez fournir cette mise à jour ainsi que la dernière version de la politique de rémunération globale.

**Réponse :**

- 4        **Voir la réponse à la question 1.1.**
- 5        **À titre informatif, les principes directeurs de rémunération globale font œuvre**  
6        **de politique de rémunération globale.**

- 1.3 Quels efforts ont été déployés par Hydro-Québec afin de rapprocher la rémunération globale offerte à ses employés de la médiane depuis 2017 tel que demandé par la Régie dans sa décision du 1<sup>er</sup> mars 2017 (paragraphe 359, D-2017-022, R-3980-2016, page 98)?

**Réponse :**

1 Depuis la décision D-2017-022, Hydro-Québec a convenu du renouvellement de  
2 l'ensemble des conventions collectives avec ses employés syndiqués (pour la  
3 période de 2019 à 2023 inclusivement). Lors de ce renouvellement, les  
4 augmentations convenues aux échelles salariales ont été limitées à une  
5 moyenne de 2 % par année, le tout dans le respect du mandat de négociation  
6 octroyé par le Conseil du Trésor du gouvernement du Québec tel que prévu à la  
7 *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs*  
8 *public et parapublic.*

9 Pour les employés non-syndiqués, la même moyenne annuelle de 2 %  
10 d'augmentation des échelles salariales est appliquée.

11 Enfin, pour la première fois depuis la création du régime de retraite d'Hydro-  
12 Québec, des ajustements à la baisse à certains bénéficiaires offerts par le régime  
13 ont été apportés et sont entrés en vigueur à la fin de l'année 2020. Pour la  
14 description des ajustements apportés, voir les conventions collectives en  
15 vigueur déposées aux pièces HQT-10, Documents 1.6.1 à 1.6.5 et les  
16 conventions collectives antérieures déposées aux pièces HQT-10, Documents  
17 3.3.1 à 3.3.5.

- 1.4 Veuillez fournir la dernière version de la politique de vacances (incluant les jours fériés, mobiles et/ou flexibles) d'Hydro-Québec et indiquer les modifications apportées par rapport à la version précédente.

**Réponse :**

18 Voir la réponse à la question 3.2 de la DDR numéro 6 de la Régie à la pièce  
19 HQT-10, Document 1.6.

20 Aucune modification aux modalités indiquées n'a été apportée par rapport à la  
21 version précédente.

- 1.5 Veuillez fournir la dernière version de la politique de rémunération des heures supplémentaires pour tous les groupes d'employés couverts par l'étude de balisage effectuée par Normandin Beaudry. De plus, pour chaque groupe d'employés, nous informons si la rémunération des heures supplémentaires a été effectuée depuis 2017.

**Réponse :**

1           **Voir la réponse à la question 3.2 de la DDR numéro 6 de la Régie à la pièce**  
2           **HQT-10, Document 1.6.**

3           **Depuis 2017, la rémunération des heures supplémentaires a été effectuée pour**  
4           **les groupes d'employés syndiqués admissibles.**

5           **L'encadrement des conditions ou circonstances permettant l'octroi de temps**  
6           **supplémentaire aux cadres de maîtrise date de 2018.**

1.6 Depuis 2017, veuillez fournir les budgets annuels d'augmentations de salaire, incluant la progression d'échelons et indiquer si ces budgets sont déterminés principalement par les prévisions d'augmentations salariales des organisations faisant partie de son marché de référence (annexe A, page 17, B-0020). Dans la négative, expliquer comment sont déterminés vos budgets d'augmentations de salaire depuis 2017.

**Réponse :**

7           **Comme expliqué en réponse à la question 1.3, Hydro-Québec a convenu du**  
8           **renouvellement de l'ensemble des conventions collectives avec ses employés**  
9           **syndiqués en fonction d'augmentations convenues aux échelles salariales**  
10           **limitées à une moyenne de 2 % par année. La progression d'échelon annuelle**  
11           **chez les employés syndiqués représente quant à elle 4 % du maximum de leur**  
12           **échelle salariale.**

13           **Les budgets d'augmentation de salaire pour les employés non syndiqués sont**  
14           **établis en fonction des prévisions salariales des firmes de consultation et en**  
15           **regard du maintien de l'équité interne dans l'organisation.**

16           **Complément de réponse à la suite de la décision D-2022-034**

17           **Pour permettre à l'Intervenant de comprendre la progression des échelons des**  
18           **employés non syndiqués, le Transporteur soumet l'information complémentaire**  
19           **suivante.**

20           **Contrairement aux employés syndiqués, la progression des employés non**  
21           **syndiqués dans leur échelle salariale n'est pas fondée sur l'octroi d'échelons de**  
22           **progression. Elle découle plutôt de l'octroi d'une augmentation annuelle en**  
23           **pourcentage du salaire. Ce pourcentage est déterminé pour chaque employé en**  
24           **fonction d'une matrice comprenant deux dimensions : la performance**  
25           **individuelle et le comparatio. Plus un employé est performant ou son ratio-**  
26           **comparatif est faible, plus le pourcentage d'augmentation pourra être élevé.**

1 Un budget d'augmentation des salaires au mérite est établi afin d'augmenter au  
2 1<sup>er</sup> janvier de chaque année le salaire des employés en poste à cette date.  
3 L'enveloppe budgétaire totale n'est pas communiquée aux employés.

4 Pour les années 2018, 2019 et 2020, les budgets d'augmentation des salaires  
5 des employés non syndiqués au 1<sup>er</sup> janvier étaient respectivement de 3,5 %,  
6 3,6 % et 3,6 %.

7 En réalité, pour ces mêmes années les prévisions annuelles d'augmentation des  
8 salaires moyens pour les employés non syndiqués ayant servi à établir le budget  
9 de la masse salariale au plan d'affaires d'Hydro-Québec étaient respectivement  
10 de 2,2 %, 2,4 % et 1,7 %.

11 Le budget au plan d'affaires est inférieur à celui des augmentations de salaire  
12 du 1<sup>er</sup> janvier en raison du roulement de l'effectif et de l'évolution des  
13 caractéristiques démographiques des employés non syndiqués en cours.

2. **Référence** : Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 11 et annexe A.

**Préambule :**

« Un marché de référence a été déterminé conjointement avec Hydro-Québec, selon les critères qu'elle applique lorsqu'elle effectue une vigie de sa rémunération. »

**Demandes :**

- 2.1 Pour chaque organisation figurant à l'annexe A, une analyse a-t-elle été effectuée en relation avec les cinq critères indiqués à la page 11 qui justifie la sélection de chaque organisation? Dans l'affirmative, veuillez nous transmettre cette analyse et tout autre document pertinent relatif à la sélection des organisations de l'annexe A.

**Réponse :**

- 1 **Le tableau suivant présente les critères retenus pour chacune des organisations**
- 2 **de l'annexe A.**

**Tableau R2.1**  
**Correspondance entre les organisations du marché de référence**  
**et les principes directeurs d'Hydro-Québec**

#	Nom de l'organisation	Principes directeurs				
		Représentativité	Caractère comparable	Qualité et disponibilité	Continuité	Crédibilité
1	Air Canada	x	x	x	x	x
2	Air Liquide	x	x	x		x
3	B.C. Hydro	x	x	x	x	x
4	Banque Nationale	x	x	x	x	x
5	Bell Canada	x	x	x	x	x
6	Bombardier aéronautique	x	x	x	x	x
7	Bombardier Produits Récréatifs inc.	x	x	x	x	x
8	CAE	x	x	x	x	x
9	Caisse de dépôt et placement du Québec	x	x	x	x	x
10	CBC/Radio-Canada	x	x	x	x	x
11	CIMA+			x	x	x
12	CMC Électronique inc.			x	x	x
13	Domtar	x	x	x		x
14	École Polytechnique de Montréal	x		x		x
15	Énergir	x		x	x	x
16	Groupe Canam	x		x	x	x
17	HydroOne	x	x	x		x
18	Industrielle Alliance, Assurance auto et habitation inc.	x		x	x	x
19	Industrielle Alliance, Assurance et services financiers	x		x	x	x
20	Intact Corporation Financière	x	x	x	x	x
21	La Capitale, assureur de l'administration publique inc.	x		x	x	x
22	La fédération des Caisses Desjardins du Québec	x	x	x	x	x
23	Loto-Québec	x		x	x	x
24	Manitoba Hydro	x	x	x	x	x
25	NB Power	x	x	x		x
26	Pratt & Whitney Canada	x	x	x	x	x
27	Québecor Média inc.	x	x	x	x	x
28	Raymond Chabot Grant Thornton	x		x		x
29	Rio Tinto	x	x	x	x	x
30	Saputo Produits Laitiers Canada s.e.n.c.	x		x	x	x
31	Société de transport de Montréal	x	x	x	x	x
32	Société des alcools du Québec	x	x	x	x	x
33	Sollio Groupe Cooperatif	x	x	x		x
34	SSQ Assurance	x		x		x
35	Transat A.T. inc.	x	x	x	x	x
36	Transcontinental	x	x	x	x	x
37	Université McGill	x	x	x		x
38	Vidéotron s.e.n.c.	x	x	x	x	x
39	Ville de Longueuil	x		x		x
40	Ville de Magog			x	x	x
41	Ville de Montréal	x	x	x	x	x
42	Ville de Québec	x	x	x	x	x
43	Hydro Sherbrooke			x	x	x
44	WSP	x	x	x		x

2.2 Est-ce qu'Hydro-Québec recueille et compile des statistiques relatives à ses pratiques de recrutement et de taux de roulement? Dans l'affirmative, est-ce que les données recueillies permettent de déterminer quelle proportion annuelle des employés est recrutée au sein des organisations figurant à l'annexe A et quelle proportion annuelle des employés qui quittent Hydro-Québec se joint aux organisations présentées dans la même annexe? Dans l'affirmative, veuillez nous transmettre les données nécessaires à cette détermination pour la période de 2015 à 2020.

**Réponse :**

1 **Les informations requises par l'intervenant ne sont pas compilées par Hydro-**  
 2 **Québec. Elles se rapportent à un niveau de détail qui dépasse le cadre d'analyse**  
 3 **du balisage de la rémunération globale.**

2.3 Veuillez fournir les informations suivantes par groupe d'employés en ce qui a trait aux organisations de chacun de vos marchés de référence utilisés pour les études de rémunération de 2020 (Normandin Beaudry R-4167-2021), 2015 (Normandin Beaudry R-3980-2016) et 2002 (Towers Perrin, R-3492-2002) :

- Pourcentages pour les secteurs privés, publics, municipaux, universitaires, sociétés d'État (québécoises, autres provinces et fédérales);
- Pourcentage des organisations offrant principalement un régime de retraite à prestations déterminées;
- Pourcentage des organisations syndiquées;
- Distribution de la semaine normale de travail.

**Réponse :**

4 **Le Transporteur et Normandin Beaudry estiment que les informations**  
 5 **demandées par l'intervenant se rapportent à un niveau de détail qui dépasse le**  
 6 **cadre d'analyse de la présente demande.**

7 **Par courtoisie, pour des fins de compréhension de l'intervenant seulement, ils**  
 8 **présentent les renseignements suivants.**

**Tableau R2.3**  
**Profil des organisations du marché de référence de 2020 par rapport à 2015**

Année	Secteur					Principalement un régime de retraite à PD	Organisations ayant au moins un groupe syndiqué
	Privé	Public	Municipal	Universitaire	Société d'État		
2020	66 %	2 %	11 %	5 %	16 %	55 %	75 %
2015	68 %	2 %	10 %	5 %	15 %	54 %	73 %



2.3 Au total, 12 nouvelles organisations ont été ajoutées en 2020 afin de remplacer neuf organisations qui ne font plus partie de votre marché de référence depuis 2015. L'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal ont été remplacées par l'Université McGill et l'École Polytechnique de Montréal, et la Ville de Sherbrooke a été remplacée par la Ville de Longueuil. Avant d'effectuer ces changements, avez-vous analysé l'impact de ces changements sur les valeurs médianes du marché (diminution, stabilité ou augmentation de la valeur médiane du marché)? Si oui, veuillez fournir cette analyse.

**Réponse :**

1           **Selon les règles de l'art, à l'étape de l'identification des organisations qui feront**  
2           **partie du marché de référence, il est préférable de ne pas analyser l'impact du**  
3           **retrait ou de l'ajout d'organisations afin de ne pas biaiser ce choix. Bien que**  
4           **l'objectif ait été de garder la base de comparaison la plus stable possible**  
5           **relativement à la dernière étude, l'ajout et le retrait de certaines organisations a**  
6           **été effectué en fonction des critères indiqués à la page 11 du rapport de**  
7           **balisage<sup>1</sup> et en fonction de la participation des organisations aux enquêtes**  
8           **utilisées dans la présente étude. La participation aux enquêtes est un élément**  
9           **hors du contrôle et lorsque certaines organisations ne participent pas,**  
10           **Normandin Beaudry tente de les remplacer par des organisations les plus**  
11           **similaires possibles.**

12           **En ce qui a trait au propos du remplacement de la Ville de Sherbrooke par la**  
13           **Ville de Longueuil, Normandin Beaudry aimerait préciser que la Ville de**  
14           **Sherbrooke a également participé à l'étude de 2020 au même titre qu'en 2015,**  
15           **mais sous l'appellation d'Hydro-Sherbrooke, qui appartient à la ville.**

3. **Référence :** Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 6 et annexe B.

**Préambule :**

« Dans l'ensemble, le salaire de base moyen et la rémunération directe (salaire de base moyen et rémunération incitative) d'Hydro-Québec... »

**Demandes :**

3.1 Veuillez fournir le salaire de base moyen payé par Hydro-Québec pour l'ensemble des emplois faisant partie de l'étude de 2020 (annexe B) ainsi que le salaire de base moyen payé par Hydro-Québec en 2020 pour chacun des huit groupes d'employés visés au tableau 1 (page 5 de l'étude de 2020).

---

<sup>1</sup> [B-0020 - HQT-5, Document 3, page 11](#)

**Réponse :**

1            **Normandin Beaudry et le Transporteur estiment que les informations requises**  
2            **par l'intervenant se rapportent à un niveau de détail qui dépasse le cadre**  
3            **d'analyse de la présente demande et impliquent la divulgation d'information**  
4            **d'ordre confidentiel.**

5            **Complément de réponse en suivi de la décision D-2022-034**

6            **Les tableaux suivants présentent le salaire moyen payé par Hydro-Québec pour**  
7            **l'ensemble des emplois faisant partie de l'étude de 2020 ainsi que pour les**  
8            **groupes d'employés qui y sont rattachés.**

**Tableau R3.1.1**  
**Salaire moyen payé par Hydro-Québec par emploi**

#	Titre des emplois à l'étude	Groupe d'employés	Salaire moyen
1	Chef Centrales II	Cadres intermédiaires	
2	Directeur(trice) adjoint(e) comptabilité générale et États financiers	Cadres intermédiaires	
3	Chef Affaires publiques et médias	Cadres intermédiaires	
4	Chef Analyse des états financiers	Cadres intermédiaires	
5	Chef Planification des approvisionnements	Cadres intermédiaires	
6	Chef Opérations Santé Sécurité au travail	Cadres intermédiaires	
7	Chef Centrales soutien	Cadres intermédiaires	
8	Chef Ressources humaines	Cadres intermédiaires	
9	Chef production et maintenance	Cadres de maîtrise	
10	Chef travaux aériens et souterrains II	Cadres de maîtrise	
11	Chef guichet unique	Cadres de maîtrise	
12	Chef Centre contacts clients	Cadres de maîtrise	
13	Avocat(e) et notaire III	Professionnels	
14	Conseiller(ère) Conditions de travail III	Professionnels	
15	Partenaire d'affaires RH III	Professionnels	
16	Avocat(e) et notaire I	Professionnels	
17	Conseiller(ère) Conditions de travail II	Professionnels	
18	Conseiller(ère) Santé et sécurité II	Professionnels	
19	Conseiller(ère) Conditions de travail I	Professionnels	
20	Conseiller(ère) Environnement III	Spécialistes	
21	Conseiller(ère) expertise - comptabilité	Spécialistes	
22	Conseiller(ère) Comptabilité III	Spécialistes	
23	Conseiller(ère) Environnement	Spécialistes	
24	Développeur(euse) II	Spécialistes	
25	Chargé(e) de projets TI II	Spécialistes	
26	Architecte TI II	Spécialistes	
27	Conseiller(ère) Communications d'entreprise II	Spécialistes	
28	Conseiller(ère) Performance et planification financière III	Spécialistes	
29	Conseiller(ère) Comptabilité II	Spécialistes	
30	Conseiller(ère) Contrôle de projets II	Spécialistes	
31	Conseiller(ère) Formation technique	Spécialistes	
32	Développeur(euse) I	Spécialistes	
33	Conseiller(ère) Performance et planification financière II	Spécialistes	
34	Analyste Services expérience utilisateur TIC	Spécialistes	
35	Analyste informatique	Spécialistes	
36	Ingénieur(e) expert	Ingénieurs	
37	Ingénieur(e) principal	Ingénieurs	
38	Ingénieur(e) pleinement qualifié	Ingénieurs	
39	Ingénieur(e) entrée	Ingénieurs	
40	Technicien(ne) Expert Automatismes Maintenance	Technologues	
41	Technicien(ne) Soutien Mécanique Maintenance	Technologues	
42	Technicien(ne) Chef Automatismes Maintenance	Technologues	
43	Technicien(ne) Soutien Électrique Maintenance	Technologues	
44	Technicien(ne) Soutien Génie civil	Technologues	
45	Technicien(ne) Génie civil	Technologues	
46	Technicien(ne) Électrique P rojet	Technologues	
47	Électricien(ne) Appareillage	Métiers	
48	Mécanicien(ne) Appareillage	Métiers	
49	Monteur(euse) Distribution	Métiers	
50	Mécanicien(ne) Véhicules et équipements	Métiers	
51	Magasinier(ière)	Métiers	
52	Ouvrier(ière) Support	Métiers	
53	Agent(e) principal(e) Gestion des stocks	Bureau	
54	Dessinateur(trice) projeteur(euse)	Bureau	
55	Aviseur(e) Comptabilité et contrôle	Bureau	
56	Assistant(e) administratif(ve)	Bureau	
57	Représentant(e) Service à la clientèle	Bureau	
58	Com mis Support administration	Bureau	

**Tableau R3.1.2**  
**Salaires moyen payé par Hydro-Québec par groupe d'employés**

<b>Groupe d'employés</b>	<b>Salaires moyen</b>
Cadres intermédiaires	140 079 \$
Cadres de maîtrise	106 859 \$
Professionnels	112 999 \$
Spécialistes	102 212 \$
Ingénieurs	114 345 \$
Technologues	88 989 \$
Métiers	64 339 \$
Bureau	65 670 \$

4. **Référence** : Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 13.

**Préambule :**

« Le tableau suivant présente le positionnement des employés d'Hydro-Québec dans leur échelle salariale. Tableau 3 »

**Demandes :**

- 4.1 Pour chaque groupe d'employés (tableau 3, page 13), veuillez fournir les informations suivantes pour le groupe de comparaison et pour Hydro-Québec :
- Type d'échelle la plus fréquente (à échelons ou traditionnelle) et la proportion de chaque type;
  - Nombre d'échelons ou positionnement du minimum et du maximum versus le point milieu;
  - Compa-ratio moyen (salaires payés/maximum ou salaires payés/point milieu);
  - Pourcentage des employés syndiqués;
  - Distribution de la semaine normale de travail;
  - Pourcentage des organisations offrant un régime de retraite à prestations déterminées.

**Réponse :**

1 **Normandin Beaudry et le Transporteur estiment que certaines informations**  
2 **requis par l'intervenant se rapportent à un niveau de détail qui dépasse le**  
3 **cadre d'analyse de la présente demande. Ils n'ont pas à élaborer des documents**  
4 **pour le seul bénéfice de l'intervenant.**

5 **Pour les informations relatives au pourcentage des organisations offrant un**  
6 **régime de retraite à prestations déterminées, voir la réponse à la question 2.3.**

1 **Complément de réponse en suivi de la Réponse du Transporteur aux**  
 2 **contestations de l'AQCIE-CIFQ et de l'expert Optimum Actuaire & Conseillers**  
 3 **(B-0184) et de la décision D-2022-034.**

4 **Le tableau suivant présente le ratio-comparatif moyen pour les groupes**  
 5 **d'employés faisant partie de l'étude de 2020 tant pour Hydro-Québec que son**  
 6 **marché de référence.**

**Tableau R.4.1**  
**Ratio-comparatif moyen par groupe d'employés**

Groupe d'employés	Ratio comparatif moyen	
	Hydro-Québec	Marché de référence
Cadres intermédiaires	123 %	100 %
Cadres de maîtrise	109 %	101 %
Professionnels	116 %	95 %
Spécialistes*	95 %	80 %
Ingénieurs*	95 %	88 %
Technologues*	93 %	95 %
Métiers*	89 %	94 %
Bureau*	97 %	83 %

\*Pour les emplois syndiqués, le ratio comparatif a été calculé sur le maximum de l'échelle salariale alors que, pour les groupes non syndiqués, il a été calculé sur le point milieu de l'échelle salariale.

4.2 Pour chaque groupe d'employés d'Hydro-Québec (tableau 3, page 13), veuillez nous indiquer le nombre d'années requis pour que 75 % des employés syndiqués actuels se retrouvent à l'échelon maximum.

**Réponse :**

7 **Un employé syndiqué progresse dans son échelle salariale à raison d'un**  
 8 **échelon chaque année à condition qu'il s'acquitte de toutes les exigences de**  
 9 **son poste de façon satisfaisante. Le nombre d'années typiquement requis (plus**  
 10 **de 75% des employés) pour cheminer du minimum de l'échelle au maximum**  
 11 **varie selon le groupe d'emploi et la classe de l'emploi.**

12 **Voir les conventions collectives présentées aux pièce HQT-10, Documents 1.6.1**  
 13 **à 1.6.5 pour les échelles salariales de chacun des groupes d'emplois syndiqués.**

4.3 Pour chaque groupe d'employés d'Hydro-Québec (tableau 3, page 13), veuillez nous indiquer le nombre d'années moyen ou anticipé pour que 75 % des employés non syndiqués actuels d'Hydro-Québec se retrouvent au point milieu.

**Réponse :**

- 1            **L'évolution du salaire d'un employé non syndiqué dans l'échelle varie**  
2            **grandement par individu. L'employé non syndiqué se voit octroyer une**  
3            **augmentation salariale dont le pourcentage varie en fonction de sa performance**  
4            **individuelle et de son positionnement dans l'échelle salariale.**
- 5            **Le Transporteur ne possède pas de statistiques permettant d'établir le nombre**  
6            **d'années moyen pour que 75 % des employés non syndiqués se retrouvent au**  
7            **point milieu.**

5. **Référence :** Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 13.

**Préambule :**

« En utilisant la méthode des coûts simulés, le salaire de base moyen a été calculé comme suit pour chaque organisation : »

**Demandes :**

- 5.1 Pour chaque groupe d'employés (tableau 3, page 13), veuillez nous fournir les informations suivantes pour un emploi repère par groupe en vous assurant que, pour l'emploi repère choisi, la distribution des employés d'Hydro-Québec au maximum de leur échelle salariale est comparable aux données qui figurent dans le tableau 3 de la page 13 (par exemple 40 % pour les professionnels) :
- Structure salariale à échelons d'une organisation syndiquée (valeurs du minimum, de chaque échelon et du maximum) pour un emploi repère comparé du même groupe d'employés et comment a été calculé le salaire de base moyen de cette organisation pour les fins de l'étude de balisage avec chiffres à l'appui;
  - Structure salariale d'une organisation non syndiquée (valeurs du minimum, du point milieu et du maximum) pour le même emploi repère comparé du groupe d'employés et comment a été calculé le salaire de base moyen de cette organisation pour les fins de l'étude de balisage avec chiffres à l'appui;
  - Structure salariale d'Hydro-Québec (valeurs du minimum, du point milieu et du maximum, nombre d'échelons) pour le même emploi repère comparé du groupe d'employés et comment a été calculé le salaire de base moyen de cette organisation pour les fins de l'étude de balisage avec chiffres à l'appui. De plus, nous fournir pour ce même emploi le compa-ratio (salaire moyen payé par Hydro-Québec/taux maximum d'Hydro-Québec) et la répartition en pourcentage des titulaires pour chaque échelon.

**Réponse :**

- 8            **Le Transporteur estime que les informations requises par l'intervenant se**  
9            **rappellent à un niveau de détail qui dépasse le cadre d'analyse de la présente**  
10           **demande. Le Transporteur n'a pas à élaborer des documents pour le seul**  
11           **bénéfice de l'intervenant.**

5.2 Veuillez nous confirmer si les points milieux et les maximums d'échelles salariales ont été ramenés sur une base de 35 heures pour tous les postes d'Hydro-Québec syndiqués.

**Réponse :**

1 **Normandin Beaudry indique que les points milieux et les maximums d'échelles**  
2 **salariales ont bien été ramenés sur une base de 35 heures pour tous les emplois**  
3 **syndiqués d'Hydro-Québec.**

5.3 Advenant que pour un poste syndiqué d'Hydro-Québec, une organisation du groupe de référence ne soit pas syndiquée, veuillez nous confirmer aussi si vous avez ramené les mêmes éléments sur une base de 35 heures et si oui comment vous avez procédé.

**Réponse :**

4 **Normandin Beaudry indique que les points milieux et les maximums d'échelles**  
5 **salariales des organisations du marché de référence ont été ramenés sur une**  
6 **base de 35 heures pour tous les emplois syndiqués d'Hydro-Québec, même si**  
7 **les employés des organisations du marché de référence ne sont pas eux-mêmes**  
8 **syndiqués.**

9 **Normandin Beaudry a utilisé la semaine normale de travail de chaque emploi,**  
10 **propre à chaque organisation, afin de ramener la donnée annuelle sur une base**  
11 **horaire comparable à celle d'Hydro-Québec.**

5.4 À part pour les études de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec destinées à la Régie de l'énergie, est-ce que Normandin Beaudry a déjà utilisé la méthodologie de calcul du salaire de base moyen, telle que décrite à la page 13, dans le cadre d'autres projets de rémunération pour Hydro-Québec? Si oui, préciser dans quel contexte et à combien de reprises.

**Réponse :**

12 **Outre les études de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-**  
13 **Québec, Normandin Beaudry n'a pas réalisé d'autres études de balisage de la**  
14 **rémunération globale pour Hydro-Québec.**

5.5 Est-ce qu'Hydro-Québec utilise principalement cette méthodologie (décrite à la page 13) dans le cadre d'études de rémunération globale effectuées à l'interne et est-ce qu'elle demande à ses consultants externes d'utiliser cette méthodologie lors de la réalisation de la majorité de ses études de rémunération?

**Réponse :**

1 Hydro-Québec ne réalise pas d'étude de rémunération globale à l'interne. La  
2 dernière étude de rémunération globale effectuée par un consultant externe a  
3 été celle réalisée par Normandin Beaudry en 2016, à la demande de la Régie de  
4 l'énergie et dans laquelle la méthodologie décrite à la page 13 du rapport de  
5 Normandin Beaudry cité en référence a été utilisée.

5.6 Est-ce que Normandin Beaudry a déjà utilisé la méthodologie de calcul du salaire de base moyen, telle que décrite à la page 13, dans le cadre de projets de rémunération pour d'autres clients? Si oui, préciser dans quel contexte et à combien de reprises.

**Réponse :**

6 Normandin Beaudry utilise la méthode des coûts simulés pour le salaire de base  
7 dans le cadre de projets de rémunération pour d'autres clients lorsque le  
8 contexte s'y prête.

9 **Complément de réponse en suivi de la décision D-2022-034**

10 Normandin Beaudry confirme qu'elle utilise la méthode des coûts simulés pour  
11 le salaire de base dans le cadre de projets de rémunération pour d'autres clients  
12 lorsque le contexte le requiert.

13 Pour chacun des projets de rémunération pour lesquels Normandin Beaudry  
14 utilise cette méthode, une analyse spécifique du contexte et des objectifs du  
15 projet est faite afin d'identifier les composantes de la rémunération globale à  
16 analyser de même que les adaptations à la méthode qui doivent être apportées  
17 afin de répondre aux caractéristiques spécifiques de chacun des projets. Tous  
18 les projets comportent leurs spécificités.

19 Dans la présente étude, un grand nombre d'emplois possédant une offre de  
20 rémunération distincte doivent être balisés afin d'assurer une représentativité  
21 des différents groupes d'employés. De plus, le marché de référence utilisé est  
22 constitué d'un grand nombre d'organisations, dont plusieurs avec des emplois  
23 non syndiqués. Dans ce contexte, Normandin Beaudry a choisi d'utiliser la  
24 méthode des coûts simulés en l'adaptant aux caractéristiques de l'étude. Il est  
25 usuel et souhaitable pour une firme d'experts d'utiliser la méthode d'analyse la  
26 plus cohérente et de l'adapter en fonction du contexte et des objectifs de l'étude.  
27 Pour plus de détails concernant les différentes méthodes d'analyse, voir la  
28 réponse à la question 5.3 de la demande de renseignement (« DDR ») numéro 6  
29 de la Régie à la pièce HQT-10, Document 1.6.



1 Plus spécifiquement, le calcul du salaire moyen pour les emplois syndiqués, tel  
2 que décrit à la page 13 du rapport de Normandin Beaudry, est une déclinaison  
3 de la méthode des coûts simulés utilisée pour répondre au contexte unique de  
4 cette étude et n'a pas été appliquée intégralement à d'autres études de balisage.  
5 Cette déclinaison de la méthode des coûts simulés permet de comparer l'offre  
6 des emplois syndiqués et non syndiqués sur une même base. L'utilisation de  
7 deux points d'ancrage distincts (le point milieu et le maximum de l'échelle  
8 salariale) permet de comparer l'ensemble des échelles salariales d'Hydro-  
9 Québec à celles des organisations composant son marché de référence.  
10 Comme précisé en réponse à la contestation de la question 5.9, Normandin  
11 Beaudry a réalisé plusieurs tests de sensibilité afin d'illustrer l'impact d'un  
12 changement des points d'ancrage. Notamment, Normandin Beaudry a réalisé :

- 13 • Un scénario selon la pondération suggérée par l'intervenant où une  
14 pondération de 100 % au maximum de l'échelle salariale a été utilisée pour  
15 les emplois syndiqués d'Hydro-Québec et une pondération de 100 % au  
16 point milieu de l'échelle salariale a été utilisée pour les emplois non  
17 syndiqués d'Hydro-Québec.
- 18 • Un scénario où une pondération de 100 % au maximum de l'échelle salariale  
19 a été utilisée pour l'ensemble des emplois.
- 20 • Un scénario où une pondération de 100 % au point milieu de l'échelle  
21 salariale a été utilisée pour l'ensemble des emplois.

22 Peu importe le scénario, les résultats de ces tests de sensibilité démontrent que  
23 les résultats de l'enquête varient peu. Ces résultats confirment donc que la  
24 méthode utilisée permet de comparer adéquatement les échelles salariales ainsi  
25 que la valeur de l'offre qui y est rattachée.

26 Finalement, Normandin Beaudry confirme qu'au cours des cinq dernières  
27 années, elle a utilisé la méthode des coûts simulés, en l'adaptant aux contextes  
28 et objectifs visés, pour le salaire de base pour des emplois syndiqués ou non  
29 syndiqués dans plusieurs types de projets tels que :

- 30 • Le développement d'une offre inexistante pour le compte d'investisseurs  
31 étrangers
- 32 • L'évaluation de l'offre pour un nouveau propriétaire potentiel
- 33 • La création d'une nouvelle organisation ou entité légale
- 34 • L'appréciation de l'offre pour un conseil d'administration
- 35 • La préparation à des négociations de conventions collectives

5.7 Est-ce que Normandin Beaudry a utilisé cette même méthodologie dans la cadre d'un tribunal d'arbitrage? Si oui, veuillez nous transmettre la ou les décisions.

**Réponse :**

1 **Pour les rares dossiers d'arbitrage de différends portant sur la rémunération**  
2 **globale, Normandin Beaudry a utilisé la méthode des coûts simulés pour simuler**  
3 **l'offre de rémunération globale portant sur une carrière complète avec un**  
4 **cheminement de carrière.**

5 **Voir la réponse à la question 4.1 de la DDR numéro 6 de la Régie à la pièce**  
6 **HQT-10, Document 1.6 pour plus de détails sur la méthodologie utilisée dans le**  
7 **cadre d'arbitrage de différends.**

8 **Voir la réponse à la question 5.3 de la DDR numéro 6 de la Régie à la pièce**  
9 **HQT-10, Document 1.6 pour plus de détails sur le choix de la méthodologie à**  
10 **utiliser selon le contexte.**

11 **Voir également les pièces HQT-5, Documents 3.6 à 3.9 (B-0151 à B-0154) pour**  
12 **plus de détails sur les arbitrages de différends où la méthode des coûts simulés**  
13 **a été utilisée.**

5.8 Quelle méthodologie Normandin Beaudry utilise-t-elle le plus fréquemment lorsqu'elle effectue des études de rémunération globale pour le salaire de base (le taux d'emploi, le salaire payé ou la méthode décrite à la page 13) :

5.8.1 Pour le compte d'Hydro-Québec?

**Réponse :**

14 **Voir la réponse à la question 5.4.**

5.8.2 Pour le compte de l'ensemble de ses clients?

**Réponse :**

15 **Normandin Beaudry utilise la méthodologie qu'elle considère la plus appropriée**  
16 **selon le contexte et l'objectif poursuivi par l'étude. Généralement, lorsque les**  
17 **clients font appel aux services de Normandin Beaudry pour des mandats de**  
18 **balisage, ils souhaitent connaître les salaires versés sur le marché et non la**  
19 **valeur intrinsèque de leur offre. L'information doit être simple et disponible**  
20 **rapidement afin de supporter une prise de décision optimale. Ces demandes ont**  
21 **des objectifs semblables à la vigie active réalisée par Hydro-Québec.**

1           **Pour des raisons similaires, l'approche qualitative est celle la plus fréquemment**  
2           **utilisée pour baliser les régimes d'assurance collective et les régimes de**  
3           **retraite. Pour plus de détails, voir la réponse à la question 3.4 de la**  
4           **DDR numéro 6 de la Régie à la pièce HQT-10, Document 1.6.**

5.9 Veuillez fournir une version du tableau 1 et des graphiques des pages 7 et 8 (B-0020) en utilisant plutôt le taux maximum lorsque l'emploi comparé à une structure à échelons (organisation syndiquée) ainsi que le point milieu lorsque l'emploi est dans une structure traditionnelle (organisation non syndiquée). Veuillez également nous transmettre un fichier qui nous permettra d'effectuer et de valider ces calculs.

**Réponse :**

5           **Normandin Beaudry et le Transporteur estiment que les informations requises**  
6           **par l'intervenant se rapportent à un niveau de détail qui dépasse le cadre**  
7           **d'analyse de la présente demande. Ils n'ont pas à élaborer des documents pour**  
8           **le seul bénéficiaire de l'intervenant.**

6. **Référence :** Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 11.

**Préambule :**

« Comme source principale de données de marché, **remun**, l'enquête de rémunération globale de Normandin Beaudry a été privilégiée. »

**Demandes :**

6.1 Veuillez nous transmettre le manuel de collecte de données (incluant les explications afin de soumettre les données et les définitions, le cas échéant) que les participants doivent remplir.

**Réponse :**

9           **Normandin Beaudry estime que les informations requises par l'intervenant**  
10          **implique la divulgation d'information soit d'ordre confidentiel ou de propriété**  
11          **intellectuelle.**

6.2 Pour l'ensemble des 32 organisations participant à la base de données **remun** et faisant partie du marché de référence, veuillez nous transmettre les informations suivantes :

6.2.1 Le nombre de jours fériés médian (incluant journées flexibles, mobiles, personnelles...);

6.2.2 La médiane du nombre d'années requises pour obtenir trois, quatre, cinq et six semaines de vacances;

6.2.3 La médiane de la semaine normale de travail;

6.2.4 La répartition des organisations offrant principalement un régime de retraite à prestations déterminées et la contribution maximale médiane à un régime de retraite à cotisations déterminées ou à accumulation de capital.

**Réponse :**

1 **Normandin Beaudry estime que les informations requises par l'intervenant se**  
2 **rappellent à un niveau de détail qui dépasse le cadre d'analyse de la présente**  
3 **demande. Normandin Beaudry n'a pas à élaborer des documents pour le seul**  
4 **bénéfice de l'intervenant.**

5 **Complément de réponse en suivi de la décision D-2022-034**

6 **La médiane de la semaine normale de travail pour l'ensemble des organisations**  
7 **du marché de référence participant à remun est de 37,5 h.**

6.3 Veuillez nous transmettre les mêmes informations demandées aux points 6.1 et 6.2, pour le Québec uniquement, pour l'ensemble des organisations qui, parmi les 378 organisations participant à la base de données **remun**, ont rapporté des titulaires au Québec et préciser le nombre d'organisations concernées.

**Réponse :**

8 **Normandin Beaudry estime que les informations requises par l'intervenant se**  
9 **rappellent à un niveau de détail qui dépasse le cadre d'analyse de la présente**  
10 **demande. Normandin Beaudry n'a pas à élaborer des documents pour le seul**  
11 **bénéfice de l'intervenant.**

7. **Référence :** Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (B-0020), p. 12.

**Préambule :**

« Pour les emplois repères ne figurant pas dans l'enquête **remun** (...), les données de marché ont été recueillies par le biais de deux enquêtes spécifiques... »

**Demandes :**

7.1 Veuillez nous transmettre les manuels de collecte de données des deux enquêtes spécifiques (incluant les explications afin de soumettre les données et les définitions, le cas échéant) que les participants doivent remplir.

**Réponse :**

1           **Normandin Beaudry estime que les informations requises par l'intervenant**  
2           **implique la divulgation d'information soit d'ordre confidentiel ou de propriété**  
3           **intellectuelle.**

7.2 Pour l'ensemble des organisations participant à ces deux enquêtes et faisant partie du marché de référence, veuillez nous transmettre les informations suivantes :

7.2.1 Le nombre de jours fériés médian (incluant journées flexibles, mobiles, personnelles...);

7.2.2 La médiane du nombre d'années requises pour obtenir trois, quatre, cinq et six semaines de vacances;

7.2.3 La médiane de la semaine normale de travail;

7.2.4 La répartition des organisations offrant principalement un régime de retraite à prestations déterminées et la contribution maximale médiane à un régime de retraite à cotisations déterminées ou à accumulation de capital.

**Réponse :**

4           **Normandin Beaudry estime que les informations requises par l'intervenant se**  
5           **rapportent à un niveau de détail qui dépasse le cadre d'analyse de la présente**  
6           **demande.**