

5 juillet 2022

# Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec

Étienne Boucher, M.Sc., M.Ed., CRHA

René Beaudry, FSA, FICA



1992

Année de fondation  
de Normandin Beaudry



Détenue exclusivement  
par ses professionnels

Présence et stabilité du personnel  
clé garanties



Près de  
300 employés  
animés par la rémunération globale



Un joueur de premier plan

en rémunération globale  
et actuariat-conseil

Montréal - Toronto - Québec



Une clientèle  
pancanadienne enviable

de la multinationale aux PME,  
organismes parapublics,  
municipalités et OBNL



8 champs d'expertise

- \_ Santé
- \_ Rémunération
- \_ Assurance collective
- \_ Gestion d'actifs
- \_ Performance
- \_ Communication
- \_ Retraite et épargne
- \_ Administration régimes de retraite

1. Contexte de l'étude de balisage et objectif visé
2. Étude de balisage au 31 décembre 2020
3. Retour sur le rapport d'Optimum actuariat conseil (OAC)
4. Conclusion

## 1. Contexte de l'étude de balisage et objectif visé

- La Régie de l'énergie a, dans sa décision D-2019-060, demandé au Transporteur de présenter une étude de balisage auprès des entreprises comparables fournissant une analyse de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec
- Faisant suite à cette demande, Normandin Beaudry a été mandatée par Hydro-Québec pour reconduire une étude de balisage
- Comme identifiés dans la décision D-2018-067, les éléments de la rémunération globale à baliser sont :
  - salaire de base
  - rémunération incitative
  - régime de retraite
  - assurance collective (pendant la vie active et la retraite)

## 2. Étude de balisage au 31 décembre 2020

- Mise à jour de l'étude menée au 31 décembre 2015
  - Stabilité, cohérence, comparabilité
- Basée sur les règles de l'art, notre expertise, le contexte et l'objectif visé, l'étude a été menée à partir de :
  - Un marché de référence et un échantillon d'emplois **stables** et **représentatifs**
  - La seule base de données en **rémunération globale** au Canada
  - La seule approche méthodologique permettant de comparer la **valeur de l'offre** de rémunération globale

# Ce qui distingue remun...

Rémunération directe  
Assurance collective  
Régimes d'épargne-retraite  
Politiques et pratiques ressources humaines



données

378

PARTICIPANTS\*

135 000

TITULAIRES\*

474

EMPLOIS  
REPÈRES\*

21

SECTEURS  
D'ACTIVITÉS\*

\*Édition 2020-2021

## 2. Étude de balisage au 31 décembre 2020

### *Retour sur les approches méthodologiques*

<b>Méthode des débours</b>	<b>Méthode de la valeur au pair</b>	<b>Méthode des coûts simulés</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Compare des salaires versés et des régimes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Compare des salaires versés ajustés selon le jugement d'un professionnel (<i>jusqu'à 15 %</i>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Compare l'offre (échelles et régimes) en simulant de façon uniforme</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mesure les coûts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mesure les coûts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mesure la valeur de l'offre</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vision court terme et données volatiles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vision court terme et données volatiles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vision long terme et données stables</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Une des approches privilégiées par OAC en 2022</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Approche privilégiée par OAC en 2016</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Approche privilégiée par Normandin Beaudry en 2016 et 2021</li></ul>

## 2. Étude de balisage au 31 décembre 2020

*Résultats par rapport à la médiane de son marché de référence*

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe	Rémunération globale
<b>Cadres intermédiaires</b>	-3,7 %	-1,0 %	3,0 %
<b>Cadres de maîtrise</b>	-1,3 %	-1,3 %	2,0 %
<b>Professionnels</b>	6,4 %	6,0 %	10,6 %
<b>Spécialistes*</b>	7,0 %	2,1 %	6,6 %
<b>Ingénieurs*</b>	9,3 %	4,9 %	10,5 %
<b>Technologues*</b>	13,1 %	12,4 %	15,2 %
<b>Métiers*</b>	-4,0 %	-4,7 %	-1,4 %
<b>Bureau*</b>	9,9 %	9,1 %	12,6 %
<b>Total</b>	<b>4,5 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>6,5 %</b>
<b>Total (Étude de balisage 2016)</b>	<b>5,1 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>6,1 %</b>

\* Groupes d'employés syndiqués

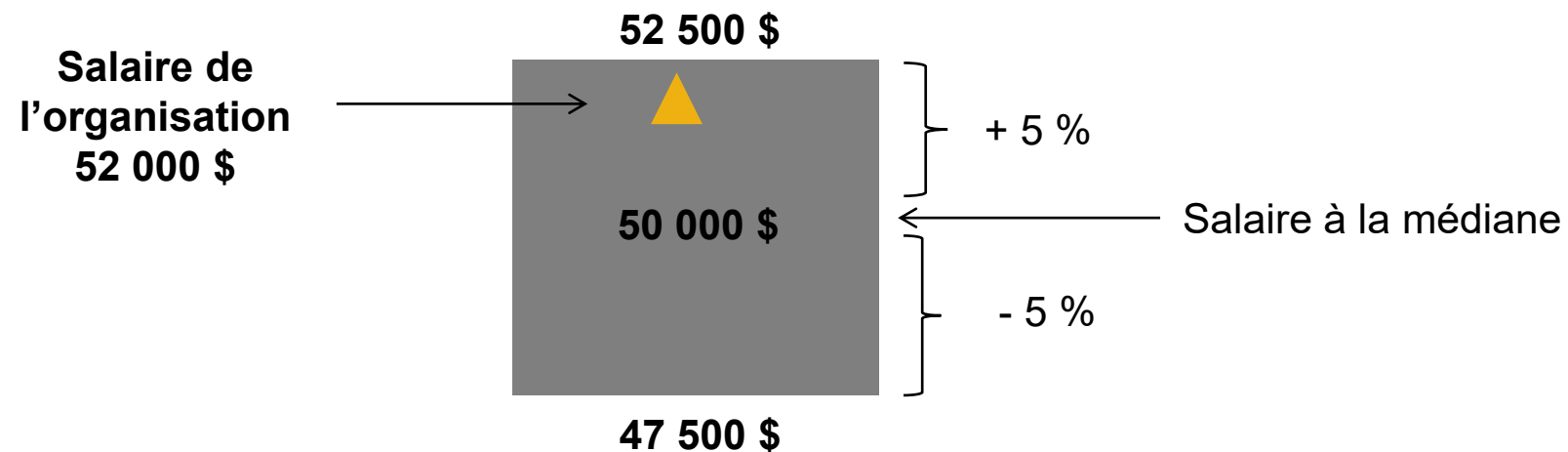
Tableau tiré de la réponse à la question 5.1 de la DDR de l'AHQ et de l'ARQ, à la pièce HQT-10, Document 2.2



## 2. Étude de balisage au 31 décembre 2020

*Interprétation des résultats à l'aide de la zone de compétitivité*

- Zone de compétitivité : + ou - 5 %
  - Donnée du marché n'est pas une valeur absolue
    - Permet de réduire l'effet de divers biais statistiques
  - Dans la présente étude, Normandin Beaudry a utilisé une zone conservatrice de 5 % pour l'ensemble des emplois



## 2. Étude de balisage au 31 décembre 2020

*Résultats par rapport à la zone de compétitivité de son marché de référence*

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe	Rémunération globale
<b>Cadres intermédiaires</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Cadres de maîtrise</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Professionnels</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,0 %</b>	<b>5,6 %</b>
<b>Spécialistes*</b>	<b>2,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1,6 %</b>
<b>Ingénieurs*</b>	<b>4,3 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>5,5 %</b>
<b>Technologues*</b>	<b>8,1 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>10,2 %</b>
<b>Métiers*</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Bureau*</b>	<b>4,9 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>7,6 %</b>
<b>Total</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1,5 %</b>
<b>Total (<i>Étude de balisage 2016</i>)</b>	<b>0,1 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1,1 %</b>

\* Groupes d'employés syndiqués



### 3. Retour sur le rapport d'Optimum actuariat conseil (OAC)

### 3. Introduction du rapport d'OAC

- Normandin Beaudry est en désaccord avec l'énoncé suivant :
  - « *L'étude de Normandin Beaudry n'est pas une étude de rémunération globale puisqu'elle exclut une composante importante, à savoir le temps chômé payé...* »<sup>1</sup> (lignes 36 à 38)
  
- Normandin Beaudry souhaite préciser que :
  - L'étude de Mercer citée par OAC réalisée pour Hydro One n'inclut pas le temps chômé<sup>2</sup>
  - L'étude de l'ISQ citée par OAC n'inclut pas la rémunération variable<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

<sup>2</sup> Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099) – Lien vers le rapport de Mercer inclus à la page 25

<sup>3</sup> Institut de la statistique du Québec : R-4167-2021, Phase 2, Pièce HQT-5, document 3.5 (page 22)

### 3. Section 1 - Temps chômé payé

- Normandin Beaudry est en désaccord avec l'énoncé suivant :
  - « *De façon qualitative, l'ajout de la composante des jours chômés payés ne peut qu'augmenter l'écart de rémunération globale.* »<sup>1</sup> (lignes 211 et 212)
  
- OAC mentionne également :
  - « *L'écart de rémunération globale donne l'apparence d'être resté relativement constant depuis 2003, mais il faut cependant tenir compte du fait qu'en 2015 et 2020, l'étude de Normandin Beaudry exclut de son analyse le temps chômé payé. Comme nous avons pu le constater, Hydro-Québec semble se démarquer sur cet élément important de la rémunération globale »<sup>1</sup> (lignes 193 à 196) [nous soulignons]*

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

### 3. Section 1 - Temps chômé payé

- Le temps chômé payé n'a pas été inclus en raison :
  - Faible impact de l'inclusion dans le positionnement de l'offre de rémunération globale
    - Selon les données disponibles dans **remun**, l'impact sur le positionnement d'Hydro-Québec serait de plus ou moins 0,3 %, selon les catégories d'emplois
  - Indisponibilité des données par emploi
  - En 2003, l'étude réalisée par Towers Perrin<sup>1</sup> avait calculé les écarts suivants :
    - Métiers et Bureau : + 0,3 %
    - Techniciens : +0,2 %
    - Ingénieurs, Cadres et Spécialistes : 0,0 %

<sup>1</sup> Towers Perrin : R-3492-2002, Phase 2, Pièce HQD-13, document 6.5

### 3. Section 1 - Temps chômé payé

Calcul réalisé par Normandin Beaudry à partir des données disponibles dans remun

	Jours de vacances et congés fériés (Moyenne sur 30 ans)	Jours de vacances et congés fériés (en %)	Écart (en %)
<b>Gestionnaire</b>			
Hydro-Québec	35,2	13,5 %	<b>-0,3 %</b>
Marché de référence	35,8	13,8 %	
<b>Professionnel</b>			
Hydro-Québec	35,2	13,5 %	<b>0,0 %</b>
Marché de référence	35,1	13,5 %	
<b>Technicien</b>			
Hydro-Québec	35,2	13,5 %	<b>0,1 %</b>
Marché de référence	34,8	13,4 %	
<b>Soutien</b>			
Hydro-Québec	35,2	13,5 %	<b>0,2 %</b>
Marché de référence	34,6	13,3 %	

- L'inclusion de cette composante n'aurait pas d'impact et ne changerait aucunement le positionnement d'Hydro-Québec

<sup>1</sup>Tableau des résultats ayant servi à la réponse de la question 3.1 de la DDR numéro 6 de la Régie à la pièce HQT-10, Document 1.6

### 3. Section 2 - Semaine normale de travail

- Normandin Beaudry est en désaccord avec l'énoncé suivant :
  - *« Afin d'isoler les différences pouvant être induites par des durées de semaine normale de travail différentes, il est de pratique courante de mettre les salaires de toutes les organisations sur une base horaire ou d'annualiser les salaires sur une même base annuelle. »<sup>1</sup> (lignes 231 à 233)*
  
- Normandin Beaudry a ajusté les échelles salariales des emplois syndiqués à 35 heures, soit la semaine normale de travail chez Hydro-Québec
  - Pour les emplois non syndiqués, les échelles salariales annuelles ont été utilisées sans ajustement

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)



### 3. Section 2 - Semaine normale de travail

- Ce choix méthodologique est la norme dans l'industrie et un choix comparable a été fait dans l'étude réalisée pour Hydro One et présentée à l'Ontario Energy Board (EB-2016-0160)
  - Extrait du rapport de Mercer, 2018 (p. 12 et 26)

**Base Salary/Wage** – Annual base salary at October 1, 2017 - If an hourly rate was reported, Mercer annualized the value by multiplying the standard number of work hours per week by 52 weeks per year. If a weekly rate was reported, Mercer annualized the value by multiplying by 52 weeks per year.<sup>1</sup>

- L'ajustement des semaines normales de travail pour les employés non syndiqués est contraire à la pratique courante pour une étude de balisage

<sup>1</sup> Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099) – Lien vers le rapport de Mercer inclus à la page 25

### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

- Normandin Beaudry est en désaccord avec l'énoncé suivant :
  - « *La méthodologie normalement utilisée n'utilise pas le maximum mérite, car seulement une minorité des titulaires parviendront à ce niveau alors que pourtant Normandin Beaudry l'utilise pour les emplois non syndiqués.*»<sup>1</sup>  
(lignes 461 à 463)

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

*Explications de Normandin Beaudry*

**Méthode des coûts simulés  
utilisée par Normandin Beaudry**

Pour tous les employés

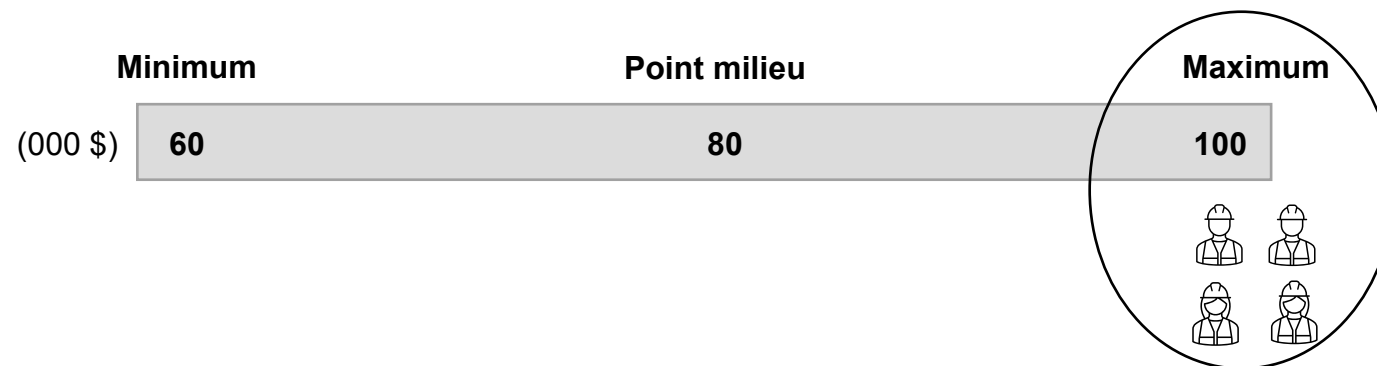
	<b>Minimum</b>	<b>Point milieu</b>	<b>Maximum</b>
(000 \$)	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

*Explications de Normandin Beaudry*

**Méthode des coûts simulés  
utilisée par Normandin Beaudry**

Pour tous les employés



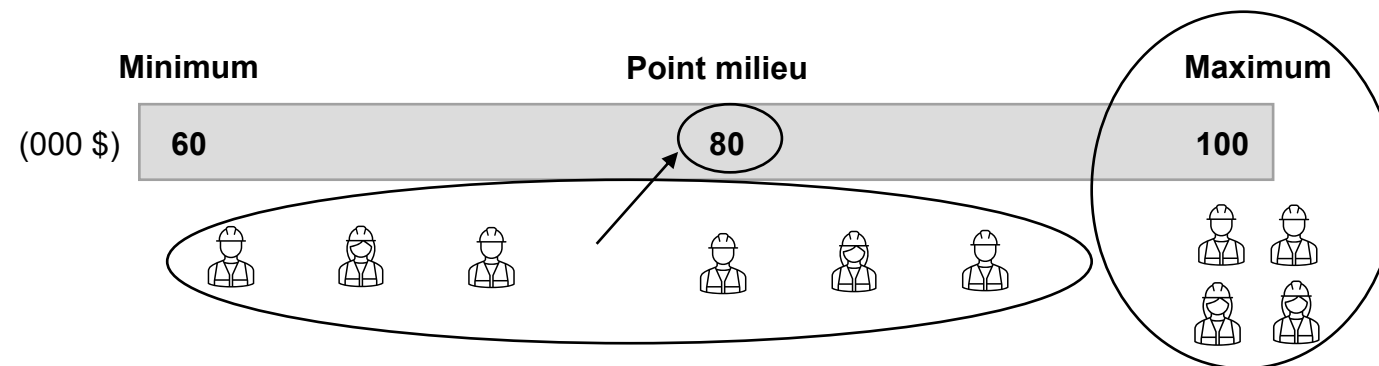
### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

*Explications de Normandin Beaudry*

Méthode des coûts simulés  
utilisée par Normandin Beaudry

Simulation de l'offre de rémunération

Pour tous les employés



### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

*Illustration de l'exemple présenté aux pages 19 et 20 du rapport d'OAC<sup>1</sup>*

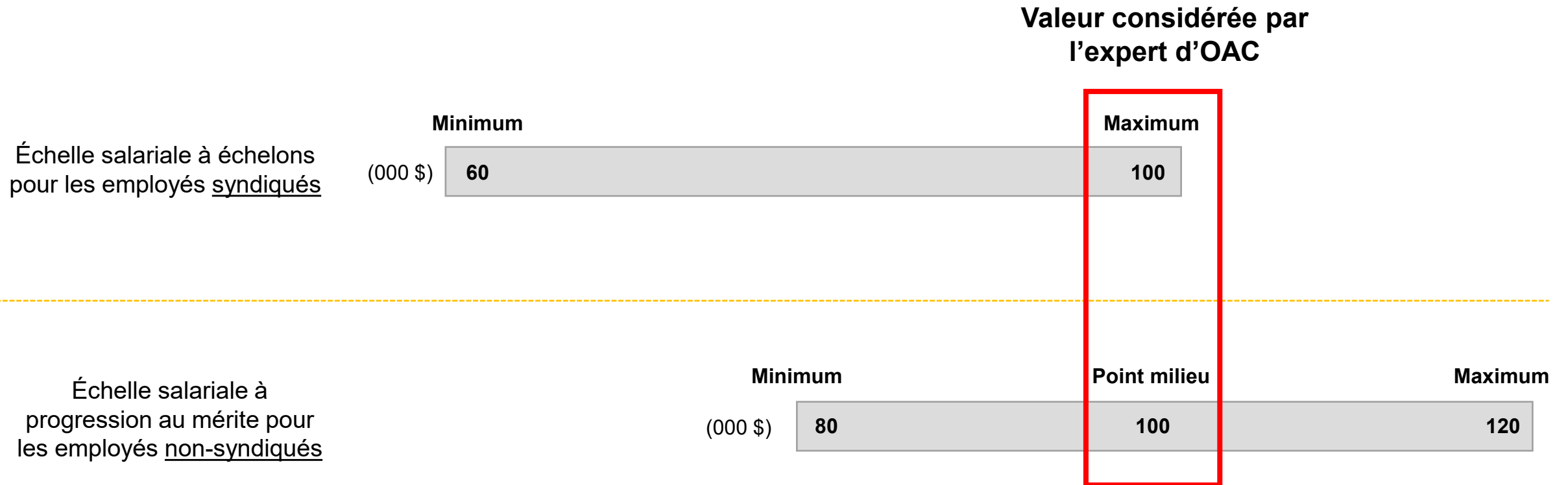
	Minimum	Maximum
Échelle salariale à échelons pour les employés <u>syndiqués</u>	(000 \$) 60	100

	Minimum	Point milieu	Maximum
Échelle salariale à progression au mérite pour les employés <u>non-syndiqués</u>	(000 \$) 80	100	120

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

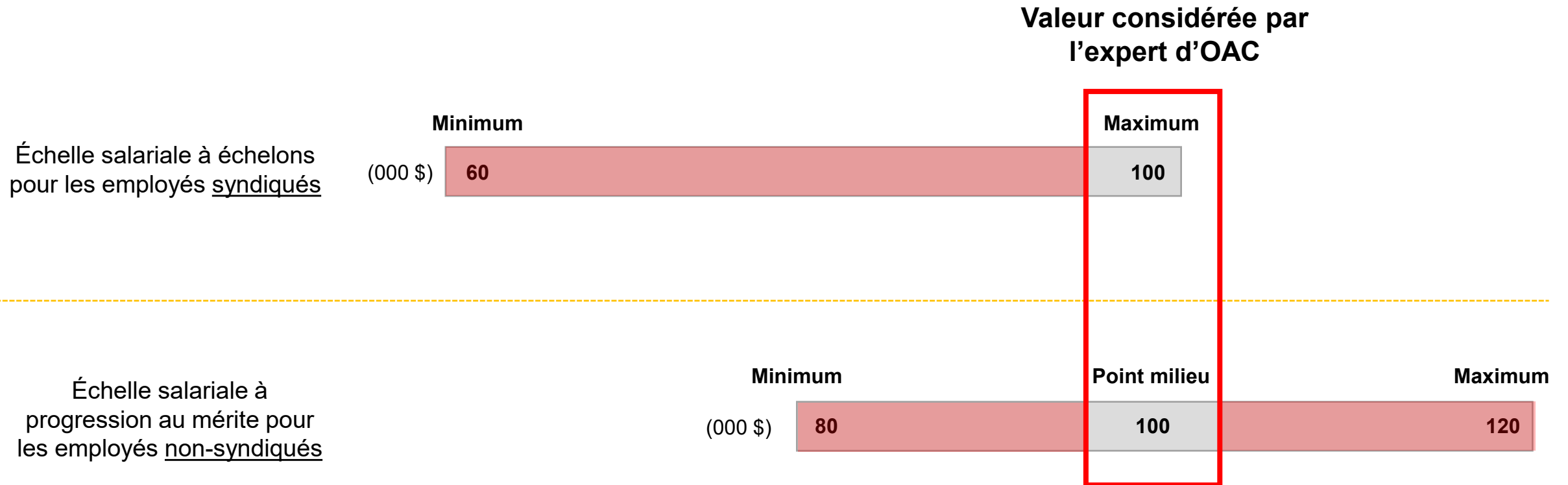
*Illustration de l'exemple présenté aux pages 19 et 20 du rapport d'OAC<sup>1</sup>*



<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

*Illustration de l'exemple présenté aux pages 19 et 20 du rapport d'OAC<sup>1</sup>*



<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)



### 3. Section 3 - Méthodologie pour le salaire de base

- L'approche proposée par OAC évalue **uniquement un point dans l'échelle salariale** et ne permet pas d'évaluer le réel potentiel de rémunération offerte
- L'application de la méthode des coûts simulés utilisée par Normandin Beaudry permet d'évaluer le réel potentiel de rémunération offerte par **l'ensemble de l'échelle salariale**

### 3. Section 4 - Surreprésentation d'organisations des secteurs municipal, universitaire et de sociétés d'État

- Normandin Beaudry est en désaccord avec l'énoncé suivant :
  - « *Dans le cas d'Hydro-Québec, près du tiers des organisations de son groupe de référence font partie des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) alors que pour Hydro One, ce pourcentage est de l'ordre de 10 %. En somme, ces secteurs sont surreprésentés par près de trois fois lorsque nous comparons Hydro-Québec à Hydro One*»<sup>1</sup> (lignes 543 à 547) [nous soulignons]
- Normandin Beaudry souhaite préciser que :
  - Au Québec, des municipalités produisent et/ou distribuent de l'électricité (ex. Hydro Sherbrooke, Ville de Magog)
  - Les universités et les grandes municipalités sont de grands employeurs
  - Hydro-Québec est une société d'État et Hydro One est une société privée
- Normandin Beaudry réitère la qualité et la représentativité du marché de référence utilisé

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

### 3. Section 4 - Surreprésentation d'organisations des secteurs municipal, universitaire et de sociétés d'État

- Normandin Beaudry est en désaccord avec les deux premiers énoncés suivants et souligne le troisième :
  - « ... la majorité des organisations du secteur privé offre un régime de retraite à prestations déterminées qui est moins généreux dans la majorité des cas que les régimes de retraite à prestations déterminées offerts par les organisations du secteur public. »<sup>1</sup> (lignes 558 à 561) [nous soulignons]
  - « ... la forte proportion des organisations du secteur public dans le groupe de référence d'Hydro-Québec génère un plus faible écart pour la comparaison des régimes de retraite et, par conséquent, réduit l'écart de rémunération globale. »<sup>1</sup> (lignes 566 à 569) [nous soulignons]
  - « N'ayant pas accès aux données utilisées ou à d'autres sources d'informations, nous ne pouvons qu'apprécier qualitativement ce fait. »<sup>1</sup> (lignes 571 et 572) [nous soulignons]

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

### 3. Section 4 - Surreprésentation d'organisations des secteurs municipal, universitaire et de sociétés d'État

*Régimes de retraite*

- Normandin Beaudry souhaite préciser que :
  - Sans base de données, OAC élabore une théorie basée sur des écarts estimés au niveau des régimes de retraite sans considérer les autres volets de la rémunération globale
  
- La comparaison demandée de la rémunération globale inclut :
  - Les régimes de retraite : différence entre les régimes CD du secteur privé et les régimes PD en général de 1 % à 3 % des salaires
  - L'assurance collective : la portion supportée par les employeurs est généralement moindre dans le secteur public
  - La rémunération incitative
  - Le salaire de base

### 3. Section 5 - Moyens déployés par Hydro-Québec afin de rétablir la rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité visée

- Normandin Beaudry est en désaccord notamment avec l'énoncé suivant :
  - « ... En ce qui a trait à l'étude de rémunération directe réalisée par Willis Towers Watson, les postes de cadres ont vu leur semaine de travail passer de 35 heures à 40 heures, et ce, sans ajustements salariaux (page 15)»<sup>1</sup>  
(lignes 633 à 635) [nous soulignons]
  
- À la lecture de ce rapport, Normandin Beaudry souhaite préciser que :
  - Chez Hydro One, lors de la réalisation de l'étude citée en 2017, la semaine normale de travail des postes cadres était déjà à 40 heures
  - Extrait du rapport de Willis Towers Watson cité par OAC
    - « *Attracting the right talent from represented roles to management is further challenged by other program elements including [...] standard work hours (in many cases 35 hours vs. 40 hours)* »<sup>2</sup> (page 4)

<sup>1</sup>Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099)

<sup>2</sup> Rapport d'expert d'OAC – Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099) – Lien vers le rapport de Willis Towers Watson inclus à la page 25



## 4. Conclusion

## 4. Conclusion

### Rapport d'analyse d'OAC

- Méthodologie « floue », basée sur un choix sélectif d'information et considérant uniquement la rémunération directe
- Considère les éléments de la rémunération globale en silos
- Sans outil concret ou de base de données
- Résultats approximatifs basés sur des exemples fictifs et de l'information sélective

### Étude de Normandin Beaudry

- Méthodologie adaptée au contexte actuel et appuyée sur une large expertise en rémunération globale
- Considère la rémunération globale comme étant un tout
- Outils et bases de données rigoureusement élaborés
- Résultats fiables répondant à l'objectif de l'étude

## 4. Conclusion

- Basée sur les règles de l'art, notre expertise, le contexte et l'objectif visé, l'étude a été menée à partir de :
  - Un marché de référence et un échantillon d'emplois **stables** et **représentatifs**
  - La seule base de données en **rémunération globale** au Canada
  - La seule approche méthodologique permettant de comparer la **valeur de l'offre** de rémunération globale
  
- Les résultats de l'étude sont pertinents, valides et permettent à la Régie de l'énergie de comparer les résultats avec ceux de l'étude conduite en 2016





## Montréal

630, boul. René-Lévesque O., 30<sup>e</sup> étage  
Montréal, QC H3B 1S6

514 285-1122

## Toronto

155 University Avenue, Suite 1805  
Toronto, ON M5H 3B7

416 285-0251

## Québec

1751, rue du Marais, bureau 300  
Québec, QC G1M 0A2

418 634-1122