

---

R-4167-2021

---

DEMANDE DU TRANSPORTEUR DE  
MODIFICATION DES TARIFS ET CONDITIONS  
DES SERVICES DE TRANSPORT POUR LES  
ANNÉES 2021 ET 2022

**MÉMOIRE DE L'AHQ-ARQ – VOLET 2  
SUJET DE L'ÉTUDE DE BALISAGE SUR LA  
RÉMUNÉRATION**

Préparé par : Marcel Paul Raymond

31 mars 2022

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Contexte de l'Étude et Résultats 2020 .....	6
3. Emplois à l'étude et marché de référence .....	12
4. Les heures chômées payées non prises en compte .....	16
5. Le temps supplémentaire non pris en compte.....	21
6. Augmentation de l'accès aux postes de cadres depuis 5 ans.....	23
7. Conclusion et recommandations .....	26

## 1. Introduction

La présente demande d'Hydro-Québec, dans ses activités de transport d'électricité (le « Transporteur ») a pour objet l'établissement des tarifs et conditions des services de transport applicables à compter du 1er janvier 2021 et à compter du 1er janvier 2022.

Dans sa décision procédurale D-2021-101, la Régie de l'énergie (la « Régie ») envisageait de traiter dans un premier volet les sujets liés à l'établissement des tarifs et conditions applicables pour les années tarifaires 2021 et 2022 et dans un deuxième volet les autres sujets<sup>1</sup>.

Dans sa décision procédurale D-2021-123, la Régie établissait ainsi la liste des sujets à traiter dans le cadre du volet 2<sup>2</sup> :

- Les informations requises au paragraphe 123 de la décision D-2020-041, soit les données relatives à la stratégie de gestion des actifs;
- Les deux nouveaux indicateurs exigés par la décision D-2020-041, soit la disponibilité de services aux interconnexions et la disponibilité des emplacements d'exploitation;
- L'étude sur la rémunération des employés d'Hydro-Québec;
- Le facteur de répartition des coûts de l'interconnexion Appalaches-Maine;
- L'application de la méthode d'attribution des coûts des projets d'investissement aux catégories d'investissement – en suivi du paragraphe 366 de la décision D-2020-146;

---

<sup>1</sup> A-0002, page 6, paragraphe 14.

<sup>2</sup> A-0007, page 30, paragraphe 145.

- La codification des catégories d'investissement en suivi du paragraphe 531 de la décision D-2020-146;
- Le dépôt de l'entente entre le Transporteur et le Producteur en suivi de la décision D-2021-089;
- La section 12.3 de la pièce B-0011, suivi de la décision D-2020-109 relatif à la présentation des coûts d'investissements et de charges d'exploitation additionnelles dans le cadre d'une demande d'autorisation d'un projet d'investissement selon l'article 73 de la Loi.

Au cours de ce volet 2, l'AHQ-ARQ a abordé certains des sujets énumérés ci-dessus dans son mémoire du 14 mars 2022<sup>3</sup>.

Toutefois, dans sa décision procédurale D-2022-034, la Régie fixe au 31 mars 2022 la date limite pour le dépôt du mémoire des intervenants sur le sujet de l'Étude de balisage sur la rémunération (l' « Étude »)<sup>4</sup>. C'est donc ce sujet qui fait l'objet du présent mémoire.

L'AHQ-ARQ a examiné l'ensemble de la preuve sur l'Étude et, après avoir dressé le contexte de l'Étude et résumé ses résultats, elle soulève certaines lacunes sur les éléments suivants :

- Les emplois à l'étude et le marché de référence
- Les heures chômées payées
- Le temps supplémentaire
- L'accès aux postes de cadres.

---

<sup>3</sup> C-AHQ-ARQ-0024.

<sup>4</sup> A-0072, page 9, paragraphe 36.

**R-4167-2021 : Mémoire de l’AHQ-ARQ – Volet 2 - Sujet de l’Étude de balisage sur la rémunération**

---

Les recommandations de ce mémoire sont basées sur l’information disponible à ce jour. Si de l’information additionnelle devenait disponible, l’AHQ-ARQ se réserve le droit de modifier ses recommandations ou d’en faire de nouvelles.

## 2. Contexte de l'Étude et Résultats 2020

À la demande de la Régie, Hydro-Québec, dans ses activités de distribution d'électricité, (le « Distributeur ») déposait une étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec, dans le cadre du dossier R-3980-2016.

L'étude de balisage alors réalisée par la firme Normandin Beaudry démontrait que la rémunération globale d'Hydro-Québec se situait à 6 % par rapport à la médiane de son marché de référence, soit légèrement à l'extérieur de la zone de compétitivité de 5 % établie par les experts en rémunération. Le tableau suivant résume les résultats présentés en 2016<sup>5</sup> :

---

<sup>5</sup> D-2017-022, dossier R-3980-2016, pages 75 à 77.

**TABLEAU 13**  
**ÉCART DE RÉMUNÉRATION GLOBALE D'HYDRO-QUÉBEC PAR RAPPORT**  
**À LA MÉDIANE DE SON MARCHÉ DE RÉFÉRENCE (EN POURCENTAGE)**

Groupe d'employés	Salaire de base moyen	Rémunération directe <sup>3</sup>	Rémunération globale <sup>4</sup>
Cadres intermédiaires	-8 %	-5 %	-2 %
Cadres de maîtrise	0 %	7 %	9 %
Professionnels	0 %	4 %	7 %
Spécialistes*	7 %	2 %	5 %
Ingénieurs*	2 %	0 %	3 %
Technologues*	11 %	9 %	11 %
Métiers*	4 %	3 %	5 %
Bureau*	8 %	6 %	9 %
<b>Total<sup>5</sup></b>	<b>5 %</b>	<b>3 %</b>	<b>6 %</b>

\* Ces groupes d'employés sont syndiqués.

<sup>3</sup> La rémunération directe comprend le salaire de base moyen et la rémunération incitative.

<sup>4</sup> La rémunération globale comprend le salaire de base moyen, la rémunération incitative ainsi que la valeur des régimes de retraite et d'assurance collective.

<sup>5</sup> Les chiffres présentés constituent une moyenne pondérée calculée en fonction de la représentativité des groupes d'employés chez Hydro-Québec.

Source : Pièce B-0028, annexe C, p. 3.

À la suite de ce dépôt, la Régie rendait la décision suivante<sup>6</sup> :

*« [357] Considérant les éléments de preuve portant sur la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec ainsi que ceux portant sur son efficience et sa performance globale, la Régie juge que l'offre de rémunération globale des employés du Distributeur est raisonnable.*

*[358] Par conséquent, la Régie n'apporte aucune réduction spécifique à la masse salariale découlant des résultats de l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec.*

---

<sup>6</sup> D-2017-022, dossier R-3980-2016, page 98, paragraphes 357 à 359.

*[359] Cependant, la Régie invite le Distributeur à poursuivre ses efforts afin de rapprocher la rémunération globale de ses employés à la médiane de son marché de référence. De plus, elle lui demande de déposer les résultats d'une nouvelle étude de balisage de la rémunération globale de ses employés au plus tard dans cinq ans. Les paramètres et critères de cette étude seront déterminés ultérieurement par la Régie.* » (Nous soulignons)

Dans sa décision D-2018-067, la Régie se prononçait comme suit<sup>7</sup> :

*« [283] Afin d'obtenir l'information pertinente au processus de recalibrage (rebasings) du MRI, lequel est prévu au cours du dossier tarifaire de l'année témoin 2022, la Régie ordonne au Distributeur de devancer le dépôt de l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec [note de bas de page omise] (salaire de base, rémunération incitative, régime de retraite et assurance collective). Elle fixe le dépôt de l'étude de balisage au plus tard le 30 avril 2021.* » (Nous soulignons)

En ce qui a trait au Transporteur, dans sa décision D-2019-060, le Régie a demandé<sup>8</sup> :

*« [218] [...] Pour ce qui est du balisage, la Régie croit qu'il est approprié de soumettre le Transporteur aux mêmes obligations que le Distributeur afin de s'assurer que le Transporteur gère de manière globale sa masse salariale. C'est pourquoi elle lui ordonne de déposer une étude de balisage à cet égard au plus tard le 30 avril 2021. [...] » (Nous soulignons)*

---

<sup>7</sup> D-2018-067, dossier R-4011-2017, page 66, paragraphe 283.

<sup>8</sup> D-2019-060, dossier R-4058-2018, page 51, paragraphe 218.



En suivi de cette décision, le Transporteur a déposé l'étude de balisage réalisée par la firme Normandin Beaudry dans le présent dossier<sup>9</sup>.

L'AHQ-ARQ comprend que toute détermination de la Régie en la présente instance à l'égard de la rémunération n'aura aucun impact sur les tarifs des années 2021 et 2022.

Cependant, la Régie établit comme suit le cadre des interventions à propos de l'Étude<sup>10</sup> :

*« [70] La Régie considère approprié, dans le cadre du volet 2 du présent dossier, d'évaluer la méthodologie et les paramètres de cette étude, les questions et constats liés à l'évolution du portrait de la rémunération depuis la dernière étude déposée à cet effet [note de bas de page omise] ainsi que d'identifier tout complément ou suivi qu'elle jugera pertinents aux travaux de la formation qui sera assignée au dossier tarifaire 2023.*

*[71] Comme le soumettent le Transporteur et la FCEI, quoique l'examen de cette étude par la présente formation puisse résulter en des suivis, autres démonstrations et conclusions, il appartiendra à la formation désignée au dossier tarifaire 2023 du Transporteur de se prononcer, le cas échéant, sur les impacts sur le revenu requis du Transporteur. » (Nous soulignons)*

C'est donc dans un tel contexte que s'inscrit l'intervention de l'AHQ-ARQ.

### **Résultats 2020**

Le tableau qui suit résume les résultats de l'Étude en date du 31 décembre 2020 pour huit groupes d'employés<sup>11</sup> :

---

<sup>9</sup> B-0189.

<sup>10</sup> A-0007, page 16, paragraphes 70 et 71.

**Tableau 1 – Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage)**

Groupe d'employés	Salaire de base moyen	Rémunération directe <sup>(3)</sup>	Rémunération globale <sup>(4)</sup>
■ Cadres intermédiaires	-4 %	-1 %	3 %
■ Cadres de maîtrise	-1 %	-1 %	2 %
■ Professionnels	6 %	6 %	11 %
■ Spécialistes*	7 %	2 %	7 %
■ Ingénieurs*	9 %	5 %	10 %
■ Technologues*	13 %	12 %	15 %
■ Métiers*	-4 %	-5 %	-1 %
■ Bureau*	10 %	9 %	13 %
<b>Total<sup>(5)</sup></b>	<b>5 %</b>	<b>3 %</b>	<b>7 %</b>

\* Ces groupes d'employés sont syndiqués.

On peut constater de ce tableau que la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec dépasse la médiane du marché de référence de 7 % alors que ce dépassement n'était que de 6 % lors de l'étude de 2015 illustrée plus haut dans le tableau 13. L'écart est particulièrement élevé pour certains groupes d'employés (jusqu'à 15 %) comme il apparaît au tableau 1 ci-dessus.

D'ailleurs, dans son rapport, l'expert Yann-Philippe St-Laurent de la firme Optimum Actuariat conseil (le « Rapport Optimum ») estime qu'Hydro-Québec n'a pas été en mesure de démontrer qu'elle a déployé des mesures efficaces afin de se rapprocher de la médiane du marché depuis 2003<sup>12</sup>.

**L'AHQ-ARQ constate donc qu'Hydro-Québec n'a pas répondu à l'invitation de la Régie à poursuivre les efforts afin de rapprocher la rémunération globale de ses employés à la médiane de son marché de référence alors qu'elle s'est plutôt éloignée de cette médiane depuis 2015.**

---

<sup>11</sup> B-0189, page 5 (PDF 8), tableau 1.

<sup>12</sup> C-AQCIE-CIFQ-0099, pages 24 à 27; et page 28, lignes 711 à 714.

Il est à noter qu'un tel résultat démontre que les principes directeurs de rémunération globale d'Hydro-Québec n'ont pas été respectés alors que ceux-ci stipulent plutôt que<sup>13</sup> :

*« Dans une préoccupation d'attirer et de retenir les employés de choix, l'entreprise vise à offrir une rémunération globale comparable à la médiane du marché (50e percentile) par groupe d'emplois. Elle peut toutefois offrir une rémunération incitative supérieure au marché de comparaison, mais comparable pour un marché précis, dans certaines circonstances exceptionnelles, pour un type d'emploi spécifique identifié. »* (Nous soulignons)

L'AHQ-ARQ constate de cet extrait que les principes généraux visent une rémunération à la médiane du marché de référence et non à 5 % de plus tel que défini par la zone de compétitivité mentionnée par la firme Normandin Beaudry<sup>14</sup>.

Outre ce résultat préoccupant, l'AHQ-ARQ est d'avis que l'Étude comporte certaines lacunes qui seront exposées dans les chapitres qui suivent.

---

<sup>13</sup> B-0171, page 4 (PDF 6), section 2.1.

<sup>14</sup> B-0189, page 5, (PDF 8).

### 3. Emplois à l’étude et marché de référence

#### Les emplois à l’étude

L’Étude couvre un échantillon de 58 emplois chez Hydro-Québec, couvrant huit groupes d’employés. L’AHQ-ARQ note que six groupes d’emplois ont été exclus du balisage, représentant environ 7 % de l’effectif total d’Hydro-Québec au 31 décembre 2020<sup>15</sup>.

Le tableau suivant, préparé par l’AHQ-ARQ, montre la répartition des effectifs d’Hydro-Québec par groupe d’emplois et leur représentativité dans l’Étude :

**Tableau AHQ-ARQ-1**  
**Taux de représentation des groupes d’emploi dans l’Étude**  
**Total Hydro-Québec**

Groupe d’emplois	Dans l’Étude (1)	Chez HQ (2)	% Étude (3)	% Total (4)	Écart (5)	Appariement (6)
Cadres intermédiaires	26	749	0,5%	3,8%	-3,3%	3,5%
Cadres de maîtrise	237	988	4,3%	4,9%	-0,7%	24,0%
Professionnels	114	1025	2,1%	5,1%	-3,1%	11,1%
Spécialistes	1033	4317	18,6%	21,6%	-3,0%	23,9%
Ingénieurs	1630	1966	29,4%	9,8%	19,5%	82,9%
Techniciens	762	2340	13,7%	11,7%	2,0%	32,6%
Métier	1349	5044	24,3%	25,3%	-0,9%	26,7%
Bureau	394	2212	7,1%	11,1%	-4,0%	17,8%
Constables	0	16	0,0%	0,1%	-0,1%	0,0%
Employés de réseau	0	157	0,0%	0,8%	-0,8%	0,0%
Scientifiques	0	280	0,0%	1,4%	-1,4%	0,0%
Employés de chantiers	0	552	0,0%	2,8%	-2,8%	0,0%
Bureau non syndiqué	0	143	0,0%	0,7%	-0,7%	0,0%
Cadres de direction et supérieurs	0	172	0,0%	0,9%	-0,9%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>5545</b>	<b>19961</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,8%</b>
(1) B-0189, page 10, tableau 2						
(2) B-0169, page 5, tableau R1.1 et (1)						
(3) = (1) / Total (1)						
(4) = (2) / Total (2)						
(5) = (3) - (4)						
(6) = (1) / (2)						

<sup>15</sup> B-0169, pages 4 et 5, réponse 1.1.

On peut constater que les cinq familles dont l'écart est surligné sont nettement sous-représentées. De plus, on note le faible appariement du groupe Cadres intermédiaires et l'absence de six des groupes d'emploi, dont les Employés de chantiers.

En faisant le même exercice mais cette fois pour le Transporteur seulement, l'AHQ-ARQ a préparé le tableau suivant :

**Tableau AHQ-ARQ-2**  
**Taux de représentation des groupes d'emploi dans l'Étude**  
**Total Transporteur**

Groupe d'emplois	Dans l'Étude (1)	Chez HQT (2)	% Étude (3)	% Total (4)	Écart (5)	Appariement (6)
Cadres intermédiaires	0	88	0,0%	2,8%	-2,8%	0,0%
Cadres de maîtrise	0	229	0,0%	7,4%	-7,4%	0,0%
Professionnels	0	40	0,0%	1,3%	-1,3%	0,0%
Spécialistes	1	251	0,1%	8,1%	-8,0%	0,4%
Ingénieurs	372	404	37,8%	13,1%	24,8%	92,1%
Techniciens	296	526	30,1%	17,0%	13,1%	56,3%
Métier	269	1323	27,4%	42,8%	-15,5%	20,3%
Bureau	45	80	4,6%	2,6%	2,0%	56,3%
Constables	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	NA
Employés de réseau	0	126	0,0%	4,1%	-4,1%	0,0%
Scientifiques	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	NA
Employés de chantiers	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	NA
Bureau non syndiqué	0	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cadres de direction et supérieurs	0	22	0,0%	0,7%	-0,7%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>983</b>	<b>3090</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>31,8%</b>
(1) B-0169, page 6, tableau R1.3						
(2) B-0169, page 5, tableau R1.2						
(3) = (1) / Total (1)						
(4) = (2) / Total (2)						
(5) = (3) - (4)						
(6) = (1) / (2)						

On peut maintenant constater que cinq familles dont l'écart est surligné sont nettement sous-représentées du côté du Transporteur. De plus, on note l'absence d'appariement pour six des groupes d'emploi dont les Employés de réseau et le faible appariement pour les Spécialistes. Par exemple, aucun des

126 Employés de réseau n'est représenté dans l'Étude alors que 45 sur 80 des employés de bureau, une population pourtant moins nombreuse, sont représentés.

**En conclusion de cette analyse, l'AHQ-ARQ retient particulièrement, pour des fins de juger des dépenses de main-d'œuvre du Transporteur, la représentativité nulle ou nettement insuffisante dans l'Étude des groupes d'emploi Cadres intermédiaires, Cadres de maîtrise, Spécialistes, Métier et Employés de réseau.**

### ***Le marché de référence***

Un marché de référence composé de 44 organisations a été déterminé conjointement entre la firme Normandin Beaudry et Hydro-Québec selon les critères que cette dernière applique lorsqu'elle effectue une vigie active de sa rémunération. De plus, pour certains emplois propres à la réalité d'Hydro-Québec, le marché de référence a été élargi pour inclure de grands « distributeurs d'hydroélectricité » canadiens<sup>16</sup>.

L'AHQ-ARQ note la conclusion du Rapport Optimum selon laquelle la surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux et universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) qui ont des régimes de retraite à prestations déterminées comparables à celui d'Hydro-Québec sous-évalue l'écart de 7 % par rapport à la médiane de rémunération globale du marché de référence<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> B-0189, page 4, 11, 12, 17 et 18.

<sup>17</sup> C-AQCIE-CIFQ-0099, page 6, lignes 56 à 58, et pages 22 et 23.

De plus, l'AHQ-ARQ s'interroge sur la présence de l'organisation Bell Canada dans le secteur de l'hydroélectricité et de l'absence de Rio Tinto dans ce même secteur alors qu'elle gère un réseau hydroélectrique important au Québec<sup>18</sup>.

**Pour ces raisons, l'AHQ-ARQ est d'avis que la composition du marché de référence retenu par la firme Normandin Beaudry doit être améliorée notamment en réduisant la représentation d'organisations des secteurs municipaux et universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) et en ajoutant des organisations du secteur de l'hydroélectricité comme, par exemple, Rio Tinto.**

---

<sup>18</sup> B-0169, pages 9 et 10, réponses 2.2 et 2.4.

#### 4. Les heures chômées payées non prises en compte

Les composantes de la rémunération globale considérées dans l'analyse de la firme Normandin Beaudry sont les suivantes<sup>19</sup> :

Rémunération directe	Régime de retraite	Assurance collective avant et après la retraite
■ Salaire de base moyen	■ Régimes de retraite à prestations déterminées	■ Assurance vie et décès et mutilation accidentels
■ Rémunération incitative	■ Régimes de retraite à cotisation déterminée	■ Assurance invalidité de courte et longue durée
		■ Soins médicaux
		■ Soins dentaires
		■ Compte de gestion de santé ou d'activité physique

Dans cette liste, l'AHQ-ARQ constate l'absence des heures chômées payées des types suivants :

- Les vacances
- Les congés fériés et mobiles
- Les congés de maladie<sup>20</sup>
- Les congés familiaux.

L'AHQ-ARQ est d'avis que l'absence de prise en compte des heures chômées payées, confirmée par Normandin Beaudry<sup>21</sup>, constitue une lacune majeure de l'Étude. Cette absence est d'autant plus étonnante qu'Hydro-Québec, dans le

---

<sup>19</sup> B-0189, page 10 (PDF 13).

<sup>20</sup> Le Transporteur indique que les congés de maladie sont compris dans la valeur de l'assurance collective qui a été considérée dans l'Étude (B-0163, page 19, lignes 1 à 3). Des questions pourront être posées lors de l'audience pour connaître les hypothèses utilisées.

<sup>21</sup> B-0169, page 16, réponse 3.16.



cadre de ses principes directeurs de rémunération globale, utilise l'ensemble des conditions de travail, afin de se comparer au marché<sup>22</sup>.

La firme Normandin Beaudry a bien ajusté l'échelle salariale des emplois syndiqués pour la normaliser à 35 heures par semaine<sup>23</sup>. Toutefois, l'AHQ-ARQ considère qu'il aurait été plus approprié de normaliser l'échelle salariale sur une base annuelle en tenant compte des heures chômées payées mentionnées ci-dessus.

La firme Normandin Beaudry indique par ailleurs<sup>24</sup> :

*« 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. » (Nous soulignons)*

---

<sup>22</sup> B-0171, page 4 (PDF 6), section 2.1.

<sup>23</sup> B-0189, page 13 (PDF 16); B-0191, page 15, réponse 5.3.

<sup>24</sup> B-0149, page 3 (PDF 5).

L'AHQ-ARQ est d'avis que les raisons invoquées par la firme Normandin Beaudry dans l'extrait précédent pour ne pas tenir compte des heures chômées payées ne sont pas suffisantes. En effet, l'AHQ-ARQ soumet :

- Qu'une étude de rémunération soit requise pour les arbitrages de différends ou pour les raisons découlant des décisions de la Régie dans le présent dossier, les meilleures méthodes doivent être appliquées<sup>25</sup>;
- Que la décision D-2018-067 de la Régie n'avait pas à mentionner tout le détail des méthodes à appliquer pour calculer correctement le salaire de base ramené sur une base comparable en tenant compte des heures chômées payées et des horaires de travail, et qu'il revenait à l'expert retenu par le Transporteur de réaliser l'Étude correctement<sup>26</sup>;
- Que le fait que la source de données **remun** ne collige pas l'ensemble des informations habituellement incluses dans les conventions collectives des employés ne doit pas constituer un motif pour ne pas en tenir compte, et qu'il revenait à l'expert retenu par le Transporteur de prendre les moyens pour réaliser l'Étude correctement en consultant les bonnes sources de données.

L'AHQ-ARQ est également d'avis que les motifs invoqués par le Transporteur en réponse à la demande de renseignements numéro 6 de la Régie ne sont pas justifiables, soit l'indisponibilité des données par emploi et le faible impact de l'inclusion du temps chômé payé<sup>27</sup>. L'AHQ-ARQ s'interroge particulièrement sur la méthode utilisée pour estimer que l'ajout des jours de vacances et des congés fériés (sans les congés de maladie) viendrait modifier le positionnement d'Hydro-Québec de plus ou moins 0,3 %, selon les catégories d'emplois, de même que

---

<sup>25</sup> Voir aussi B-0169, pages 14 et 15, réponse 3.12.

<sup>26</sup> Voir aussi B-0169, page 15, réponses 3.13 et 3.14.

<sup>27</sup> B-0163, pages 12 à 14, réponse 3.1.

sur l'impact jugé négligeable d'un tel résultat<sup>28</sup>. Elle pourra y revenir lors de l'audience.

La firme Normandin Beaudry cite d'ailleurs une sentence arbitrale de l'arbitre Me Marcel Morin qui ne peut pas être plus claire sur le besoin de tenir compte des conditions de travail<sup>29</sup> :

*« [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. »* (Nous soulignons)

**Sans reprendre intégralement l'analyse faite par l'expert St-Laurent dans le Rapport Optimum, l'AHQ-ARQ appuie totalement la conclusion de celui-ci<sup>30</sup> :**

**« L'étude de Normandin Beaudry n'est pas une étude de rémunération globale puisqu'elle exclut une composante**

---

<sup>28</sup> B-0163, page 14, lignes 1 à 13.

<sup>29</sup> B-0149, page 4 (PDF 6).

<sup>30</sup> C-AQCIE-CIFQ-0099, page 5, lignes 36 à 40; et pages 7 à 11.

***importante, à savoir le temps chômé payé (politiques de vacances, jours fériés, mobiles, flexibles ou personnels). Une étude de rémunération globale conforme aux pratiques courantes aurait conclu à un écart supérieur à 7 % à la suite de l'inclusion du temps chômé payé; »***

De plus, l'AHQ-ARQ est d'avis que cette conclusion est conservatrice puisqu'elle ne semble pas tenir compte des éléments plus spécifiques suivants :

- Les congés de maladie qui peuvent aller jusqu'à 260 jours par année, renouvelables à chaque année peu importe s'ils ont été pris ou non les années précédentes<sup>31</sup>;
- La date d'obtention d'un premier diplôme universitaire pour la date de déclenchement du calcul du crédit annuel de vacances<sup>32</sup>;
- Les vacances pouvant atteindre jusqu'à 11 semaines par année dans des circonstances particulières<sup>33</sup>;
- La gamme complète des congés familiaux<sup>34</sup>

**En conclusion de ce chapitre, l'AHQ-ARQ est d'avis qu'une étude de rémunération comparative devrait prendre en compte les heures chômées payées : vacances, maladie, congés fériés et congés familiaux.**

---

<sup>31</sup> B-0163, page 18, lignes 1 à 10; et voir notamment B-0165, pages 75 à 82 (PDF 84 à 91).

<sup>32</sup> B-0163, page 15, lignes 9 à 12.

<sup>33</sup> B-0163, page 15.

<sup>34</sup> B-0163, pages 16 et 17.

## 5. Le temps supplémentaire non pris en compte

Le Transporteur indique qu'en 2020, le temps supplémentaire s'est élevé à 29,4 M\$ représentant 5,7 % de la masse salariale<sup>35</sup>. Vu autrement, puisque le Transporteur comptait 2 710 employés syndiqués au 31 décembre 2020<sup>36</sup>, on peut conclure que le temps supplémentaire a apporté un revenu additionnel annuel moyen de 10 850 \$ par employé syndiqué, ce qui, de l'avis de l'AHQ-ARQ est loin d'être négligeable.

La firme Normandin Beaudry indique que le temps supplémentaire n'est pas considéré comme faisant partie de l'offre de rémunération globale<sup>37</sup>. De son côté, le Transporteur se questionne sur le lien qui pourrait être fait entre la gestion du temps supplémentaire et l'étude de balisage de la rémunération globale<sup>38</sup>. L'AHQ-ARQ constate que ces indications sont en contradiction avec ce qu'affirme Hydro-Québec par ailleurs<sup>39</sup> :

*« Hydro-Québec utilise les composantes de la rémunération globale afin de se comparer au marché. Ce concept englobe le salaire de base, la rémunération incitative, les primes et indemnités, les heures supplémentaires, les gratifications, les assurances collectives, le régime de retraite et l'ensemble des conditions de travail. »* (Nous soulignons)

---

<sup>35</sup> B-0163, page 19, réponse 3.3.1.

<sup>36</sup> B-0169, page 5, tableau R1.2 : 3 090 – 88 (Cadres intermédiaires) – 229 (Cadres de maîtrise) – 40 (Professionnels) – 1 (Bureau non syndiqué) – 22 (Cadres de direction et cadres supérieurs). Voir aussi B-0184, page 11 pour les Professionnels et B-0163, page 14, réponse 3.2 pour les Cadres de maîtrise; toutefois les données ne sont pas disponibles.

<sup>37</sup> B-0163, page 18, lignes 17 à 26.

<sup>38</sup> B-0163, page 19, réponse 3.3.2.

<sup>39</sup> B-0171, page 4 (PDF 6), section 2.1.

**L'AHQ-ARQ est d'avis que le temps supplémentaire doit être pris en compte dans l'Étude au niveau du calcul du salaire par heure travaillée, en haussant le revenu et les heures travaillées en conséquence.**

## 6. Augmentation de l'accès aux postes de cadres depuis 5 ans

Au 31 décembre 2015, les titulaires des huit groupes d'emploi couverts par l'étude de balisage de rémunération globale des employés d'Hydro-Québec étaient répartis comme suit<sup>40</sup> :

**Tableau 2**  
Proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés

Emplois	Nombres de titulaires appariés	
	Dans l'enquête	Chez Hydro-Québec
➤ Cadres intermédiaires	40	528
➤ Cadres de maîtrise	119	820
➤ Professionnels	100	962
➤ Spécialistes	596	3 733
➤ Ingénieurs	1 402	1 648
➤ Technologues	815	2 448
➤ Métiers	1 353	5 454
➤ Bureau	873	2 591
<b>Total</b>	<b>5 298</b>	<b>18 184</b>
<b>Proportion des titulaires couverts par l'étude</b>		<b>29 %</b>

Au 31 décembre 2020, la répartition avait évolué comme suit<sup>41</sup> :

**Tableau 2 – Proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés**

Emplois	Nombres de titulaires appariés	
	Dans l'enquête	Chez Hydro-Québec
■ Cadres intermédiaires	26	749
■ Cadres de maîtrise	237	988
■ Professionnels	114	1 025
■ Spécialistes	1 033	4 317
■ Ingénieurs	1 630	1 966
■ Technologues	762	2 340
■ Métiers	1 349	5 044
■ Bureau	394	2 212
<b>Total</b>	<b>5 545</b>	<b>18 641</b>
<b>Proportion des titulaires couverts par l'étude</b>		<b>30 %</b>

<sup>40</sup> R-3980-2016, B-0028, annexe C, page 8 (PDF 36), tableau 2.

<sup>41</sup> B-0189, page 10 (PDF 13), tableau 2.

Sur la période de cinq ans entre les deux études, le nombre de titulaires des huit groupes d'employés est passé de 18 184 à 18 641 pour une augmentation de 2,5 %. Toutefois dans le cas du nombre total des Cadres intermédiaires et des Cadres de maîtrise, il est passé de 1 348 à 1 737 pour une augmentation de 28,9 % sur la même période.

En créant de nouveaux postes de cadres, Hydro-Québec offre ainsi à ses employés une façon d'augmenter leur rémunération globale, ce qui n'existe peut-être pas dans les entreprises du marché de référence. À tout le moins, une analyse devrait être faite pour évaluer cet avantage par rapport aux autres entreprises, le cas échéant.

La firme Normandin Beaudry mentionne d'ailleurs qu'elle connaît le nombre de vice-présidences, de niveaux hiérarchiques, de divisions et d'unités d'affaires des organisations du marché de référence<sup>42</sup>. Toutefois, elle souligne qu'elle n'a pas tenu compte des possibilités d'avancement dans son évaluation de la rémunération globale<sup>43</sup>.

Du côté du Transporteur, il indique, sans autre démonstration, que l'augmentation de l'effectif des cadres intermédiaires s'expliquerait par l'évolution du contexte d'affaires d'Hydro-Québec depuis les dernières années et qu'elle refléterait la réalité opérationnelle de l'entreprise notamment en ce qui a trait au démarrage de plusieurs projets de grande envergure ayant nécessité des restructurations<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> B-0169, page 9, réponse 1.11.

<sup>43</sup> B-0163, page 21, réponse 3.5.

<sup>44</sup> B-0169, pages 8 et 9, réponse 1.9.



**L'AHQ-ARQ est d'avis que l'Étude n'a pas suffisamment tenu compte des possibilités d'accès aux postes de cadre chez Hydro-Québec, ce qui aurait pu être fait en comparant notamment le ratio d'encadrement (nombre d'employés par cadre) d'Hydro-Québec avec les organisations du marché de référence.**

## 7. Conclusion et recommandations

### *Constats et problématiques*

Dans les chapitres précédents, l'AHQ-ARQ a mis en lumière certains constats et certaines lacunes de l'Étude :

1. L'AHQ-ARQ constate qu'Hydro-Québec n'a pas répondu à l'invitation de la Régie à poursuivre les efforts afin de rapprocher la rémunération globale de ses employés à la médiane de son marché de référence alors qu'elle s'est plutôt éloignée de cette médiane depuis 2015.
2. L'AHQ-ARQ retient particulièrement, pour des fins de juger des dépenses de main-d'œuvre du Transporteur, la représentativité nulle ou nettement insuffisante dans l'Étude des groupes d'emploi Cadres intermédiaires, Cadres de maîtrise, Spécialistes, Métier et Employés de réseau.
3. L'AHQ-ARQ est d'avis que la composition du marché de référence retenu par la firme Normandin Beaudry doit être améliorée notamment en réduisant la représentation d'organisations des secteurs municipaux et universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) et en ajoutant des organisations du secteur de l'hydroélectricité comme, par exemple, Rio Tinto.
4. L'AHQ-ARQ est d'avis qu'une étude de rémunération comparative devrait prendre en compte les heures chômées payées : vacances, maladie, congés fériés et congés familiaux.
5. L'AHQ-ARQ est d'avis que le temps supplémentaire doit être pris en compte dans l'Étude au niveau du calcul du salaire par heure travaillée, en haussant le revenu et les heures travaillées en conséquence.

6. L'AHQ-ARQ est d'avis que l'Étude n'a pas suffisamment tenu compte des possibilités d'accès aux postes de cadre chez Hydro-Québec, ce qui aurait pu être fait en comparant notamment le ratio d'encadrement (nombre d'employés par cadre) d'Hydro-Québec avec les organisations du marché de référence.

### ***Recommandation***

Devant ces constats et lacunes, l'AHQ-ARQ recommande à la Régie d'exiger du Transporteur une mise à jour de l'Étude d'ici le dépôt de la cause tarifaire 2023 qui devra contenir les améliorations suivantes :

- Ajouter le groupe d'emploi Employés de réseau et augmenter la représentativité pour le Transporteur des groupes d'emploi Cadres intermédiaires, Cadres de maîtrise, Spécialistes et Métier.
- Améliorer la composition du marché de référence retenu par la firme Normandin Beaudry notamment en réduisant la représentation d'organisations des secteurs municipaux et universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) et en ajoutant des organisations du secteur de l'hydroélectricité comme, par exemple, Rio Tinto.
- Prendre en compte de façon détaillée les heures chômées payées : vacances, maladie, congés fériés et congés familiaux.
- Prendre en compte de façon détaillée le temps supplémentaire.
- Prendre en compte de façon détaillée les possibilités d'accès aux postes de cadre chez Hydro-Québec.