



**OPTIMUM**

Actuariat conseil

**Rapport d'analyse  
préparé par le témoin expert  
sur l'étude de balisage  
relative à la rémunération  
globale des employés  
d'Hydro-Québec**

**AQCIE-CFIQ-FCEI**

Un choix éclairé par des experts polyvalents

Préparé par Yann-Philippe St-Laurent

28 mars 2022





## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 – Éléments de la rémunération globale</b> .....	<b>7</b>
Définition et éléments de la rémunération globale .....	7
Conséquences de l'inclusion du temps chômé payé dans le calcul de rémunération globale .....	8
<b>Section 2 – Prise en compte de la durée de la semaine normale de travail</b> .....	<b>12</b>
Semaine normale de travail et études de rémunération globale .....	12
Conséquences d'inclure la durée de la semaine normale de travail dans le calcul de la rémunération globale .....	13
<b>Section 3 – Salaire de base : comparaison entre la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry et la méthodologie normalement utilisée</b> .....	<b>15</b>
Salaire de base et études de rémunération globale .....	15
Conséquences de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry en comparaison avec la méthodologie normalement utilisée .....	18
<b>Section 4 – Surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales)</b> .....	<b>22</b>
Comparaison des groupes de référence .....	22
Impact de la surreprésentation des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État (provinciales et fédérales) .....	23
<b>Section 5 – Moyens déployés par Hydro-Québec afin de rétablir la rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité visée</b> .....	<b>24</b>
Moyens qui peuvent être déployés par une organisation afin de rétablir la rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité .....	24
Moyens qui peuvent être déployés par des organisations comparables à Hydro- Québec afin de rétablir la rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité .....	25
Moyens déployés par Hydro-Québec afin de rétablir la rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité .....	25
<b>Conclusion</b> .....	<b>28</b>







## 1 Introduction

2 Dans le cadre de la demande d'Hydro-Québec relative à l'établissement de ses tarifs de transport  
3 d'électricité pour l'année tarifaire 2021-2022, l'Association québécoise des consommateurs  
4 industriels d'électricité (AQCIE), le Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ) et la  
5 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) ont confié au témoin expert, M. Yann-  
6 Philippe St-Laurent de la firme Optimum Actuaire & Conseillers inc. (Optimum), le mandat  
7 d'évaluer l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec datée du  
8 20 avril 2021 (Normandin Beaudry : R-4167-2021, B-0020).

9  
10 Le mandat confié au témoin expert d'Optimum consiste principalement à :

- 11 ■ Prendre connaissance de l'étude de balisage préparée par Normandin Beaudry pour  
12 Hydro-Québec;
- 13 ■ En analyser les résultats et les conclusions;
- 14 ■ Préparer une liste de questions en prévision d'une séance de travail avec les représentants  
15 de Normandin Beaudry;
- 16 ■ Participer à la séance de travail;
- 17 ■ Préparer une demande de renseignements écrite;
- 18 ■ Rédiger un rapport concernant l'évolution de la position relative de la rémunération globale  
19 d'Hydro-Québec par rapport à son groupe de référence;
- 20 ■ Présenter son rapport en avril 2022, au cours des audiences de la Régie.

21  
22 M. St-Laurent est mandaté par l'AQCIE-CFIQ-FCEI en qualité de témoin expert pour fournir un avis  
23 sur les résultats et conclusions de l'étude de balisage. Dans un premier temps, une séance de  
24 travail a eu lieu le 25 janvier 2022 avec la Régie, le Transporteur, les intervenants et les  
25 représentants de la firme Normandin Beaudry au cours de laquelle le témoin expert a posé  
26 plusieurs questions aux conseillers de Normandin Beaudry, puisque les représentants d'Hydro-  
27 Québec ne participaient à la rencontre qu'en tant qu'observateurs. Par la suite, une demande de  
28 renseignements écrite adressée à Hydro-Québec a été préparée par le témoin expert le  
29 10 février 2022.

30  
31 Après avoir analysé l'étude de balisage aux termes duquel Normandin Beaudry conclut que « la  
32 rémunération globale d'Hydro-Québec est légèrement à l'extérieur de la zone de compétitivité,  
33 l'écart avec la médiane du marché de référence étant de 7 % » (Normandin Beaudry : R-4167-  
34 2021, B-0020, page 6), nous sommes en désaccord avec cette conclusion pour les raisons  
35 suivantes :

- 36 ■ L'étude de Normandin Beaudry n'est pas une étude de rémunération globale puisqu'elle  
37 exclut une composante importante, à savoir le temps chômé payé (politiques de vacances,  
38 jours fériés, mobiles, flexibles ou personnels). Une étude de rémunération globale  
39 conforme aux pratiques courantes aurait conclu à un écart supérieur à 7 % à la suite de  
40 l'inclusion du temps chômé payé;



- 41 ■ La méthodologie utilisée par Normandin Beaudry ne prend pas en considération les durées  
42 différentes de la semaine normale de travail pour Hydro-Québec et son marché de  
43 comparaison pour tous les groupes d'employés couverts. La prise en compte de la durée  
44 de la semaine normale de travail pour les professionnels, les cadres de maîtrise et les  
45 cadres intermédiaires aurait généré des écarts supérieurs pour le salaire de base, la  
46 rémunération directe et la rémunération globale pour ces groupes d'employés et pour les  
47 résultats globaux. Conséquemment, l'écart de 7 % est sous-évalué;
- 48 ■ La méthodologie utilisée par Normandin Beaudry pour calculer le salaire de base moyen  
49 est peu commune et n'est pas celle reconnue par les tribunaux dans le cadre de la méthode  
50 des coûts simulés, n'est pas celle exigée en vertu des lois sur l'équité salariale au Québec  
51 et en Ontario et n'est pas celle utilisée par d'autres firmes de rémunération. La  
52 méthodologie utilisée par Normandin Beaudry sous-évalue le salaire de base des  
53 employés syndiqués tout en surévaluant le salaire de base des employés non syndiqués.  
54 L'utilisation de la méthodologie normalement utilisée aurait généré un écart supérieur à  
55 7 %;
- 56 ■ La surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux et universitaires et de  
57 sociétés d'État (provinciales ou fédérales) qui ont des régimes de retraite à prestations  
58 déterminées comparables à celui d'Hydro-Québec sous-évalue l'écart de 7 %;
- 59 ■ Depuis 2003, les études de rémunération globale réalisées par Towers Perrin (2003)  
60 (R-3492-2002, Phase 2, Pièce HQD-13, document 6.5) et Normandin Beaudry en 2015 et  
61 2020 (R-3980-2016, B-0028 et R-4167-2021, B-0020), en utilisant des méthodologies et  
62 des groupes de comparaison différents, concluent que la rémunération globale offerte par  
63 Hydro-Québec à ses employés est systématiquement supérieure à la zone de compétitivité  
64 visée par Hydro-Québec. Contrairement à BC Hydro et Hydro One, Hydro-Québec n'a pas  
65 déployé des moyens afin de se situer à l'intérieur de la zone de compétitivité visée, à savoir  
66 de 95 % à 105 % de la zone médiane du marché (R-4167-2021, B-0020, p. 5).  
67
- 68 Les prochaines sections présentent les explications détaillées pour chacun des constats  
69 mentionnés précédemment.



## 70 Section 1 – Éléments de la rémunération globale

71 Dans cette section, nous vous présentons différentes définitions et les éléments de la rémunération  
72 globale inclus dans les études de rémunération globale par les firmes de consultation, les  
73 tribunaux, certaines législations et finalement, les conséquences de l'inclusion du temps chômé  
74 payé dans le calcul de la rémunération globale.  
75

### 76 Définition et éléments de la rémunération globale

77 L'Office québécois de la langue française définit la rémunération globale comme étant « La valeur  
78 totale des composantes de la rémunération directe et de la rémunération indirecte d'un salarié. »  
79 ([Vocabulaire des relations professionnelles, OQLF, 2008](#)).

80

81 De plus, l'Office québécois de la langue française ajoute la note suivante qui énumère les  
82 composantes de la rémunération globale :

83

84 « La rémunération directe couvre toutes les formes pécuniaires de reconnaissance. Elle  
85 comprend le salaire de base (composante fixe) ainsi que les primes de rendement, les  
86 commissions, etc. (composante variable). Quant à la rémunération indirecte, elle englobe  
87 principalement les avantages sociaux (assurances collectives, régimes de retraite, congés  
88 payés), les conditions de travail (environnement de travail, horaire de travail) et divers  
89 avantages complémentaires. »

90

91 Comme nous pouvons le constater, les congés payés font partie des avantages sociaux et  
92 conséquemment, de la rémunération indirecte.

93

94 MM. Thériault et St-Onge (*Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, 2<sup>e</sup> édition, Gaetan Morin  
95 Éditeur, figure 1.1, p. 4) incluent eux aussi le temps chômé payé dans les éléments de  
96 rémunération globale. De plus, ces auteurs indiquent l'importance d'inclure l'ensemble des  
97 éléments afin de comparer une politique de rémunération globale avec le marché : « Compte tenu  
98 de la multiplicité accrue des composantes de la rémunération (le salaire, les primes, les avantages  
99 sociaux, etc.), une politique de compétitivité doit porter sur la rémunération totale par rapport au  
100 marché : quelle est la valeur de la rémunération totale qu'une organisation veut offrir à ses  
101 employés par rapport à ce qu'on trouve sur le marché? » (Section 3.1, p. 73).

102

103 Dans le rapport *Rémunération globale 2003 – Métiers, Emplois de bureau, Techniciens,*  
104 *Ingénieurs, Cadres et Spécialistes*, 23 mai 2003, p. 1, préparé par Towers Perrin pour Hydro-  
105 Québec en 2003 (R-3492-2002, Phase 2, Pièce HQD-13, document 6.5), la méthodologie inclut  
106 les vacances et les jours fériés dans les éléments analysés de la rémunération globale.

107

108 De son côté, dans le cadre de l'établissement des taux de BC Hydro pour les années 2020 et 2021,  
109 la *British Columbia Utilities Commission* a tenu compte d'une étude de la rémunération globale de  
110 2017 de Morneau Shepell ([BC Hydro, Decision and Order G-246-20](#)).



111 Dans le cadre d'une séance de travail tenue dans ce dossier, BC Hydro a indiqué que cette étude  
112 de Morneau Shepell (2017) tenait compte du temps chômé payé ([BC Hydro Fiscal 2020 – Fiscal](#)  
113 [2021 Revenue Requirements Application, Workshop Presentation, Exhibit B-2, March 15, 2019,](#)  
114 [p. 37](#)).

115  
116 De son côté, la Loi sur le processus de détermination de la rémunération des procureurs aux  
117 poursuites criminelles et pénales et sur leur régime de négociation collective prend en  
118 considération les vacances, car l'analyse est effectuée en divisant la valeur de la rémunération  
119 globale par heure travaillée (article 19.14 de cette Loi, R-4167-2021, B-0153). Dans le cadre des  
120 travaux du Comité de rémunération des procureurs, Normandin Beaudry a réalisé une étude de  
121 rémunération globale aux poursuites criminelles et pénales pour la période 2019 à 2023 : « (...) le  
122 gouvernement a mandaté la firme Normandin Beaudry pour évaluer la rémunération directe et  
123 indirecte. La méthodologie retenue par cette firme pour la comparaison est la rémunération globale  
124 par heure travaillée pour l'ensemble d'une carrière de 31 ans. » (*Comité de rémunération des*  
125 *procureurs aux poursuites criminelles et pénales, 2019-2023, 27 septembre 2019, R-4167-2021,*  
126 *B-0154, page 33*). Conséquemment, les congés payés et la semaine normale de travail ont été  
127 utilisés pour fins de comparaison.

128  
129 L'Institut de la statistique du Québec inclut aussi le temps chômé payé dans le cadre de ses travaux  
130 courants comme l'*Étude des salariés – État et évolution comparés, 2020*, R-4167-2021, B-0150,  
131 page 12.

132  
133 L'article 66 de la Loi sur l'équité salariale du Québec prévoit également qu'il faut tenir compte des  
134 avantages à valeur pécuniaire, tel que les éléments du temps chômé et payé, ce que confirme la  
135 CNESST dans ses instructions sur la méthodologie de calcul d'écarts salariaux sur [son site](#)  
136 [internet](#).

137  
138 L'article 1(1) de la Loi sur l'équité salariale de l'Ontario prévoit que la rétribution que l'on doit  
139 comparer comprend les avantages versés et accordés, ce que confirme le Bureau de l'équité  
140 salariale de l'Ontario dans son [Guide de compréhension de la Loi sur l'équité salariale de l'Ontario,](#)  
141 [2019, p. 41](#).

142  
143 En somme, la littérature académique et les pratiques courantes de différentes firmes de  
144 consultation incluent le temps chômé payé dans le cadre des études de rémunération globale. Son  
145 exclusion ne permet pas d'apprécier à sa juste valeur l'offre de rémunération globale d'une  
146 organisation pour fins de comparaison. Ne pas le considérer de manière quantitative, voire même  
147 qualitative à défaut, ne peut que générer des conclusions erronées comme vous le constaterez  
148 dans l'analyse qui suit.

149

## 150 **Conséquences de l'inclusion du temps chômé payé dans le calcul de** 151 **rémunération globale**

152 Afin d'illustrer l'importance du temps chômé payé dans la valeur de la rémunération globale, nous  
153 avons comparé la politique de vacances et de jours fériés d'Hydro-Québec (voir la réponse à la  
154 question 3.2 de la DDR numéro 6 de la Régie, R-4167-2021, B-0163) aux résultats de l'analyse





155 effectuée par l'Institut de la statistique du Québec à l'égard des congés annuels, les jours fériés et  
 156 les congés mobiles dans les entreprises de 200 employés et plus en 2018 au Québec ([Marché du](#)  
 157 [travail et rémunération, numéro 24, février 2021, Institut de la statistique du Québec](#)) et aux  
 158 dispositions de la Loi sur les normes du travail du Québec.

159

160 Le tableau suivant compare la politique de vacances et le nombre de jours fériés d'Hydro-Québec  
 161 à la Loi sur les normes du travail et aux résultats de l'étude de l'Institut de la statistique du Québec :

162

	Années d'ancienneté/nombre de jours de vacances par année					Nombre de jours de vacances annualisé sur une carrière de 30 ans	Nombre de jours fériés annualisé sur une carrière de 30 ans	Total du nombre de jours de congés payés annualisé sur une carrière de 30 ans
	0 à 3	4 à 8	9 à 14	15 à 19	20 à 30			
Hydro Québec	20,0	20,0	20,0	20,0	25,0	21,8	13,0	34,8
Loi sur les normes du travail	10,0	15,0	15,0	15,0	15,0	14,7	8,0	22,7
Institut de la statistique – secteur privé	14,0	17,0	19,7	21,5	25,5	21,1	11,7	32,8

163

164 Le tableau suivant compare la valeur en pourcentage du salaire de la politique de vacances et de  
 165 jours fériés d'Hydro-Québec à la Loi sur les normes du travail et aux résultats de l'étude de l'Institut  
 166 de la statistique du Québec :

167

	Années d'ancienneté/valeur des vacances annuelles en pourcentage du salaire					Valeur annualisée des vacances annuelles sur une carrière de 30 ans	Valeur annualisée des jours fériés annuels sur une carrière de 30 ans	Valeur annualisée du temps des vacances et jours fériés annuels sur une carrière de 30 ans
	0 à 3	4 à 8	9 à 14	15 à 19	20 à 30			
Hydro Québec	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	10,0 %	8,7 %	5,2 %	13,9 %
Loi sur les normes du travail	4,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	5,9 %	3,2 %	9,1 %
Institut de la statistique – secteur privé	5,6 %	6,8 %	7,9 %	8,4 %	10,2 %	8,4 %	4,7 %	13,1 %

168

169 Comme démontré dans les tableaux précédents, la politique de temps chômé payé d'Hydro-  
 170 Québec est plus avantageuse que les pratiques du marché. Il s'agit d'une composante importante  
 171 et matérielle de l'offre de rémunération globale dans le marché de l'ordre de près de 9 % jusqu'à  
 172 près de 14 %. L'inclusion du temps chômé payé dans le cadre d'études de rémunération globale  
 173 n'est donc pas optionnelle dans ce contexte.

174



175 Sans prétendre que la médiane du temps chômé payé des organisations du marché de  
176 comparaison d'Hydro-Québec est comparable à la *Loi sur les normes du travail*, nous pouvons  
177 présumer qu'elle se situe près du résultat découlant de l'étude réalisée par l'Institut de la statistique  
178 du Québec (13,1%). Ainsi, l'écart de rémunération globale de 7 % mesuré par Normandin Beaudry  
179 risque de se situer plus près de 8 % que de 7 % (écart mesuré de 7 % par NB + 0,8 % qui  
180 représente la différence entre Hydro-Québec et le secteur privé (13,9 % - 13,1 %)).

181  
182 À cet égard, il est intéressant de consulter le tableau suivant qui présente les écarts de  
183 rémunération globale par rapport au groupe de référence d'Hydro-Québec selon l'étude de  
184 rémunération globale réalisée par Towers Perrin en 2003 (Towers Perrin : R-3492-2002, Phase 2,  
185 Pièce HQD-13, document 6.5) qui incluait le temps chômé payé, et les écarts de rémunération  
186 globale selon les études de 2015 et 2020 de Normandin Beaudry (Normandin Beaudry : R-3980-  
187 2016, B-0028 et R-4167-2021, B-0020) qui excluent le temps chômé payé.

188  
189 **Écart de rémunération globale d'Hydro-Québec vs la médiane de son marché de référence**  
190 **en pourcentage**

Groupe d'employés	Towers Perrin 2003 (incluant le temps chômé payé)	Normandin Beaudry 2015 (excluant le temps chômé payé)	Normandin Beaudry 2020 (excluant le temps chômé payé)
Cadres intermédiaires	n. d.	-2 %	3 %
Cadres de maîtrise	9 %	9 %	2 %
Professionnels	n. d.	7 %	11 %
Spécialistes	8 %	5 %	7 %
Ingénieurs	2 %	3 %	10 %
Technologues	15 %	11 %	15 %
Métiers	4 %	5 %	-1 %
Bureau	4 %	9 %	13 %
<b>Moyenne pondérée</b>	<b>6 %*</b>	<b>6 %</b>	<b>7 %</b>

191 \* Moyenne non pondérée.

192  
193 L'écart de rémunération globale donne l'apparence d'être resté relativement constant depuis 2003,  
194 mais il faut cependant tenir compte du fait qu'en 2015 et 2020, l'étude de Normandin Beaudry  
195 exclut de son analyse le temps chômé payé. Comme nous avons pu le constater, Hydro-Québec  
196 semble se démarquer sur cet élément important de la rémunération globale.

197  
198 À défaut d'être en mesure de comparer quantitativement la valeur du temps chômé payé en  
199 pourcentage du salaire dans le groupe de référence d'Hydro-Québec, nous pouvons toutefois  
200 apprécier cette valeur de façon qualitative ainsi que son impact sur la rémunération globale. Ainsi,  
201 pour une organisation qui aurait un positionnement sous la zone médiane du marché, il serait  
202 possible d'invoquer que ce positionnement serait plutôt à l'intérieur de la zone médiane du marché  
203 en considérant le temps chômé payé qui est plus généreux que les pratiques à la médiane du  
204 marché. À l'inverse, une organisation qui aurait un positionnement au-dessus de la zone médiane  
205 du marché et une politique de vacances et jours fériés moins généreuse que le marché pourrait  
206 être considérée à l'intérieur de la zone médiane puisque la prise en compte du temps chômé payé



207 contribue à réduire son positionnement quant à la rémunération globale. Dans le présent cas,  
208 Hydro-Québec est au-dessus de la zone médiane du marché en ce qui a trait son offre de  
209 rémunération globale (excluant le temps chômé payé) et a une politique que nous pouvons  
210 considérer supérieure aux pratiques du marché à la médiane, notamment pour les employés ayant  
211 moins de 15 ans d'ancienneté. De façon qualitative, l'ajout de la composante des jours chômés  
212 payés ne peut qu'augmenter l'écart de rémunération globale.

213  
214 Pour toutes ces raisons, nous ne pouvons conclure qu'il y a un écart de rémunération globale de  
215 7 % lorsque nous comparons Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence.  
216 Cet écart est sous-évalué puisqu'il n'inclut pas un élément important et généralement reconnu de  
217 la rémunération globale, soit le temps chômé et payé. Selon nous, l'écart doit faire l'objet d'un  
218 ajustement à la hausse de l'ordre de 0,5 % à 1 %.  
219





## 220 **Section 2 – Prise en compte de la durée de la semaine normale de** 221 **travail**

222 Dans cette section, nous vous présentons des résultats d'études de rémunération globale réalisées  
223 par l'Institut de la statistique du Québec, par des firmes de consultation, de même que les  
224 méthodologies requises par les commissions de l'équité salariale du Québec, de l'Ontario et du  
225 fédéral en vertu des lois d'équité salariale respectives qui incluent la durée de la semaine normale  
226 de travail dans le calcul de rémunération globale pour fins de comparaison. Par la suite, nous vous  
227 présentons les conséquences de l'utilisation de cette méthodologie sur les conclusions de l'étude  
228 de Normandin Beaudry (R-4167-2021, B-0020).  
229

### 230 **Semaine normale de travail et études de rémunération globale**

231 Afin d'isoler les différences pouvant être induites par des durées de semaine normale de travail  
232 différentes, il est de pratique courante de mettre les salaires de toutes les organisations sur une  
233 base horaire ou d'annualiser les salaires sur une même base annuelle. Cette pratique permet  
234 d'effectuer des comparaisons en isolant de possibles variations dues à la durée de la semaine  
235 normale de travail qui peut varier d'une organisation à l'autre et ainsi éviter de tirer des conclusions  
236 erronées.

237  
238 Afin d'illustrer notre propos, prenons l'exemple fictif d'un employé d'Hydro-Québec qui a un salaire  
239 annuel de 100 000 \$ pour une semaine normale de travail de 35 heures que nous comparons à la  
240 médiane du marché du groupe de référence qui est de 100 000 \$ pour une semaine normale de  
241 travail de 37,5 heures à la médiane.

242  
243 Sur la base du salaire annuel, la conclusion serait qu'Hydro-Québec est à la médiane du marché  
244 (100 %). Cependant, si nous mettons le salaire d'Hydro-Québec et celui de la médiane du marché  
245 sur une même base de comparaison, à savoir un salaire horaire, la conclusion serait qu'Hydro-  
246 Québec se situe à la limite supérieure de la zone de compétitivité (105,1 %). Donc, un écart de  
247 plus de 5 % entre les deux conclusions que nous pouvons considérer comme significatif.

248  
249 C'est pourquoi les études de rémunération dans le cadre d'arbitrages utilisent normalement cette  
250 méthodologie. C'est d'ailleurs la méthodologie qu'a utilisé Normandin Beaudry, notamment dans  
251 le cadre du *Comité de rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales, 2019 à*  
252 *2023*, 27 septembre 2019 (R-4167-2021, B-0154, p. 33) et devant le Tribunal du travail lors de  
253 l'arbitrage de la première convention collective entre le Syndicat canadien des communications, de  
254 l'énergie et du papier, section locale 2005 et Interquisa Canada S.E.C. devant l'arbitre M<sup>e</sup> Marcel  
255 Morin (2 mars 2006, paragraphes 324 et 326 - CanLII 9412, R-4167-2021, B-0151).

256  
257 La même méthodologie est utilisée et exigée dans la cadre du calcul des ajustements salariaux  
258 aux catégories d'emplois à prédominance féminine lors de l'implantation d'un programme d'équité  
259 salariale ou de l'évaluation du maintien d'un tel programme en application des législations du  
260 Québec, de l'Ontario et du Fédéral lorsque toutes les catégories d'emplois d'un même programme



261 n'ont pas la même durée de la semaine normale de travail. L'objectif du législateur dans ce cadre  
262 est d'éviter qu'un ajustement soit requis ou non simplement parce que la durée normale du travail  
263 est différente.

264

265 Voir la méthode de calcul des écarts salariaux décrite sur [le site internet de la CNESST](#).

266

267 Voir aussi les instructions du Bureau de l'équité salariale de l'Ontario, [Guide pour interpréter la Loi  
268 sur l'équité salariale de l'Ontario, Janvier 2019, Réponse à la question 7.8i](#), page 41.

269

## 270 **Conséquences d'inclure la durée de la semaine normale de travail dans le** 271 **calcul de la rémunération globale**

272 Puisque l'étude de balisage de 2020 réalisée par Normandin Beaudry n'inclut pas d'information sur  
273 la durée moyenne de la semaine de travail pour tous les emplois, pour fins d'illustrations, nous  
274 utilisons les [Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2020](#) selon  
275 l'étude réalisée par l'Institut de la statistique du Québec.

276

277 Selon cette étude, la durée de la semaine normale de travail est de 37,4 heures pour l'ensemble  
278 des participants et emplois couverts (page 14). Ce chiffre est comparable, voire même légèrement  
279 inférieur, avec ceux de l'étude de rémunération globale réalisée par Towers Perrin en 2003, qui est  
280 de 37,8 heures si nous faisons la moyenne pour l'ensemble des groupes couverts. Finalement,  
281 Normandin Beaudry a confirmé que la durée moyenne de la semaine normale de travail des  
282 organisations du groupe de référence d'Hydro-Québec participant à la base de données remun est  
283 de 37,5 heures (R-4167-2021, B-0191, page 20, ligne 7). Ainsi, la durée de 37,4 heures que nous  
284 utilisons dans les pages qui suivent est conforme aux différentes sources d'informations.

285

286 La semaine normale de travail pour Hydro-Québec est de 35 heures. L'écart est donc de 2,4 heures  
287 par semaine, ce qui représente 6,9 %.

288

289 Le tableau suivant présente les résultats de l'étude de balisage réalisée par Normandin Beaudry  
290 (R-4167-2021, B-0020, tableau 1, page 5) et les résultats ajustés en fonction de la durée de la  
291 semaine normale de travail de l'Institut de la statistique du Québec pour les trois groupes d'emplois  
292 pour lesquels le salaire de base n'a pas été ramené sur une base de 35 heures (professionnels,  
293 cadres de maîtrise et cadres intermédiaires)



Groupes	Écart – Salaire de base moyen (NB)*	Écart – Salaire de base moyen (NB) ajusté pour tenir compte de la semaine normale de travail **	Écart – Rémunération directe (NB)*	Écart – Rémunération directe (NB) ajustée pour tenir compte de la semaine normale de travail **	Écart – Rémunération globale (NB)*	Écart – Rémunération globale (NB) ajustée pour tenir compte de la semaine normale de travail **
Cadres intermédiaires	-4,0 %	2,9 %	-1,0 %	5,9 %	3,0 %	9,9 %
Cadres de maîtrise	-1,0 %	5,9 %	-1,0 %	5,9 %	2,0 %	8,9 %
Professionnels	6,0 %	12,9 %	6,0 %	12,9 %	11,0 %	17,9 %

294 \* NB : Normandin Beaudry (Normandin Beaudry : R-4167-2021, B-0020, tableau 1, page 5)

295 \*\* Résultats de Normandin Beaudry ajustés de +6,9%

296

297 En prenant en considération la durée de la semaine normale de travail, les conclusions par groupe  
298 d'employés sont significativement différentes. Tous ces groupes se situent à l'extérieur de la zone  
299 de compétitivité alors qu'il n'y en avait qu'un dans l'étude de Normandin Beaudry.

300

301 En utilisant les informations du Tableau 2 de l'étude de balisage de Normandin Beaudry  
302 (R-4167-2020, B-0020, p. 10), nous avons estimé qu'il y a un impact sur le positionnement de la  
303 rémunération d'Hydro-Québec qui serait de l'ordre de 1 %. En effet, en additionnant le nombre de  
304 titulaires d'Hydro-Québec parmi les groupes de cadres intermédiaires, de maîtrise et de  
305 professionnels et en divisant par le nombre total de titulaires (2 762 / 18 641), nous constatons que  
306 ces groupes représentent 14,8 % de la population totale chez Hydro-Québec. Par la suite, en  
307 multipliant ce pourcentage de 14,8 % par l'écart de la semaine normale de travail de 6,9 %  
308 mentionné précédemment, nous obtenons un écart de 1 % faisant passer l'écart de rémunération  
309 globale à 8 % en supposant que l'écart initial de 7 % n'a pas de décimale.

310

311 Si nous ajoutons la notion de temps chômé payé présentée à la section 1, l'écart serait de l'ordre  
312 de 8,5 % à 9 %, ce qui représente un éloignement significatif avec la zone de compétitivité visée  
313 par Hydro-Québec. Tel que mentionné par M<sup>e</sup> Morin dans sa décision dans l'affaire Syndicat  
314 canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 2005 et Interquisa Canada  
315 S.E.C. (2006 CanLII 9412) au paragraphe 366, un tel écart est important : « Ce qu'il faut retenir,  
316 c'est qu'Interquisa est très proche de cette moyenne. On ne tiendrait pas le même discours si on  
317 avait un écart de 8 % ou 10 % » (R-4167-2021, B-0151). C'est pour cette raison que nous  
318 considérons que la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry sous-estime l'écart de  
319 rémunération globale d'Hydro-Québec avec son groupe de comparaison et que les conclusions  
320 seraient différentes en utilisant la méthodologie de l'Institut de la statistique du Québec (d'ailleurs  
321 citée en page 6 de leur étude), reconnue par les tribunaux et exigée par les organismes en charge  
322 de l'application des lois sur l'équité salariale.

323





### 324 **Section 3 – Salaire de base : comparaison entre la méthodologie** 325 **utilisée par Normandin Beaudry et la méthodologie normalement** 326 **utilisée**

327 Dans cette section, nous comparons la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry à la  
328 méthodologie normalement utilisée lors de la réalisation d'études de rémunération globale par  
329 l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), par les firmes de consultation et par les commissions  
330 de l'équité salariale du Québec et de l'Ontario pour déterminer le salaire de base. Par la suite, nous  
331 vous présentons les conséquences de l'utilisation de la méthodologie de Normandin Beaudry  
332 comparativement à celle utilisée normalement.  
333

### 334 **Salaire de base et études de rémunération globale**

335 Le salaire de base est la composante la plus importante de la rémunération globale pour les  
336 groupes d'emplois visés par l'étude de balisage de Normandin Beaudry. La majorité des  
337 organisations ont des échelles salariales afin d'effectuer la gestion du salaire de base dans le  
338 temps. Il existe plusieurs types d'échelles salariales. Pour fins de notre exercice, nous retiendrons  
339 pour les non-syndiqués les échelles à progression au mérite ayant un minimum, un point milieu (ou  
340 un maximum normal) et un maximum (ou maximum mérite). Nous retiendrons pour les syndiqués  
341 les échelles salariales à échelons qui se composent d'un échelon minimum (taux d'entrée), d'inter  
342 échelons et d'un échelon maximum qui est normalement atteint par tous les employés syndiqués  
343 au fil du temps, d'où la notion de maximum normal ou de taux d'emploi. Ces échelles n'ont pas de  
344 maximum mérite.

345  
346 Afin de clarifier notre propos et pour faciliter la compréhension, nous avons préparé le tableau  
347 suivant :  
348

Échelle salariale à échelons								
Minimum	Échelon 2	Échelon 3	Échelon 4	Échelon 5	Échelon 6	Échelon 7	Échelon 8	Maximum ou Maximum normal ou taux d'emploi
Progression annuelle d'un échelon pour la grande majorité des titulaires jusqu'à l'atteinte du maximum. Surtout utilisée dans les milieux syndiqués. Le concept de point milieu n'existe pas. Le <b>maximum</b> ou le <b>maximum normal</b> réfère au taux d'emploi qui correspond au salaire qu'obtiendront les titulaires avec le temps.								

349



Échelle salariale à progression		
Minimum	Point milieu (100 %) ou maximum normal ou taux d'emploi	Maximum ou maximum mérite ou maximum performance
Zone de développement	Zone de pleine contribution	Zone de contribution supérieure
Progression annuelle basée sur la performance de l'employé qui peut varier d'un employé à l'autre. Cette progression n'est pas uniforme, ni quasi automatique comme dans une échelle salariale à échelons. Surtout utilisée dans les milieux non syndiqués. <b>Le point milieu</b> ou le <b>maximum normal</b> réfère au <b>taux d'emploi</b> qui correspond au salaire qu'obtiendra la majorité des titulaires avec le temps. Progression possible pour une minorité de titulaires au-delà du point milieu. Uniquement une minorité de titulaires progresseront jusqu'au maximum mérite. Le minimum est souvent déterminé en fonction du 25 <sup>e</sup> centile du marché, le point milieu en fonction de la médiane du marché et le maximum en fonction du 75 <sup>e</sup> centile du marché.		

350

351 MM. Thériault et St-Onge définissent ces différents concepts de la façon suivante : « Le point milieu  
352 de l'échelle salariale (ou maxi-normal) correspond aux salaires versés aux titulaires des emplois  
353 qui sont qualifiés et qui ont un rendement pleinement satisfaisant, et donc un niveau de mérite  
354 normal. (...) le taux maximal équivaut au salaire versé à l'employé dont le rendement est  
355 exceptionnel. » (*Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, 2<sup>e</sup> édition, Gaetan Morin Éditeur,  
356 p. 421). Les mêmes auteurs présentent aussi comment sont déterminés les minimums et les  
357 maximums à la page 246 du même ouvrage : « Pour bon nombre d'organisations, ces courbes  
358 salariales (le 25<sup>e</sup> centile et le 75<sup>e</sup> centile) fournissent un indice permettant d'établir les minimums  
359 et les maximums de chacune des classes d'emplois de l'échelle salariale ». Autrement dit, le  
360 minimum correspond au 25<sup>e</sup> centile du marché et le maximum (maxi-mérite) au 75<sup>e</sup> centile du  
361 marché, et le point milieu se situe normalement à la zone médiane.

362

363 Quant à l'Institut de la statistique du Québec, elle utilise des définitions comparables à celles  
364 de MM. Thériault et St-Onge à la page 23 de son rapport *Étude des salariés – État et évolution*  
365 *comparés, 2020* (R-4167-2021, B-0150):

366

367 « Il existe différents types d'échelles salariales : celles avec un minimum et un maximum  
368 normal, celles avec un minimum, un maximum normal et un maximum au mérite et, enfin,  
369 celles avec un minimum et un maximum au mérite. Le maximum normal est un paramètre  
370 important. Ce taux de salaire, accessible à l'employé dont le rendement est satisfaisant,  
371 représente le taux de comparaison du marché. Le maximum au mérite, pour sa part, ne peut  
372 être atteint que par les employés qui ont un rendement supérieur. L'ISQ privilégie la  
373 comparaison des maximums normaux. Les minimums sont inclus dans l'annexe A de la  
374 banque de données. »

375

376 La méthodologie décrite précédemment est d'ailleurs exigée par les commissions de l'équité  
377 salariale de l'Ontario et du Québec. Les maximums normaux doivent être utilisés afin d'être en  
378 mesure de comparer la rémunération globale des groupes d'employés syndiqués et non syndiqués  
379 faisant partie d'un même programme d'équité salariale.

380

381





382 Voir [le site internet de la CNESST](#) :

383

384 « Le calcul de la rémunération d'une catégorie d'emplois se fait avec ces éléments :

385 ■ le salaire de base :

386 – S'il y a une échelle salariale, c'est le maximum de cette échelle qu'il faut utiliser. Dans  
387 le cas d'une échelle au mérite, le maximum de l'échelle qu'il faut considérer est le  
388 maximum normal, c'est-à-dire celui correspondant à une pleine contribution de la  
389 travailleuse ou du travailleur et non celui correspondant à une performance  
390 exceptionnelle. »

391

392 Voir le [Guide pour interpréter la Loi sur l'équité salariale de l'Ontario, Bureau de l'équité  
393 salariale, Janvier 2019, pages 42 et 47](#) :

394

395 « Si l'employeur maintient une fourchette salariale avec un taux minimum et maximum pour  
396 certaines ou la totalité des catégories d'emplois, le maximum de la fourchette est le taux de  
397 catégorie s'il est réellement accessible (cependant, il n'est pas nécessaire que des employés  
398 le reçoivent). Généralement, le taux maximal est accordé selon l'ancienneté ou le mérite. »

399

400 « L'employeur peut avoir un système au mérite dans le cadre duquel un « taux de référence »  
401 est fixé pour une catégorie d'emplois. Ce taux de référence est payé à l'employé qui travaille  
402 de manière entièrement compétente, et il peut servir de taux de catégorie. L'équité salariale  
403 est atteinte lorsque le taux de référence de la catégorie d'emplois à prédominance féminine  
404 est au moins égal à celui de la catégorie à prédominance masculine de valeur égale ou  
405 comparable. Les employés dont le rendement est exceptionnel sont rétribués à un taux  
406 supérieur au taux de référence. »

407

408 Dans le cadre de tribunaux d'arbitrage, les maximums normaux ou la politique salariale sur une  
409 carrière sont normalement utilisés : *Comité de rémunération des procureurs aux poursuites  
410 criminelles et pénales, 2019-2023, 27 septembre 2019, p. 36 (R-4167-2021, B-0154)*; *Ville de  
411 Montréal et la Fraternité des policiers et policières de Montréal Inc., Tribunal d'arbitrage de  
412 différend, 21 juin 2010, Différend sur les salaires et la prime de métropole pour la convention  
413 collective 2010, p. 65 (R-4167-2021, B-0152).*

414

415 Dans le cadre de la demande d'approbation tarifaire 2018-2022 pour Hydro One auprès de  
416 l'*Ontario Energy Board* (dossier EB-2017-0049), [les études de rémunération](#) présentées par les  
417 firmes Mercer (2018) (page 12 de 82) et Willis Towers Watson (2017) (pages 44 à 46 de 82)  
418 utilisent respectivement le salaire de base payé et les points milieux (maximums normaux).

419

420 Finalement, Towers Perrin a comparé les maximums d'Hydro-Québec pour les employés  
421 syndiqués aux points milieux des organisations non syndiquées dans le cadre de son étude de  
422 rémunération globale réalisée pour Hydro-Québec (*Rémunération globale 2003 – Métiers, Emplois  
423 de bureau, Techniciens, Ingénieurs, Cadres et Spécialistes, 23 mai 2003, R-3492-2002, Phase 2,  
424 Pièce HQD-13, document 6.5, p. 1*).

425

426 En somme, la littérature et la pratique courante utilisent la notion de maximum normal dans le cadre  
427 d'études de rémunération afin de comparer la rémunération d'une organisation par rapport à son



428 groupe de référence. En ce qui concerne les groupes syndiqués, ce maximum normal correspond  
429 au maximum de l'échelle salariale applicable. En ce qui concerne les groupes non syndiqués, ce  
430 maximum normal correspond au point milieu de l'échelle salariale ou au salaire de base moyen.

431

432 Lorsqu'il faut comparer la rémunération d'organisations syndiquées à des organisations non  
433 syndiquées, les éléments suivants sont alors normalement comparés : point milieu (ou taux  
434 d'emploi ou maximum normal) des organisations non syndiquées comparé au maximum de  
435 l'échelle (ou maximum normal ou taux d'emploi) des organisations syndiquées, car il s'agit, dans  
436 les deux cas, du taux normalement atteint par la majorité des titulaires, syndiqués ou non  
437 syndiqués. Lorsque ces éléments sont comparés, il s'agit de comparer les politiques salariales.  
438 Une comparaison alternative est de comparer le salaire de base des titulaires, qu'ils soient  
439 syndiqués ou non.

440

441 Or, la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry (Normandin Beaudry : R-4167-2021,  
442 B-0020, page 13) se distingue de la méthodologie normalement utilisée en ce qu'elle distingue les  
443 employés qui sont en progression salariale de ceux qui ont atteint ce qu'elle considère le maximum.  
444 Ainsi, d'une part, Normandin Beaudry se sert, pour les employés ayant atteint ce qu'elle considère  
445 le maximum, des maximums normaux pour les syndiqués (conforme à la pratique normale) et des  
446 maximums mérite pour les non-syndiqués (non conforme à la pratique normale). D'autre part,  
447 Normandin Beaudry se sert, pour les employés en progression salariale, du point milieu pour des  
448 échelles salariales à échelons pour les emplois syndiqués (non conforme à la pratique normale) et  
449 du point milieu des échelles des employés non syndiqués (conforme à la pratique normale). Dans  
450 ce contexte, nous avons effectué une simulation afin de vérifier l'impact sur les résultats et les  
451 conclusions du rapport de Normandin Beaudry de l'utilisation de cette méthodologie jamais  
452 observée de notre part.

453

#### 454 **Conséquences de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry en** 455 **comparaison avec la méthodologie normalement utilisée**

456 Afin de faciliter la compréhension des exemples suivants, nous présentons d'abord la méthodologie  
457 de Normandin Beaudry et celle normalement utilisée afin d'établir le salaire de base pour fins de  
458 comparaison.

459

	Méthodologie normalement utilisée	Méthodologie de Normandin Beaudry
Postes syndiqués	Maximum de l'échelle salariale applicable ou maximum normal (excluant le maximum mérite)	(% des employés d'Hydro-Québec au maximum de leur échelle X maximum de l'échelle salariale pour les syndiqués et le maximum mérite pour les non-syndiqués) + (% des employés d'Hydro-Québec en progression X point milieu de l'échelle salariale)
Postes non syndiqués	Point milieu de l'échelle salariale ou salaire de base moyen	

460

461 La méthodologie normalement utilisée n'utilise pas le maximum mérite, car seulement une minorité  
462 des titulaires parviendront à ce niveau alors que pourtant Normandin Beaudry l'utilise pour les



463 emplois non syndiqués. D'autre part, la méthodologie normalement utilisée se sert du point milieu  
 464 ou du salaire de base moyen pour les postes non syndiqués uniquement et du maximum ou  
 465 maximum normal pour les postes syndiqués. Pourtant, Normandin Beaudry utilise la notion de point  
 466 milieu des échelles salariales des syndiqués et non pas le maximum normal qui est atteint par tous  
 467 les titulaires au fil du temps, en supposant une contribution en ligne avec les attentes. À part dans  
 468 l'étude de balisage préparée par Normandin Beaudry, nous n'avons jamais vu une telle  
 469 méthodologie utilisée.

470

471 Les tableaux suivants constituent une simulation présentant les différences dans les résultats et  
 472 les conclusions pour un exemple fictif d'un emploi d'ingénieur syndiqué chez Hydro-Québec par  
 473 rapport à un ingénieur syndiqué et à un ingénieur non syndiqué, chacun d'une organisation  
 474 différente. Nous avons utilisé la répartition des employés dans leur échelle salariale (Normandin  
 475 Beaudry : R-4167-2021, B-0020, tableau 3, page 13), ainsi que le compa ratio<sup>1</sup> des ingénieurs  
 476 d'Hydro-Québec et celui du marché (R-4167-2021, B-0191, Tableau R4.1, page 13). Nous avons  
 477 développé des scénarios fictifs d'échelles salariales ayant des maximums normaux de même  
 478 valeur afin de démontrer les différences de résultats.

479

Hydro Québec - Ingénieur (syndiqué)									
Structure salariale HQ	Minimum	Échelon 2	Échelon 3	Échelon 4	Échelon 5	Échelon 6	Échelon 7	Échelon 8	Max.
	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Distribution des ees HQ	% au max.	69 %							
	% sous le max.	31 %							
Formule NB	(% des employés de HQ au Max * Max) + (% des employés de HQ en progression * point milieu)								
Calcul valeur projetée de HQ avec formule NB	(69 %*100)+(31 %*80)								
	<b>93,8</b>								
Formule pratique courante (politique)	Comparaison avec le taux d'emploi donc le maximum = 100k								
Calcul	Taux d'emploi = maximum puisque la majorité des titulaires obtiendront ce taux								
Valeur pratique courante (politique)	<b>100</b>								
Écart avec la méthodologie de NB	<b>-6,2</b>								
Écart en % avec la méthodologie de NB	<b>-6,2 %</b>								
Valeur pratique courante (salaires payés)	<b>95</b>		(compa ratio des ingénieurs de HQ * Maximum, donc 95 % * 100)						
Écart avec la méthodologie de NB	<b>1,2</b>								
Écart en % avec la méthodologie de NB	<b>1,20 %</b>								

480

481

Organisation 1 - Ingénieur (syndiqué)									
Structure salariale Organisation 1	Minimum	Échelon 2	Échelon 3	Échelon 4	Échelon 5	Échelon 6	Échelon 7	Échelon 8	Max.
	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Distribution des ees HQ	% au max.	69 %							
	% sous le max.	31 %							
Formule NB	(% des employés de HQ au Max * Max) + (% des employés de HQ en progression * point milieu)								
Calcul valeur projetée Organisation 1 syndiquée avec formule NB	(61 %*100)+(31 %*80)								
	<b>93,8</b>								
Formule pratique courante (politique)	Comparaison avec le taux d'emploi donc le maximum = 100k								
Calcul	Taux d'emploi = maximum puisque la majorité des titulaires obtiendront ce taux								
Valeur pratique courante (politique)	<b>100</b>								
Écart avec la méthodologie de NB	<b>-6,2</b>								
Écart en % avec la méthodologie de NB	<b>-6,2 %</b>								
Valeur pratique courante (salaires payés)	<b>88</b>		(compa ratio des ingénieurs du marché * Maximum, donc 88 % * 100)						
Écart avec la méthodologie de NB	<b>5,8</b>								
Écart en % avec la méthodologie de NB	<b>6,6 %</b>								

482

<sup>1</sup> Compa ratio = salaire de base / point milieu de l'échelle ou le maximum d'une échelle à échelons



Organisation 2 - Ingénieur (non syndiqué)			
Structure salariale Organisation 2	minimum (80 %)	Point milieu (100 %)	Maximum (120 %)
	80	100	120
Distribution des ees HQ	% au max. 60 % % sous le max. 40 %		
Formule NB	(% des employés de HQ au Max * Max) + (% des employés de HQ en progression * point milieu)		
Calcul valeur projetée Organisation 2 non-syndiquée avec formule NB	(69 % * 120) + (31 % * 100)		
	82,8+31		
Valeur projetée organisation 2 non syndiquée	113,8		
Formule pratique courante (politique)	Comparaison avec le taux d'emploi donc le maximum = 100k		
Calcul	Taux d'emploi = point-milieu (ou maximum normal) puisque la majorité des titulaires obtiendront ce taux		
Valeur pratique courante (politique)	100		
Écart avec la méthodologie de NB	13,8		
Écart en % avec la méthodologie de NB	13,8 %		
Valeur pratique courante (salaires payés)	88 (compa ratio des ingénieurs du marché * point milieu, donc 88 % * 100)		
Écart avec la méthodologie de NB	25,8		
Écart en % avec la méthodologie de NB	29 %		

483

484

### 485 Sommaire des résultats - Ingénieur

	Résultats méthodologie NB (salaire de base moyen)	Résultats méthodologie normalement utilisée (politique)	Résultats méthodologie normalement utilisée (salaires payés)
HQ (syndiqué)	93,8 k\$	100 k\$	95 k\$
Organisation 1 (syndiqué)	93,8 k\$	100 k\$	88 k\$
Organisation 2 (non syndiqué)	113,8 k\$	100 k\$	88 k\$
Médiane du marché (médiane de l'organisation 1 et de l'organisation 2)	103,8 k\$	100 k\$	88 k\$
Ratio HQ / médiane	90 %	100 %	108 %

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

Notre exemple démontre que pour un emploi fictif d'ingénieur ayant le même maximum normal, la méthodologie de Normandin Beaudry sous-évalue la valeur du salaire de base pour les emplois syndiqués et surévalue la valeur du salaire de base pour les emplois non syndiqués, et ce, tant pour la politique que pour le salaire de base. À cet effet, il est important de mentionner que près de 85 % des emplois comparés d'Hydro-Québec sont syndiqués<sup>2</sup>. 30% des employés syndiqués appariés sont en progression salariale<sup>3</sup>, ce qui représente 25 % du nombre total d'employés appariés d'Hydro-Québec<sup>4</sup>. C'est donc dire que la sous-évaluation du salaire de base pour les emplois syndiqués excède les impacts de la surévaluation de celui des emplois non syndiqués qui ne représentent que 15% des emplois comparés d'Hydro-Québec. Cela entraîne des

<sup>2</sup> R-4167-2021, B-0020, tableau 2, p. 10 : Total des employés appariés syndiqués d'Hydro-Québec (15 879) divisé par le nombre total d'employés appariés d'Hydro-Québec (18 641).

<sup>3</sup> R-4167-2021, B-0020, tableau 3, p. 13 croisé avec les données du tableau 2, p. 10 : Sommation du pourcentage des employés syndiqués appariés en progression par groupe d'emplois multipliée par le nombre d'employés syndiqués appariés d'Hydro-Québec divisé par le nombre total d'employés syndiqués appariés d'Hydro-Québec ou 4 743 / 15 879.

<sup>4</sup> R-4167-2021, B-0020, tableau 3, p. 13 croisé avec les données du tableau 2, p. 10 : Sommation du pourcentage des employés syndiqués appariés en progression par groupe d'emplois multipliée par le nombre d'employés syndiqués appariés d'Hydro-Québec divisé par le nombre total d'employés appariés d'Hydro-Québec ou 4 743 / 18 641.



496 conséquences importantes sur les résultats et les conclusions, et ce, tant et aussi longtemps que  
497 100 % des employés d'Hydro-Québec ne seront pas au maximum normal.

498

499 Même si nous n'avons pas pu avoir accès aux données utilisées afin de refaire les calculs en  
500 utilisant la méthodologie normalement utilisée et acceptée, nous pouvons postuler que son  
501 utilisation aurait pour effet d'augmenter l'écart de rémunération globale mesuré à 107 % dans  
502 l'étude de balisage de Normandin Beaudry. La simulation illustrée dans les tableaux précédents  
503 démontre un écart de 10 % à 18 % avec la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry. Bien  
504 que Normandin Beaudry mentionne avoir effectué des tests de sensibilité et qu'il y aurait peu  
505 d'écarts (R-4167-2021, B-0191, Tableau R4.1, page 13), nous ne pouvons en arriver à cette  
506 conclusion. Bien que l'écart mesuré dans la simulation (de 10 % à 18 %) puisse varier d'un groupe  
507 d'emplois à l'autre en fonction notamment du pourcentage des employés en progression, du compa  
508 ratio, des données de marché, nous posons l'hypothèse que la conclusion de 107 % d'écart avec  
509 la médiane du marché de référence serait plutôt de l'ordre de 112 % à 122 % en utilisant une marge  
510 d'erreur de plus ou moins 5% sur l'écart inférieur de 10%, d'autant plus que dans notre exemple,  
511 50 % des ingénieurs sont syndiqués (organisation 1 / organisations 1 et 2), ce qui n'est  
512 probablement pas le reflet du marché de comparaison. Il va sans dire qu'un accès au fichier  
513 d'analyse de Normandin Beaudry permettrait de déterminer précisément l'écart résultant de  
514 l'utilisation de sa méthodologie par rapport à la méthodologie normalement utilisée.

515

516 Si les écarts identifiés dans les sections précédentes sont ajoutés à cet écart (0,5% à 1% pour tenir  
517 compte du temps chômé payé et 1% pour l'ajustement de la semaine normale de travail), le nouvel  
518 écart serait de l'ordre de 113,5 % à 124 %, ce qui est bien loin de la zone de compétitivité de 95 %  
519 à 105 % telle que décrite par Normandin Beaudry et du positionnement visé par Hydro-Québec  
520 (R-4167-2021, B-0020, p. 5).

521

522 Le tableau suivant présente un sommaire de l'évolution des écarts en considérant le temps chômé  
523 payé, la durée de la semaine normale de travail (pour les non-syndiqués) et la méthodologie  
524 normalement utilisée.

525

Écart initial	Écart en fonction du temps chômé payé	Écart en fonction de la semaine normale de travail	Écart en fonction de la méthodologie normalement utilisée	Nouvel écart
+7 %	0,5 % à 1 %	1 %	5 % à 15 %	113,5 % à 124 %

526

527



## 528 Section 4 – Surreprésentation d'organisations des secteurs 529 municipaux, universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou 530 fédérales)

531 Dans cette section, nous comparons le groupe de référence utilisé par Normandin Beaudry (2020)  
532 aux groupes de référence utilisés par [Willis Towers Watson \(2017\)](#) et [Mercer \(2018\)](#) dans le cadre  
533 d'études réalisées pour Hydro One, une organisation comparable à Hydro-Québec. Par la suite,  
534 nous identifions quel est l'impact sur les conclusions de Normandin Beaudry du choix de certaines  
535 organisations incluses dans le groupe de référence utilisé en 2020.  
536

### 537 Comparaison des groupes de référence

538 Le tableau suivant présente le nombre d'organisations des secteurs municipaux et universitaires  
539 et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) pour chacune des études mentionnées ci-dessus.  
540

Études	Nbre d'organisations municipales	Nbre d'organisations universitaires	Nbre de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) – Québec pour Hydro-Québec et Ontario pour Hydro One	Total
Normandin Beaudry (2020, pages 17 et 18)	5	2	5	12/44 (27 %)
Willis Towers Watson (2017) - <i>Operations</i>	1	0	1	2/21 (10 %)
Willis Towers Watson (2017) – <i>Core Services</i>	1	0	8	9/93 (10 %)
Mercer (2018)	1	0	1	2/19 (11 %)

541 Bien qu'Hydro-Québec et Hydro One soient des organisations comparables sous plusieurs points,  
542 les groupes de référence utilisés par ces deux organisations sont fortement différents. Dans le cas  
543 d'Hydro-Québec, près du tiers des organisations de son groupe de référence font partie des  
544 secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État (provinciales ou fédérales) alors que pour  
545 Hydro One, ce pourcentage est de l'ordre de 10 %. En somme, ces secteurs sont surreprésentés  
546 par près de trois fois lorsque nous comparons Hydro-Québec à Hydro One. Nous n'avons pas eu  
547 accès au groupe de référence utilisé par Towers Perrin dans le cadre de son étude de 2003  
548 (R-3492-2002, Phase 2, Pièce HQD-13, document 6.5). Nous postulons, basés sur notre  
549 expérience, que la composition du groupe de référence risque d'être comparable à ceux utilisés  
550





551 par Hydro One. La prochaine sous-section présente l'impact de la différente composition du groupe  
552 de référence utilisé par Hydro-Québec.  
553

#### 554 **Impact de la surreprésentation des secteurs municipaux, universitaires et de** 555 **sociétés d'État (provinciales et fédérales)**

556 Une des caractéristiques des organisations des secteurs municipaux, universitaires et des sociétés  
557 d'État (ci-après, « organisations du secteur public ») est d'offrir à ses employés un régime de  
558 retraite à prestations déterminées comparable à celui d'Hydro-Québec alors que la majorité des  
559 organisations du secteur privé offre un régime de retraite à prestations déterminées qui est moins  
560 généreux dans la majorité des cas que les régimes de retraite à prestations déterminées offerts  
561 par les organisations du secteur public.

562  
563 En conséquence, plus la proportion des organisations du secteur public est importante, moins  
564 l'écart entre Hydro-Québec et son groupe de référence sera important pour la valeur du régime de  
565 retraite. À l'inverse, si la proportion des organisations du secteur public est faible, plus l'écart entre  
566 Hydro-Québec et son groupe de référence sera important. Donc, la forte proportion des  
567 organisations du secteur public dans le groupe de référence d'Hydro-Québec génère un plus faible  
568 écart pour la comparaison des régimes de retraite et, par conséquent, réduit l'écart de  
569 rémunération globale. Si la représentation du secteur public du groupe de référence d'Hydro-  
570 Québec était comparable aux groupes de référence utilisés par Hydro One, l'écart de +7 % de  
571 rémunération globale serait impacté à la hausse. N'ayant pas accès aux données utilisées ou à  
572 d'autres sources d'informations, nous ne pouvons qu'apprécier qualitativement ce fait.  
573





## 574 **Section 5 – Moyens déployés par Hydro-Québec afin de rétablir la** 575 **rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité visée**

576 Dans cette section, nous présenterons différents moyens qui peuvent être utilisés par les  
577 organisations afin de rétablir leur positionnement à l'intérieur de la zone de compétitivité visée par  
578 leur politique de rémunération globale. Nous présenterons ensuite les moyens déployés par des  
579 organisations comparables à Hydro-Québec avant de présenter les moyens qu'Hydro-Québec a  
580 pris à cette fin.  
581

### 582 **Moyens qui peuvent être déployés par une organisation afin de rétablir la** 583 **rémunération globale à l'intérieur de la zone de compétitivité**

584 Lorsqu'une organisation se situe à l'extérieur de la zone de compétitivité visée par sa politique de  
585 rémunération globale, divers moyens peuvent être déployés afin de se conformer à la politique de  
586 rémunération globale. Depuis 2003, les études de rémunération globale de Towers Perrin (2003)  
587 et de Normandin Beaudry (2015 et 2020) ont démontré que la rémunération globale d'Hydro-  
588 Québec se situe à l'extérieur de la zone de compétitivité visée, et ce, malgré des changements de  
589 méthodologie et de composition du groupe de référence.

590

591 Afin de se conformer à sa politique de rémunération globale, une organisation se situant au-dessus  
592 de la zone de compétitivité visée peut déployer, entre autres, les moyens suivants :

- 593 ■ Gel des échelles salariales des syndiqués et des non-syndiqués, tout en permettant la  
594 progression d'échelons pour les employés syndiqués et la progression au mérite;
- 595 ■ Augmentation des échelles salariales inférieures aux augmentations des organisations de  
596 son groupe de référence, tout en permettant la progression d'échelons pour les employés  
597 syndiqués et la progression au mérite;
- 598 ■ Réduction de la rémunération incitative cible;
- 599 ■ Augmentation de la durée de la semaine normale de travail;
- 600 ■ Modifications à la politique de vacances en réduisant le nombre de semaines : par  
601 exemple, limiter le nombre de semaines à cinq au maximum.

602

603 Ces moyens sont déployés par les organisations afin qu'elles se conforment à leur politique de  
604 rémunération globale et sont normalement demandés par les comités de rémunération.

605





606 **Moyens qui peuvent être déployés par des organisations comparables à**  
607 **Hydro-Québec afin de rétablir la rémunération globale à l'intérieur de la zone**  
608 **de compétitivité**

609 **BC Hydro (2020-2022)**

610 Tel que rapporté dans [British Columbia Hydro & Port Authority – F2020 to 2021 Revenue Requirements Application, Decision and Order G-246-20, pages 62 et 63.](#)

611  
612  
613 Cette organisation va ajuster les échelles salariales de 2 % pour les syndiqués et de 2,5 % pour  
614 les cadres et professionnels sur une base annuelle pour la période de 2020 à 2022 afin de se  
615 maintenir à la médiane du marché.

616  
617 Selon les résultats d'une étude de rémunération globale réalisée en 2017 par Morneau Shepell,  
618 ces augmentations sont justifiées puisque la rémunération en espèces (salaire et régime incitatif)  
619 de BC Hydro est 11 % inférieure à la médiane du marché et 2 % inférieure à la médiane du marché,  
620 sur une base de rémunération globale qui inclut le temps chômé payé en plus des assurances  
621 collectives et du régime de retraite. Notons aussi que les salaires des cadres et professionnels ont  
622 été gelés de 2012 à 2020, ce qui peut expliquer le positionnement sous la médiane du marché.

623

624 **Hydro One**

625 Tel que rapporté dans [les études de rémunération de Mercer \(2018\) et de Willis Towers Watson \(2017\) réalisées pour Hydro One et présentées à l'Ontario Energy Board \(EB-2016-0160\).](#)

626  
627

628 Selon l'étude de rémunération globale réalisée par Mercer, certains groupes d'employés ont vu  
629 leurs salaires réduits (page 2), ce qui a eu comme conséquence de réduire leur positionnement  
630 au-dessus de la médiane. Ainsi, entre 2008 et 2017, le positionnement d'Hydro One est passé de  
631 +17 % à +8 % sur une base de rémunération globale (page 18).

632

633 En ce qui a trait à l'étude de rémunération directe réalisée par Willis Towers Watson, les postes de  
634 cadres ont vu leur semaine de travail passer de 35 heures à 40 heures, et ce, sans ajustements  
635 salariaux (page 15). Le positionnement de la rémunération directe d'Hydro One en 2017 était de  
636 -1 % et de -2 % pour le salaire de base. Les modifications apportées aux structures salariales ont  
637 généré un repositionnement de +3 % sur la rémunération directe et de +2 % sur le salaire de base  
638 (page 6).

639

640 **Moyens déployés par Hydro-Québec afin de rétablir la rémunération globale à**  
641 **l'intérieur de la zone de compétitivité**

642 Depuis 2015, les augmentations aux structures salariales d'Hydro-Québec ont été de 2 %. Ces  
643 augmentations excluent la progression dans les échelles pour les postes non syndiqués et la  
644 progression d'échelons pour les postes syndiqués. De plus, il est important de noter qu'en 2017,  
645 une majoration de 4,5 % a été accordée à la suite de l'intégration d'une portion de la rémunération  
646 incitative pour les groupes concernés, par exemple les professionnels.



647 ■ [Réponse d'Hydro-Québec datée du 21 décembre 2017 à la demande d'accès à](#)  
648 [l'information portant le N/Référence C-5895](#)

649 ■ [Tableaux des échelles salariales-personnel professionnel joints à la réponse N/Référence](#)  
650 [C-5895](#)

651

652 Cette majoration explique vraisemblablement en partie le positionnement qui est passé de 0 % en  
653 2015 à +6 % en 2020 sur le salaire de base et de 7 % à 11 % sur la rémunération globale  
654 (Normandin Beaudry, R-3980-2016, B-0028, annexe C, p. 3; R-4167-2021, B-0020, p. 5).

655

656 Afin de comparer les augmentations des échelles salariales d'Hydro-Québec avec celles octroyées  
657 dans l'industrie en général, nous avons utilisé les données de Normandin Beaudry portant sur les  
658 augmentations d'échelles salariales au Québec pour la période de 2015 à 2020 incluses dans les  
659 études annuelles intitulées *Dossier spécial : Prévisions salariales* préparées pour le Conseil du  
660 patronat du Québec.

661 ■ [Prévisions salariales 2016](#)

662 ■ [Prévisions salariales 2017](#)

663 ■ [Prévisions salariales 2018](#)

664 ■ [Prévisions salariales 2019](#)

665 ■ [Prévisions salariales 2020](#)

666 ■ [Prévisions salariales 2021](#)

667

668 Les résultats figurent dans les tableaux suivants.

669

#### 670 **Ajustements à la structure salariale pour la période 2015 à 2020**

Sources/années	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hydro-Québec	2 %	2 %	6,5 %*	2 %	2 %	2 %
Moyenne québécoise (Normandin Beaudry)	1,9 %	2 %	2,1 %	2,1 %	2,3 %	1,8 %

671

672

673

674 En somme, les ajustements à la structure salariale d'Hydro-Québec sont en ligne avec les  
675 pratiques du marché, ce qui contribue à maintenir son positionnement supérieur à la zone de  
676 compétitivité plutôt que de revenir à l'intérieur de celle-ci comme demandé par la Régie.

677

678





679 **Budget d'augmentations salariales pour les non-syndiqués (incluant l'ajustement des**  
680 **échelles et l'augmentation au mérite) pour la période de 2018 à 2020**

Sources/années	2018	2019	2020
Hydro-Québec*	3,5 %	3,6 %	3,6 %
Moyenne québécoise (Normandin Beaudry)	2,7 %	3,1 %	2,3 %

681 \* R-4167-2021, B-0191, page 6

682

683 Contrairement aux ajustements à la structure salariale pour les emplois non syndiqués, les budgets  
684 d'augmentations au mérite d'Hydro-Québec sont supérieurs aux pratiques du marché. L'écart est  
685 en moyenne de l'ordre de près de 1 % (0,87 %).

686

687 Bien que des ajustements à la baisse ont été apportés à certains bénéfices offerts par le régime  
688 de retraite à la fin de 2020, le positionnement de la rémunération globale se situe depuis 2003 au-  
689 dessus de la zone médiane du groupe de référence d'Hydro-Québec.

690





## 691 Conclusion

692 Les études réalisées par Towers Perrin et Normandin Beaudry depuis 2003 démontrent que la  
693 rémunération globale d'Hydro-Québec se situe au-dessus de la zone de compétitivité visée par  
694 celle-ci, et ce, en utilisant des méthodologies et des groupes de référence différents.

695

696 De plus, au cours de cette période, au moins 50 % des groupes d'emplois se situent au-dessus de  
697 la zone de compétitivité : trois groupes sur six en 2003, quatre groupes sur huit en 2015 et cinq  
698 groupes sur huit en 2020. Le pourcentage d'écart moyen de ces groupes avec la médiane du  
699 marché est respectivement de 10,7 % en 2003, 9 % en 2015 et 11,2 % en 2020.

700

701 La question n'est pas de savoir s'ils sont au-dessus ou non, mais combien au-dessus afin de  
702 déterminer la ponction à appliquer pour fins d'établissements de nouveaux tarifs d'électricité.

703

704 À cette fin, le tableau suivant présente l'évolution des écarts en considérant le temps chômé payé,  
705 la durée de la semaine normale de travail (pour les non-syndiqués) et la méthodologie  
706 normalement utilisée. Ce tableau exclut l'écart potentiel à la suite de la surreprésentation du  
707 secteur public dans le groupe de référence, tel qu'expliqué dans la section 4.

708

Écart initial	Écart en fonction du temps chômé payé	Écart en fonction de la semaine normale de travail	Écart en fonction de la méthodologie normalement utilisée	Nouvel écart
+7 %	0,5 % à 1 %	1 %	5 % à 15 %	113,5 % à 124 %

709

710

711 Étant donné qu'Hydro-Québec n'a pas été en mesure de démontrer qu'elle a déployé des mesures  
712 efficaces afin de se rapprocher de la médiane du marché depuis 2003, nous considérons que sa  
713 masse salariale devrait être réduite de l'ordre de 10 % afin d'assurer un positionnement à l'intérieur  
714 de la zone médiane du marché, tel que visé par Hydro-Québec.

715

716 De plus, nous recommandons fortement à la Régie de l'énergie de demander à l'avenir à Hydro-  
717 Québec, de produire une étude de rémunération globale qui inclut le temps chômé payé et la  
718 semaine normale de travail pour tous les groupes d'emplois et, finalement, d'effectuer une  
719 comparaison de ses politiques de rémunération (maximum normal) et de ses pratiques de gestion  
720 de rémunération (salaire de base payé) afin de pouvoir mesurer l'écart entre Hydro-Québec et son  
721 marché de référence en utilisant la méthodologie normalement utilisée. De cette façon, il sera plus  
722 facile pour la Régie et les différents intervenants de statuer sur l'écart de la politique de  
723 rémunération d'Hydro-Québec et de ses pratiques de gestion salariale vis-à-vis son groupe de  
724 référence, et de prendre les actions requises.

725





**Siège social**

425, boul. De Maisonneuve O.,  
bureau 1120  
Montréal (Québec) H3A 3G5, Canada



**Pour nous joindre**

Téléphone : 1 514 288-1620  
Sans frais : 1 866 387-1301  
Télécopieur : 1 514 288-3317



[optimumactulaires.com](http://optimumactulaires.com)

