

QUÉBEC

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

NO : R-4167-2021, volet 2

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

(ci-après le «TRANSPORTEUR»)

Demanderesse

et

**L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES
CONSOMMATEURS INDUSTRIELS
D'ÉLECTRICITÉ**

(ci-après « AQCIE »)

et

**LE CONSEIL DE L'INDUSTRIE
FORESTIÈRE DU QUÉBEC**

(ci-après « CIFQ »)

Intervenants

Mémoire de l'AQCIE et du CIFQ : Rémunération des employés d'Hydro-Québec

Table des matières

1 -Contexte - Rémunération globale des employés d'Hydro-Québec	3
2- Résultats de l'étude de Normandin Beaudry	3
3- Rapport d'expertise d'Optimum – Actuaire et Conseiller Inc.	6
3.1 Les éléments de la rémunération globale	6
3.2 La prise en compte de la durée de la semaine normale de travail ...	7
3.3 Le salaire de base : comparaison de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry et la méthodologie normalement utilisée	8
3.4 La surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État	8
4- Impact d'une rémunération au-dessus de la médiane	8

1- Contexte - Rémunération globale des employés d'Hydro-Québec

L'analyse de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec porte sur :

- Les résultats présentés au rapport de Normandin Beaudry (NB) en regard de la décision de la Régie relative aux résultats de l'étude de 2015 réalisée également par NB.
- Les résultats de l'analyse d'Optimum Actulaires et Conseillers (OAC)
- L'impact d'une rémunération au-dessus de la médiane.

2- Résultats de l'étude de Normandin Beaudry

Dans le cadre du dossier tarifaire du Distributeur (R-3980-2016), la firme Normandin Beaudry (NB) a réalisé une étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec pour l'année 2015. Les résultats de cette étude montrent que dans l'ensemble, la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec est de 6% supérieur à la médiane du marché de comparaison.

Dans son rapport, NB mentionne que, *selon la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération, une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché. Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité.*¹

Il conclut donc que *dans l'ensemble, la rémunération globale d'Hydro-Québec est légèrement à l'extérieur de la zone de compétitivité,*

Dans sa décision D-2017-022, concernant la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec, la Régie mentionne :

[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.

[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

¹ R-3980-2016, B-0028, page 31 PDF

cinq ans. Les paramètres et critères de cette étude seront déterminés ultérieurement par la Régie.

Donc la Régie jugeait que l'offre de rémunération globale des employés du Distributeur était raisonnable et elle n'apportait aucune réduction spécifique à la masse salariale.

Elle invite cependant le Distributeur à poursuivre ses efforts afin de rapprocher la rémunération globale de ses employés à la médiane de son marché de référence, et demande de déposer les résultats d'une nouvelle étude de balisage de la rémunération globale des employés au plus tard dans cinq ans.

Selon l'AQCIE et le CIFQ, l'invitation adressée au Distributeur concerne également les autres employés d'Hydro-Québec, notamment le Transporteur.

En réponse à la demande de la Régie, le Transporteur présente une nouvelle étude de NB concernant la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec pour l'année 2020.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'étude de 2015 et ceux de l'études de 2020.

Tableau AQCIE-CIFQ 1 : Résultats des études relatives à la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (année 2015 et 2020)

Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence						
	Année 2020			Année 2015		
	Salaire de base moyen	Rémunération directe	Rémunération globale	Salaire de base moyen	Rémunération directe	Rémunération globale
Cadres intermédiaires	4%	-1%	3%	-8%	-5%	-2%
Cadres de maîtrise	1%	-1%	2%	0%	7%	9%
Professionnels	6%	6%	11%	0%	4%	7%
Spécialistes	7%	2%	7%	7%	2%	5%
Ingénieurs	9%	5%	10%	2%	0%	3%
Technologues	13%	12%	15%	11%	9%	11%
Métiers	-4%	-5%	1%	4%	3%	5%
Bureau	10%	9%	13%	8%	6%	9%
Total	5%	3%	7%	5%	3%	6%

Concernant le salaire de base moyen, une comparaison entre les résultats de l'année 2020 et ceux de l'année 2015 permet de constater une augmentation de l'écart pour tous les groupes d'employés, sauf le groupe Métiers.

Concernant la rémunération globale, on peut également constater une augmentation de l'écart pour la plupart des groupes d'employés.

Pour l'ensemble des employés, l'écart de la rémunération globale par rapport à la médiane de l'échantillon est de 7% pour l'année 2020.

Cet écart de 7% pour l'ensemble des employés cache cependant des écarts beaucoup plus importants, notamment pour les groupes Professionnels (11%), Ingénieurs (10%), Technologues (15%), et Bureau (13%).

Donc contrairement à l'invitation de la Régie de viser à se rapprocher de la médiane du marché de comparaison, il y a eu une augmentation de l'écart.

En réponse à une demande d'indiquer les efforts qui ont été déployés par Hydro-Québec afin de rapprocher la rémunération globale offerte à ses employés de la médiane, le Transporteur mentionne :

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

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

Enfin, pour la première fois depuis la création du régime de retraite d'Hydro-Québec, des ajustements à la baisse à certains bénéficiaires offerts par le régime ont été apportés et sont entrés en vigueur à la fin de l'année 2020².

Ainsi, on doit comprendre que la seule mesure qui a été prise pour rapprocher la rémunération globale offerte à ses employés de la médiane a été de limiter la hausse des échelles salariales à 2%, excluant la progression dans les échelles pour les postes non syndiqués et la progression d'échelons pour les postes syndiqués. Soulignons aussi la majoration de 4,5% accordée en 2017 au personnel professionnel suite à l'intégration d'une portion de la rémunération incitative au salaire de base, ce qui a été une occasion manquée de réduire l'écart avec la médiane du marché³.

On ne peut que constater que cette mesure n'a pas été efficace puisque la rémunération globale de même que la rémunération de la plupart des groupes se sont éloignées de la médiane.

Le fait que les hausses accordées respectent le mandat de négociation octroyé par le Conseil du Trésor du gouvernement du Québec n'est pas un argument. En effet, habituellement, un mandat de négociation fixe le maximum à offrir, et dans un tel contexte une hausse moins élevée aurait également respecté le mandat.

² B-0170, page 4

³ C-AQCIE-CIFQ-0099, pages 25 et 26

Selon l'AQCIE et le CIFQ, la Régie doit prendre acte que le Transporteur n'a pas répondu à sa demande de rapprocher la rémunération globale de la médiane du marché de comparaison. En conséquence, étant donnée l'augmentation de l'écart par rapport à la médiane du marché de comparaison, les intervenants recommandent à la Régie de ne pas reconnaître que la rémunération globale des employés du Transporteur est raisonnable.

3- Rapport d'expertise d'Optimum – Actuaire et Conseiller Inc.

L'AQCIE/CIFQ et le FCEI ont retenu les services de la firme Optimum Actuaire & Conseillers inc. (OAC) et lui ont confié le mandat d'évaluer l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec pour l'année 2020, préparé par Normandin Beaudry (document B-0020).

L'analyse d'OAC porte notamment sur⁴ :

- Les éléments de la rémunération globale;
- La prise en compte de la durée de la semaine normale de travail
- Le salaire de base : comparaison de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry et la méthodologie normalement utilisée
- La surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État

3.1 Les éléments de la rémunération globale

Concernant les éléments de la rémunération globale, OAC considère que les éléments à prendre en compte pour déterminer la rémunération globale doivent inclure le temps chômé payé. Il mentionne :

*... la littérature académique et les pratiques courantes de différentes firmes de consultation incluent le temps chômé payé dans le cadre des études de rémunération globale. Son exclusion ne permet pas d'apprécier à sa juste valeur l'offre de rémunération globale d'une organisation pour fins de comparaison. Ne pas le considérer de manière quantitative, voire même qualitative à défaut, ne peut que générer des conclusions erronées...*⁵

Quant à l'importance de cette inclusion, il mentionne :

Pour toutes ces raisons, nous ne pouvons conclure qu'il y a un écart de rémunération globale de 7 % lorsque nous comparons Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence. Cet écart est sous-évalué puisqu'il n'inclut pas un élément important

⁴ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 3 (Table des matières)

⁵ C-AQCIE-CIFQ-0099 page 8

*et généralement reconnu de la rémunération globale, le temps chômé et payé. Selon nous, l'écart serait ajusté à la hausse de l'ordre de 0,5 % à 1 %.*⁶

Ainsi, selon OAC, la prise en compte du temps chômé payé augmente de 0,5% à 1% l'écart de la rémunération globales des employés d'Hydro-Québec par rapport au marché de référence

3.2 La prise en compte de la durée de la semaine normale de travail

Concernant la prise en compte de la durée de la semaine normale de travail, OAC mentionne :

*Afin d'isoler les différences pouvant être induites par des durées de semaine normale de travail différentes, il est de pratique courante de mettre les salaires de toutes les organisations sur une base horaire ou d'annualiser les salaires sur une même base annuelle. Cette pratique permet d'effectuer des comparaisons en isolant de possibles variations dues à la durée de la semaine normale de travail qui peut varier d'une organisation à l'autre et ainsi éviter de tirer des conclusions erronées.*⁷

Quant à l'importance de cette prise en compte, il mentionne :

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

*En utilisant les informations du Tableau 2 de l'étude de balisage de Normandin Beaudry (R-4167-2020, B-0020, p. 10), nous avons estimé qu'il y a un impact sur le positionnement de la rémunération d'Hydro-Québec qui serait de l'ordre de 1 %.*⁸

Ainsi, selon OAC, la prise en compte de la durée de la semaine normale de travail augmente de 1% l'écart de la rémunération globales des employés d'Hydro-Québec par rapport au marché de référence.

3.3 Le salaire de base : comparaison de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry et la méthodologie normalement utilisée

Concernant une comparaison de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry et la méthodologie normalement utilisée pour l'évaluation du salaire de base, OAC mentionne :

⁶ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 11

⁷ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 12

⁸ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 14

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 employés qui sont en progression salariale de ceux qui ont atteint ce qu'elle considère le maximum. Ainsi, d'une part, Normandin Beaudry se sert, pour les employés ayant atteint ce qu'elle considère le maximum, des maximums normaux pour les syndiqués (conforme à la pratique normale) et des maximums mérite pour les non-syndiqués (non conforme à la pratique normale). D'autre part, Normandin Beaudry se sert, pour les employés en progression salariale, du point milieu pour des échelles salariales à échelons pour les emplois syndiqués (non conforme à la pratique normale) et du point milieu des échelles des employés non syndiqués (conforme à la pratique normale)⁹.

Pour l'évaluation de l'impact de la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry par rapport à la méthodologie normalement utilisée, OAC mentionne qu'il n'a pas pu avoir accès aux données utilisées afin de refaire les calculs en utilisant la méthodologie normalement utilisée et acceptée.

Cependant, en se basant sur des simulations qu'il a effectuées, il estime que l'utilisation de la méthodologie normalement utilisée ajouterait de 5% à 15% à l'écart évalué par Normandin Beaudry.¹⁰

3.4 La surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État

OAC constate finalement la surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État dans le groupe de référence utilisé par Normandin Beaudry¹¹. Considérant qu'une des caractéristiques de ce type d'organisations est d'offrir un régime de retraite à prestations déterminées alors que la majorité des organisations dans le secteur privé offre un régime de retraite moins généreux, cela a pour effet de surestimer la médiane du marché de référence et de réduire artificiellement l'écart avec la rémunération globale d'Hydro-Québec¹². OAC n'ayant pas accès aux données nécessaires, il ne peut cependant chiffrer l'impact de cette surreprésentation.

4- Impact d'une rémunération au-dessus de la médiane.

Selon les résultats de l'étude de Normandin Beaudry, la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec pour l'année 2020 est de 7% supérieure à la médiane du marché de comparaison.

⁹ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 18

¹⁰ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 21

¹¹ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 22

¹² C-AQCIE-CIFQ-0099, page 23

Selon, l'analyse d'OAC, la rémunération globale serait plutôt de 13,5% à 24% supérieure à la médiane¹³.

L'AQCIE et le CIFQ considèrent qu'il n'est pas acceptable que les clients d'un service public soient appelés à payer aux employés de ce service public une rémunération globale bien supérieure à la médiane du marché. La réglementation économique d'un monopole comme Hydro-Québec doit tendre à compenser pour l'absence d'un marché libre et compétitif afin de s'assurer que les coûts et les prix soient ce qu'ils seraient si ce n'était de l'état de monopole. Ainsi, les clients n'ont pas à payer pour des tarifs qui reflètent des coûts supérieurs à ce qu'ils ont besoin d'être pour rendre le service du monopole à sa clientèle. Advenant qu'Hydro-Québec choisisse malgré tout de payer un tel 13,5% à 24% au-dessus de la médiane du marché pour sa main-d'œuvre, le coût supplémentaire à ce que requis pour rendre le service attendu ne peut pas être reconnu dans le coût de service et être « repassé » aux clients captifs du monopole dans les tarifs.

Le tableau suivant présente un historique des composantes de la masse salariales et des revenus requis du Transporteur sur la période 2016-2020.¹⁴

Tableau AQCIE-CIFQ 2 : Historique des composantes de la masse salariale du Transporteur

	2016	2017	2018	2019	2020
Masse salariale	364,1	440,5	494	487,2	514,7
Salaires et primes	301	330,7	365,4	365,9	363,7
Salaire de base	254	274,3	301	304,3	310
Temps supplémentaire	27,9	34,9	37,2	35,5	29,4
Primes et revenus divers	19,1	21,5	27,2	26,1	24,3
Avantages sociaux	63,1	109,8	128,6	121,3	151
Coût de retraite	15,3	68,4	84	72,4	99,9
Autres	47,8	41,4	44,6	48,9	51,1
Revenus requis	3112,7	3248,1	3340,6	3414,8	3434,8
Salaires et primes	9,7%	10,2%	10,9%	10,7%	10,6%
Masse salariale	11,7%	13,6%	14,8%	14,3%	15,0%

¹³ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 28

¹⁴ Rapports annuels du Transporteur

On peut constater que les composantes Salaires et primes représentent environ 10% des revenus requis, alors que la Masse salariale représente près de 15% des revenus requis.

Sur la base de la recommandation d'OAC à l'effet que la rémunération globale d'Hydro-Québec devrait être réduite de l'ordre de 10% afin de s'assurer de son retour dans la zone médiane du marché de référence¹⁵, l'AQCIE et le CIFQ en déduisent que l'impact tarifaire d'une rémunération globale supérieure à cette zone médiane du marché de référence est de 1,5%.

Selon l'AQCIE et le CIFQ, cet impact tarifaire est important et il n'est pas équitable que les clients du Transporteur assument dans leur tarif une rémunération excessive qui n'est pas nécessaire pour la prestation du service de transport. L'article 49 de la Loi sur la Régie de l'énergie mentionne notamment que lorsqu'elle fixe ou modifie un tarif de transport d'électricité la Régie doit notamment déterminer les montants globaux des dépenses qu'elle juge **nécessaires** pour assumer le coût de la prestation du service.

Si l'actionnaire du Transporteur accepte de verser une rémunération excessive, la Régie doit intervenir pour que le surplus de rémunération soit assumé par l'actionnaire et non refilé aux clients du Transporteur.

De plus, il est utile de rappeler que dans sa décision D-2017-022, la Régie a invité le distributeur « à poursuivre ses efforts afin de rapprocher la rémunération globale de ses employés à la médiane de son marché de référence »¹⁶. Selon les intervenants, cette invitation s'applique également au Transporteur.

En conséquence, l'AQCIE et le CIFQ recommande à la Régie de réduire les revenus requis du Transporteur de 1,5% afin de tenir compte d'une rémunération globale trop élevée en fonction de la médiane du marché.

¹⁵ C-AQCIE-CIFQ-0099, page 28

¹⁶ D-2017-022, paragraphe 359