



OPTIMUM

Actuariat conseil



Un choix éclairé par des experts polyvalents

**Sommaire du 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**

**Présentation à la Régie de l'énergie
du Québec dans le cadre des
audiences relatives à la demande
R-4167-2021**

7 Juillet 2022

Éléments

- 1. Sommaire des résultats des études de balisage**
- 2. Sommaire des différences méthodologiques**
- 3. Comparaison des résultats avec deux méthodologies**
- 4. Composition du groupe de référence et impacts**
- 5. Répartition des employés d'Hydro-Québec au maximum de l'échelle salariale – Étude de balisage de Normandin Beaudry (2015 et 2020)**
- 6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022**
- 7. Comparaison des résultats de positionnement**



1. Sommaire des résultats des études de balisage

- Le tableau suivant présente le sommaire des résultats des études réalisées par Towers Perrin (2003) et Normandin Beaudry (2015 et 2020), et présentées à la Régie de l'énergie du Québec.

Éléments de positionnement	Towers Perrin 2003 <i>(incluant le temps chômé payé)</i>	Normandin Beaudry 2015 <i>(excluant le temps chômé payé)</i>	Normandin Beaudry 2020 <i>(excluant le temps chômé payé)</i>
Rémunération globale (RG)	6 %	6 %	7 %
N ^{bre} de groupes d'emplois à moins de 95 % (RG)	0 sur 6	0 sur 8	0 sur 8
N ^{bre} de groupes d'emplois entre 95 % et 105 % (RG)	3 sur 6 50 %	4 sur 8 50 %	3 sur 8 38 %
N ^{bre} de groupes d'emplois supérieur à 105 % (RG)	3 sur 6 50 %	4 sur 8 50 %	5 sur 8 62 %
Positionnement moyen des groupes d'emplois supérieur à 105 % (RG)	+10,7 %	+9 %	+11,2 %



2. Sommaire des différences méthodologiques

- Le tableau suivant présente le sommaire des différences méthodologiques de ces études.

Éléments de rémunération globale (RG)	Méthodologie courante	Towers Perrin 2003 *	Normandin Beaudry (NB) 2015 et 2020
Prise en compte de la durée de la semaine normale de travail	Tous les emplois Impact pondéré projeté par OAC sur la RG versus NB : +1 %	Tous les emplois incluant certains spécialistes qui font partie maintenant des professionnels non syndiqués, sauf les cadres	Uniquement les emplois syndiqués (exclusion des professionnels et cadres)
Temps chômé payé	Tous les groupes d'emplois Impact projeté par OAC sur la RG versus NB : +0,5 % à 1 %		Aucun groupe d'emplois
Salaire de base	Syndiqués : maximum de l'échelle salariale pour les syndiqués (maximum normal ou taux d'emploi) Non-syndiqués : point milieu de l'échelle salariale (maximum normal ou taux d'emploi) Impact projeté par OAC sur la RG versus NB : +5 % à 15 % Note : WTW en 2017 utilise le point milieu pour Hydro One.		Syndiqués et non-syndiqués : (% 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 incluant les syndiqués)

* Bien que cette étude ait recours à la méthode de la valeur au pair pour le salaire de base, tout comme la méthode des coûts simulés, celle-ci implique l'élimination des biais démographiques en utilisant les structures salariales.



3. Comparaison des résultats avec deux méthodologies – salaire de base

HQ syndiqué et organisation syndiquée		
60 K	80 K	100 K
Min.		Max. normal/ Taux d'emploi (TP 2003, WTW 2017)

HQ syndiqué et organisation non-syndiquée		
60 K	100 K	120 K
Min. 25 ^e centile 80 % du point milieu HQ	Max. normal/ Taux d'emploi Point milieu (TP 2003, WTW 2017) Médiane du marché	Max. mérite 75 ^e centile 120 % du point milieu HQ

Formule Normandin Beaudry :	(% des employés de HQ au maximum X maximum) + (% des employés de HQ en progression X point milieu)
Pratique courante :	Comparaison avec le taux d'emploi, c.-à-d. le maximum normal pour les emplois syndiqués et le point milieu pour les non-syndiqués



3. Comparaison des résultats avec deux méthodologies

	NB – Scénarios de distribution des employés au maximum de l'échelle				Pratique courante – Scénarios de distribution des employés au maximum de l'échelle			
	69 % au max	100 % au max	0 % au max	50 % au max	69 % au max	100 % au max	0 % au max	50 % au max
HQ syndiqués	93,8 K	100 K	80 K	90 K	100 K	100 K	100 K	100 K
Org. syndiquée	93,8 K	100 K	80 K	90 K	100 K	100 K	100 K	100 K
Org. non-syndiquée	113,8 K	120 K	100 K	110 K	100 K	100 K	100 K	100 K
Médiane Org. 1 et 2	103,8 K	110 K	90 K	100 K	100 K	100 K	100 K	100 K
Ratio HQ/médiane	90 %	91 %	89 %	90 %	100 %	100 %	100 %	100 %

- **La méthode utilisée par NB génère une instabilité des résultats dans le temps en utilisant un paramètre démographique, le % des employés au maximum de l'échelle.**
- **Peu importe le scénario basé sur la distribution des employés d'Hydro-Québec, la différence de ratio HQ/médiane, résultant de l'application de la méthodologie NB par rapport à la pratique courante, est de l'ordre de – 9 % à – 11 %.**



4. Composition du groupe de référence et impacts

- Le tableau suivant présente certaines caractéristiques d'éléments de rémunération globale des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État comparativement aux pratiques de l'industrie générale.

Éléments de rémunération	Secteur universitaire	Secteur municipal	Entreprises publiques	Secteur privé	Ensemble du Québec	Hydro Québec ***
Semaine normale de travail (H/sem.)*	35,6	36,1	36,6	38,3	37,8	35,0
Temps chômé payé en % du salaire*	17,6 %	16,9 %	17,3 %	13,1 %	14,7 %	13,9 %
Régime de retraite**	PD (7 % à 10 %)	PD (7 % à 10 %)	PD (7 % à 10 %)	CD (6 % à 7 %)	n.d.	PD (11 %)

* Rémunération des salariés. État et évolution comparés, Institut de la statistique du Québec (2020), annexes B1 et suivantes.

** Informations transmises par M. René Beaudry lors de la présentation de Normandin Beaudry, le 5 juillet 2022 (notes sténographiques, page 236 à 242).

*** Rapport d'expert d'OAC –Volet 2 (C-AQCIE-CIFQ-0099), page 9.



5. Répartition des employés d'Hydro-Québec au maximum de l'échelle salariale – Étude de balisage de Normandin Beaudry (2015 et 2020)

- Le tableau suivant présente la distribution des groupes d'employés d'Hydro-Québec au maximum de leur échelle salariale en 2015 et 2020.

Groupe d'employés	% au maximum en 2015	% au maximum en 2020	Variation entre 2015 et 2020
Cadres intermédiaires	79 %	43 %	- 36 %
Cadres de maîtrise	64 %	28 %	- 36 %
Professionnels	61 %	40 %	- 21 %
Spécialistes	74 %	59 %	- 15 %
Ingénieurs	71 %	69 %	- 2 %
Technologues	77 %	72 %	- 2 %
Métiers (syndiqués)	84 %	85 %	+ 1 %
Bureau (syndiqués)	73 %	57 %	- 16 %

- L'utilisation de l'approche de Normandin Beaudry pour le salaire de base est sujette à la variabilité des résultats et des conclusions puisqu'elle inclut une variable démographique.



5. Répartition des employés d'Hydro-Québec au maximum de l'échelle salariale – Étude de balisage de Normandin Beaudry (2016 et 2020) – Suite

- Il est important de noter qu'en 2016, pour les trois groupes d'employés non syndiqués (Cadres intermédiaires, Cadres de maîtrise et Professionnels), une majorité des employés de ces groupes se retrouvent au maximum de leur échelle salariale qui est basée sur une progression axée sur la performance.
- Hydro-Québec a mentionné, lors de l'audience du 7 juillet, que le taux maximum des échelles des non-syndiqués est 20 % supérieur au point-témoin. (notes sténographiques, page 45)
- Donc, une majorité d'employés non syndiqués a atteint le taux maximum, qui est réservé selon la littérature et la pratique aux employés exceptionnels.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Page 5 – Étude de balisage au 31 décembre 2020

- Nous considérons que l'approche utilisée par Normandin Beaudry pour calculer le salaire de base ne permet pas :
 - D'atteindre la stabilité recherchée, car le % d'employés au maximum a varié entre 2015 et 2020 et variera dans les prochaines années. Cette situation génère des résultats et conclusions différents, même si les données de marché, de façon très hypothétique, restaient stables.
 - À cet égard, l'utilisation du maximum d'échelle pour les emplois syndiqués et du point milieu pour les emplois non syndiqués permettrait d'atteindre le niveau de stabilité recherché et en ligne avec l'étude de balisage de Towers Perrin (2003), la littérature et la méthodologie utilisée par Willis Towers Watson en 2017 pour Hydro One.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Page 5 – Étude de balisage au 31 décembre 2020 (suite)

- Nous considérons que l’approche utilisée par Normandin Beaudry pour calculer le salaire de base ne permet pas :
 - De comparer la valeur de l’offre de rémunération globale accessible avec le temps aux employés ayant un rendement satisfaisant.
 - À cet égard, la comparaison des maximums d’échelles pour les postes syndiqués entre eux et l’utilisation du point milieu pour les emplois non syndiqués, en comparaison avec le maximum d’échelle pour les postes syndiqués, permettraient de comparer ce qu’une organisation est prête à offrir pour des employés ayant un rendement satisfaisant, qu’ils soient syndiqués ou non. Cette méthode est en ligne avec l’étude de balisage de Towers Perrin (2003), la littérature, les recommandations de la CNESST et de la Commission de l’équité salariale de l’Ontario et est utilisée dans d’autres cadres.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Page 7 – Étude de balisage au 31 décembre 2020, retour sur les approches méthodologiques

- Nous désirons rectifier que l'approche que nous proposons pour établir le salaire de base, en utilisant le maximum d'échelle pour les syndiqués et le point milieu pour les emplois non syndiqués, ne fait pas partie de la méthode des débours.
- Nous ne recommandons pas d'utiliser les salaires payés puisqu'ils sont influencés par différents facteurs, dont la démographie et la performance.
- Dans le cadre de la méthode des coûts simulés, nous considérons qu'il est usuel et nécessaire d'utiliser les politiques (maximum pour les syndiqués et point milieu pour les non-syndiqués) sans l'ajout d'une variable démographique, telle que le % des employés au maximum.
- D'ailleurs, Normandin Beaudry a utilisé, pour déterminer la valeur de la rémunération incitative des organisations du marché de référence, le boni cible, c.-à-d. ce à quoi l'employé peut s'attendre pour un rendement satisfaisant et pour l'atteinte des objectifs corporatifs. Il est donc cohérent d'utiliser le salaire cible (taux d'emploi) pour établir le salaire de base.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

- **Page 10 – Résultats par rapport à la zone de compétitivité de son marché de référence**
 - Nous sommes en désaccord sur le fait de présenter les résultats de comparaison à la médiane en se basant maintenant sur la limite supérieure de la zone de compétitivité. Cette approche génère une distorsion de la réalité.
 - Pour fins d'assurer une bonne compréhension du positionnement actuel et d'assurer la stabilité, l'utilisation de la mesure par rapport à la médiane est appropriée, tout comme en 2015 et dans le rapport de 2020.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Page 14 – Temps chômé payé

- Nous sommes en désaccord avec la notion que l'inclusion du temps chômé payé (politique de vacances et jours fériés) dans la rémunération globale ne serait pas possible pour le simple motif que Normandin Beaudry n'a pas l'information par emploi.
- Les jours fériés ne varient normalement pas par emploi, comme c'est d'ailleurs le cas pour Hydro-Québec. Lorsqu'il y a une variation, la plupart du temps cette variation est due à la province d'attache du titulaire.
- Les politiques de vacances, quant à elles, sont normalement basées sur l'ancienneté et non l'emploi, comme c'est d'ailleurs le cas pour Hydro-Québec. Toutefois, il est possible que le nombre de jours de vacances puisse varier en fonction du niveau hiérarchique, afin de reconnaître le niveau d'expérience requis pour occuper des rôles de professionnels seniors ou de cadres dans le but de faciliter le recrutement externe.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Pages 14 et 15 – Temps chômé payé (suite)

- Afin d’apprécier les résultats de l’étude de Towers Perrin de 2003, il est important de mentionner que nous postulons que le groupe de comparaison incluait moins d’organisations municipales, universitaires ou de sociétés d’État que les études réalisées par Normandin Beaudry. À cet effet, nous avons demandé sans succès d’obtenir la liste des organisations du groupe de référence de Towers Perrin en 2003.
- Nous ne sommes pas en mesure non plus de déterminer si la politique de vacances d’Hydro-Québec à cette époque octroyait quatre semaines de vacances dès la première année ni de déterminer si le nombre de jours fériés était de 13, comme actuellement.
- En l’absence d’une nouvelle analyse de Normandin Beaudry, nous avons estimé qu’il pourrait y avoir un ajustement à la hausse de l’ordre de 0,5 % à 1 % alors que Normandin Beaudry estime un écart de +/- 0,3 % pour certaines organisations du marché de référence. Compte tenu de ces différences, nous ne considérons pas que cet élément soit négligeable. Il est donc important de quantifier cet élément avec la même source de données utilisée pour le balisage.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Pages 18 à 25 – Méthodologie pour le salaire de base

- Nous sommes en désaccord avec Normandin Beaudry quant à la méthode utilisée pour calculer le salaire de base qui invoque le caractère unique des études de 2015 et 2020, mais sommes en accord avec les sources utilisées par Normandin Beaudry et reprises dans notre rapport (Thériault et St-Onge, l'Institut de la statistique du Québec, le Comité de rémunération des procureurs aux poursuites civiles et pénales, Ville de Montréal et la Fraternité des policiers et policières de Montréal Inc, Towers Perrin 2003) qui traitent de cet élément.
- À ces sources, nous ajoutons Willis Towers Watson (2017) dans le cadre de ses travaux pour Hydro One, la CNESST et le Guide pour interpréter la Loi sur l'équité salariale de l'Ontario.
- De plus, pour toutes les raisons mentionnées dans notre rapport, et étant donné que Normandin Beaudry n'a pu démontrer clairement l'utilisation de cette méthode dans d'autres projets, nous considérons qu'il est plus fiable, stable et représentatif d'utiliser la méthode communément acceptée.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Pages 18 à 25 – Méthodologie pour le salaire de base (suite)

- Il est important de se rappeler que l'objectif est d'évaluer la valeur de l'offre globale d'Hydro-Québec vis-à-vis de son groupe de référence, tout comme tout autre projet de même nature.
- Dans ce contexte, il s'agit d'évaluer ce qu'une organisation est prête à verser à ses employés, et non ce qui est réellement versé puisque le tout peut varier d'un individu à l'autre selon sa performance, son expérience, ses choix pour la retraite...
- Il est à noter que la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry est par contre adéquate en ce qui concerne la rémunération incitative et la cotisation maximale d'un employeur à un régime à contributions déterminées. En toute cohérence, l'approche que nous préconisons pour établir le salaire de base devrait être en ligne avec les autres méthodologies utilisées dans le rapport de Normandin Beaudry.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

- **Page 27 – Surreprésentation d’organisations des secteurs municipal, universitaire et de sociétés d’État**
 - À la ligne 558 de notre rapport, il y a effectivement une coquille. Le terme “prestations” aurait dû être “cotisations”.

- **Page 28 – Surreprésentation d’organisations des secteurs municipal, universitaire et de sociétés d’État**
 - Notre objectif est de commenter l’étude de balisage réalisée par Normandin Beaudry et non pas d’en réaliser une. Afin d’être en mesure de démontrer si un écart pouvait exister à la suite de la composition du groupe de référence, nous avons utilisé les données de l’Institut de la statistique du Québec. De plus, en page 7 du présent document, nous avons repris les informations transmises verbalement par Normandin Beaudry concernant les valeurs des différents régimes de retraite.



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

■ Page 28 – Surreprésentation d'organisations des secteurs municipal, universitaire et de sociétés d'État

- Nous sommes en désaccord quant à la prétention de Normandin Beaudry à l'effet que nous n'avons pas pris en compte d'autres volets de la rémunération concernant l'impact de la composition du groupe de référence. La grande majorité des emplois couverts par l'étude ne sont normalement pas admissibles à la rémunération à long terme.
- De plus, la majorité des emplois comparés auprès des organisations de ces secteurs sont syndiqués et nous posons l'hypothèse que bien que les taux maximums et les couvertures d'assurances collectives puissent être légèrement moins élevés, d'autres éléments de la rémunération globale offerts par ces organisations peuvent compenser (semaine normale de travail, temps chômé payé, régime de retraite à prestations déterminées).



6. Retour sur la présentation de Normandin Beaudry du 6 juillet 2022

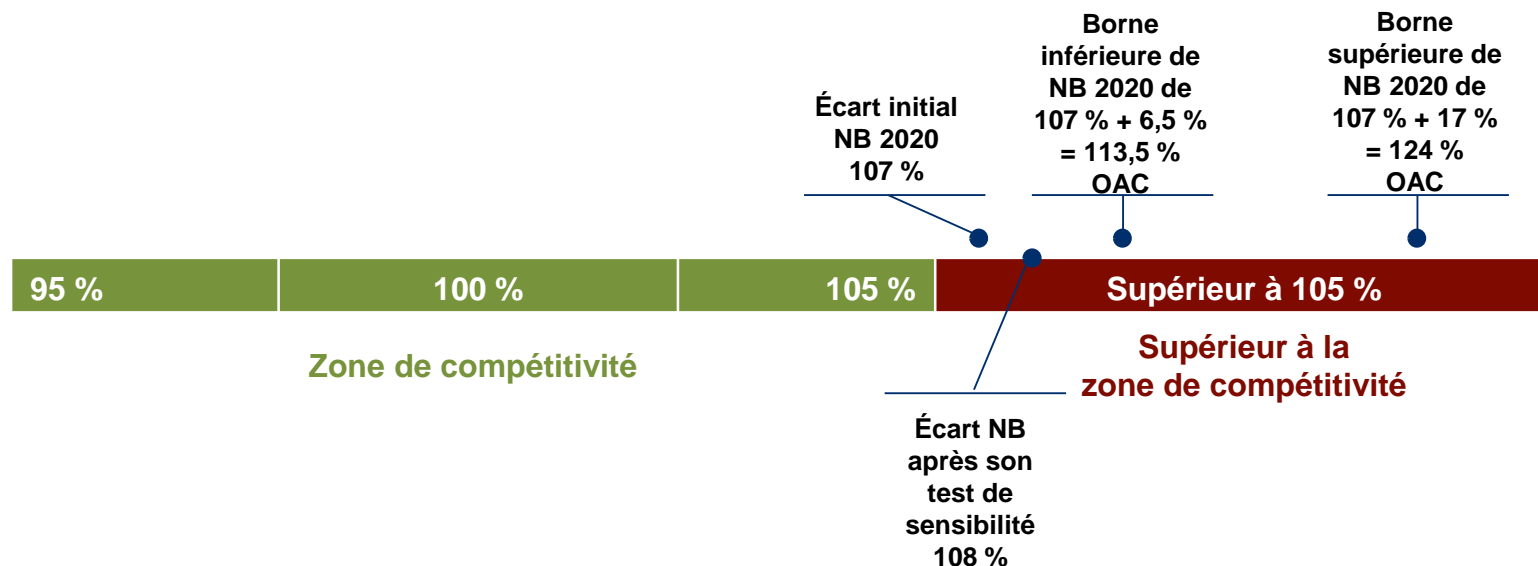
■ Page 31 – Conclusion

- Selon nous, l'utilisation des références utilisées par Normandin Beaudry et d'autres complémentaires permet de porter un éclairage sur les choix méthodologiques des auteurs et les comparer aux pratiques courantes.
- Afin d'identifier si ces choix ont un impact potentiel, nous avons effectué des projections de la façon la plus objective possible. Afin d'apprécier l'impact de ces choix, nous avons identifié quelles composantes de la rémunération globale pouvaient être impactées et évalué cet impact dans chaque cas. Nous avons transposé ces impacts sur les résultats de la rémunération globale. Le tout, dans le but d'amener un éclaircissement additionnel afin d'améliorer l'approche et éclairer adéquatement la Régie.



7. Comparaison des résultats de positionnement

- Le tableau suivant présente une comparaison des résultats du positionnement de la rémunération globale d'Hydro-Québec (2020) selon la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry (2015 et 2020) et les résultats ajustés en fonction de la méthodologie normalement utilisée.





OPTIMUM.

Assurance

Réassurance vie

Actuariat conseil

Gestion d'actifs

