

CANADA

PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

No: R-4167-2021, volet 2

HYDRO-QUÉBEC

(ci-après désignée le «Transporteur»)

Demanderesse

et

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES
CONSUMMATEURS INDUSTRIELS
D'ÉLECTRICITÉ

(ci-après désignée « AQCIE »)

et

CONSEIL DE L'INDUSTRIE
FORESTIÈRE DU QUÉBEC

(ci-après désignée « CIFQ »)

Intervenants

ARGUMENTATION DE L'AQCIE ET DU CIFQ

I LA CRÉATION D'UN CÉR POUR LES DÉPENSES EN CAPITAL

1. Le 16 juillet 1999, dans le dossier R-3405-98, la Régie reconnaissait comme principe général, l'établissement des tarifs de transport sur la base d'une année témoin projeté, ce qui impliquait qu'au fil des ans, la justesse des prévisions soit

démontrée par une comparaison des données projetées avec les données réelles et une explication des écarts observés¹;

2. Or, depuis, la justesse des prévisions du Transporteur a rarement été au rendez-vous ;
3. En effet, depuis plus de 13 ans, la Régie identifie, dans ses décisions tarifaires, le manque de fiabilité des projections relatives aux mises en service des immobilisations corporelles du Transporteur comme étant un enjeu préoccupant récurrent:

Décision D-2009-015 :

«De plus, la Régie s'interroge sur la fiabilité des projections des mises en exploitation annuelles et des projections de la base de tarification soumises pour établir le tarif.

En 2001, 2005, 2007, et 2008 (année de base), la Régie constate que la base de tarification réelle (ou estimée) s'est avérée inférieure de 217 M\$ par année, en moyenne, par rapport aux montants projetés de la base de tarification de l'année autorisée. La Régie est préoccupée par l'ampleur et le caractère répétitif des écarts observés pour ces années, considérant que la base de tarification, au global, a augmenté d'environ 260 M\$ par an, entre 2001 et 2008.

Ainsi, la Régie demande au Transporteur d'examiner sa méthodologie de projection et d'identifier, dans le cadre du prochain dossier tarifaire, les modifications qui pourraient être apportées afin d'améliorer l'acuité de ses projections.²» (nous soulignons)

Décision D-2010-032 :

«[314] La Régie considère que la justesse des prévisions du Transporteur constitue un enjeu important, notamment dans le contexte de l'approche de l'année témoin projetée. La Régie en a d'ailleurs souligné l'importance dès la décision D-99-120 qui autorisait ce principe réglementaire comme base d'établissement des tarifs du Transporteur.

[315] La fiabilité des projections relatives aux mises en exploitation des immobilisations corporelles est un élément essentiel d'appréciation de l'évolution annuelle de la base de tarification. Le Transporteur doit convaincre la Régie que ses projections sont fiables afin d'être reconnues, et ce, dans l'objectif d'éviter, autant que possible, qu'il ne

¹ D-99-120, pp. 12-14

² D-2009-015, pp. 69-70

perçoive un rendement sur des actifs de transport qui n'auront pas été mis en service au cours de l'année témoin projetée.

[316] Pour l'année de base 2009, la Régie constate que l'écart sur la base de tarification entre le montant autorisé et celui de l'année de base, attribuable à l'impact des mises en service, est de 165 M\$, ce qui se traduit par un rendement excédentaire de 12,6 M\$. L'ampleur des écarts au niveau des mises en service demeure préoccupante, d'autant que les explications fournies par le Transporteur quant à certains écarts sont générales et peu détaillées.³» (nous soulignons)

Décision D-2014-035 :

«[442] La Régie considère que la fiabilité des projections reliées aux mises en exploitation est un enjeu récurrent. Cette fiabilité est particulièrement importante au présent dossier en raison de l'ampleur des montants projetés, soit des mises en service prévues en 2013 et 2014, incluses à la base de tarification et totalisant près de 4 G\$, soit quasiment le double de celles réalisées en 2011 et 2012.

[443] Selon la Régie, le degré de précision établi par le ratio Base de tarification autorisée/base de tarification réelle est peu pertinent pour mesurer l'acuité des prévisions de mises en exploitation du Transporteur car le montant de la base de tarification autorisé d'une année donnée est composé en quasi-totalité du montant de la base de tarification historique de l'année précédente. Il est donc logique que le ratio avoisine les 100 %.

[444] Selon la Régie, l'acuité des projections de la base de tarification se mesure davantage par le ratio Mises en exploitation projetées/mises en exploitation réelles pour une année donnée. À cet égard, la Régie juge préoccupant le degré de précision révélé par ce ratio qui se situe autour de 88 % pour la période 2010-2012.⁴» (nous soulignons)

Décision D-2018-021 :

«[564] La Régie considère que la fiabilité des projections relatives aux MES des immobilisations corporelles est un enjeu récurrent. Elle estime que cette problématique n'est pas seulement liée au montant total des MES d'une année donnée, mais également au moment de l'année où ces MES surviennent⁵» (nous soulignons)

³ D-2010-032, p. 77

⁴ D-2014-035, p. 97-98

⁵ D-2018-021, p. 140

Décision D-2019-047 :

«[389] La Régie note les efforts du Transporteur en ce qui a trait à l'amélioration de ses prévisions relatives aux mises en service totale annuelles. Toutefois, elle demeure préoccupée par l'impact sur la base de tarification des écarts de prévision occasionnés par le décalage entre les dates de mises en service réelles et celles considérées dans les prévisions du Transporteur. Ces écarts génèrent des impacts à la hausse sur les revenus requis prévus en surestimant les coûts liés à l'amortissement et sur le rendement relatif à la base de tarification. La Régie a tenu compte de ces impacts dans son examen de la charge d'amortissement.⁶» (nous soulignons)

Décision D-2020-041 :

«[396] La Régie constate que, pour chaque année de la période de 2014 à 2018, la moyenne des 13 soldes réelle est inférieure à celle autorisée. De plus, elle observe que, malgré une réduction de la base de tarification de 170 M\$ qu'elle a décidé pour l'année témoin 2018, l'écart constaté entre l'autorisé et le réel se situe à 261,4 M\$.

[397] La Régie demeure préoccupée par l'écart de prévisions associé à la répartition mensuelle des MES, en raison de son impact à la hausse sur les revenus requis prévus.⁷»

Décision 2022-053 :

«[310] À l'instar de l'AQCIE-CIFQ, la Régie constate, à partir du tableau précédent, des écarts importants entre les valeurs autorisées et réelles de la base de tarification au cours des dernières années, écarts en lien avec les prévisions des MES. Elle constate également que ces écarts sont généralement favorables au Transporteur.

[311] Tout comme l'intervenant, la Régie constate que ces écarts sont de deux ordres, soit d'une part l'écart dû à la différence entre la valeur totale prévue et réelle des MES pour une année donnée et, d'autre part, le décalage entre le moment où les MES sont réellement effectuées et le moment initialement prévu.⁸» (nous soulignons)

⁶ D-2019-047, p. 93

⁷ D-2020-041, p. 108

⁸ D-2022-053, p. 78

4. Conséquemment, la Régie a régulièrement été obligée d'ordonner des réductions de la base de tarification du Transporteur malgré les projections soumises au soutien de ses dossiers tarifaires⁹ ;
5. Or, malgré ces réductions, la base de tarification du Transporteur autorisée s'avère, année après année, trop élevée par rapport à sa valeur réelle¹⁰, même pour des années où une réduction a été ordonnée¹¹;
6. Dans le cadre de sa décision D-2020-041, la Régie fait ce constat et déclare au paragraphe 402:

«Dans ces circonstances, elle estime qu'il pourrait être opportun de créer un CÉR pour les rubriques liées au rendement sur la base de tarification et pour les amortissements. Ce CÉR pourrait avoir l'avantage, d'une part, de protéger tant le Transporteur que sa clientèle de ces problèmes d'acuité et, d'autre part, de créer un allègement réglementaire supplémentaire sur des rubriques de coûts utilisant toujours la méthode du coût de service. La Régie croit qu'il est opportun et pertinent d'examiner cette possibilité lors du prochain dossier tarifaire.» (nous soulignons)

7. Ainsi, dans cette même décision, la Régie demandait ainsi au Transporteur, au paragraphe 403, de présenter dans le cadre du présent dossier tarifaire, «une preuve sur les impacts» de la création d'un CÉR pour les rubriques liées au rendement sur la base de tarification et pour les amortissements;
8. Or, le Transporteur ne fournit pas d'analyse démontrant qu'il résulterait de la création d'un tel CÉR un impact monétaire négatif pour lui. Sa preuve écrite consiste plutôt en des «commentaires» (B-0039, p. 30, ligne 11) et à un rapport de la firme NERA (B-0159) ;
9. Cette preuve écrite, complétée par le témoignage du panel #4 du Transporteur, cherche plutôt à établir que :
 - la création d'un tel CÉR enlèverait un incitatif à l'efficience;
 - les critères d'établissement d'un CÉR ne sont pas respectés ;

⁹ À titre d'exemples, réductions de 100 M\$ en 2009 (D-2009-015, pp. 69-70), 100 M\$ en 2014 (D-2014-035, p. 99), de 170 M\$ en 2018 (D-2018-021, p. 142), de 150 M\$ en 2020 (D-2020-041, p. 108) et de 100 M\$ en 2021 (D-2022-053, p. 79).

¹⁰ Voir le tableau 16 de la décision D-2022-053, p. 77 mettant à jour le tableau 32 de la Décision D-2020-041, p. 108; En ce qui concerne plus spécifiquement les immobilisations corporelles en exploitation, voir le Tableau AQCIE-CIFQ-1 de la présentation C-AQCIE-CIFQ-109, p. 7.

¹¹ Voir par exemple l'écart de 261,4 M\$ pour l'année 2018 malgré une réduction de la base de tarification de 170M\$ (R-9000-2018, pièce B-0011, tableau 11, p. 11 rapporté dans Décision D-2020-041, par. 396) et l'écart de 50,5M\$ pour l'année 2021 malgré une réduction de la base de tarification de 100 M\$ (R-9000-2021, B-0012, tableau 13, p. 16)

- Les écarts observés durant la période 2019-2020 et les projections pour 2021 et 2022 ne justifient pas la création d'un CÉR pour les dépenses en capital et que l'acuité de ses projections s'améliore; ¹²

A) LA CRÉATION D'UN CÉR NE CONSTITUE PAS UN FREIN À LA RECHERCHE DE L'EFFICIENCE DE LA PART DU TRANSPORTEUR DANS UN CONTEXTE OÙ LA SITUATION ACTUELLE À L'EFFET INVERSE

10. L'historique des projections de la base de tarification faites par le Transporteur depuis 20 ans démontre bien que la création d'un CÉR pour ce type de dépenses ne serait pas un frein à la recherche de l'efficacité par le Transporteur dans un contexte où il n'y a pas de MRI qui s'applique aux dépenses en capital;
11. En effet, nonobstant ce que peut affirmer NERA¹³, l'expérience des vingt dernières années démontre que la révision annuelle des tarifs de transport n'a, dans les faits, pas constituée un incitatif pour le Transporteur à ne pas surestimer, plus souvent qu'autrement, sa base de tarification basée sur une moyenne des 13 soldes mensuels¹⁴ ;
12. La cause principale des surestimations quasi-systématiques par le Transporteur de sa base de tarification repose sur son évaluation presque toujours trop optimiste des dates de mise en service de ses nouveaux actifs, ce qui a un impact sur la moyenne 13 soldes mensuels réels par rapport à celle qu'il projette au soutien de ses demandes tarifaires¹⁵;
13. Un retard dans la mise en service d'un actif ne peut de toute évidence être considéré comme de l'efficacité ;
14. Le Transporteur ne tire pas les leçons que devraient lui enseigner la comparaison des prévisions des années antérieures avec les données réelles des années concernées lorsqu'il estime sa base de tarification au soutien d'un dossier tarifaire ;
15. Il est d'ailleurs plus que révélateur à cet égard, alors que le Transporteur avait le bénéfice de connaître les données réelles de la valeur des mises en service pour au moins 10 des 12 mois de l'année 2021, que celui-ci ait tout de même surestimé le 9 décembre 2021 d'un montant de 256,3 M\$ la valeur des mises en service qui seraient faites au final pour les mois de novembre et décembre 2021 (990 M\$ au

¹² B-0039, pp. 30 à 34; B-0243

¹³ B-0159

¹⁴ Voir les décisions de la Régie citées aux notes 2 à 8 et les tableaux cités à la note 10

¹⁵ C-AQCIE-CIFQ-048, p. 8, tableau AQCIE-CIFQ-5

lieu de 733,7 M\$), **ce qui représente, sur une projection de seulement deux mois, une surévaluation de 35% par rapport au réel**¹⁶;

16. Également, toujours le 9 décembre 2021, le Transporteur, toujours en ayant le bénéfice de connaître les données réelles pour les 10 premiers mois de l'année 2021, **sous-estimait d'environ 50% la diminution de la valeur de sa base de tarification pour la totalité de l'année 2021** (150,5 M\$ au lieu de 100 M\$ d'écart)¹⁷ ;
17. De telles surestimations faites 23 jours avant la fin de l'année 2021, dans un contexte où les incertitudes sont réduites presque au minimum, démontre l'absence de réels incitatifs pour le Transporteur à faire des prévisions les plus justes possibles quant à la valeur de sa base de tarification ;
18. Au final, pour 2021, le Transporteur aura surestimé de 252,2 M\$ la valeur des mises en service de ses immobilisations corporelles en exploitation par rapport à ses projections¹⁸, aura surestimé de 192,4 M\$ la valeur des dites immobilisations au 31 décembre 2021¹⁹ et aura surestimé de 150,6 M\$ la moyenne des 13 soldes mensuels de des dites immobilisations pour 2021²⁰, alors que les écarts à l'égard des autres éléments composant la base de tarification sont pour leurs parts marginaux²¹. L'AQCIE et le CIFQ rappellent que la moyenne 13 soldes des immobilisations corporelles en exploitation représentent environ 99% de la base de tarification²²;
19. Alors que le Transporteur déclarait le 30 juillet 2021 dans sa preuve que ses prévisions quant à la valeur de sa base de tarification présentaient «un niveau de précision élevé du fait qu'elles sont basées sur quatre mois réels et huit mois projetés», force est de constater pourtant que l'année 2021 n'aura pas fait exception au problème récurrent de surestimation de la base de tarification noté par la Régie depuis plus de 13 ans ;
20. De toute évidence, la récupération d'une partie de l'excédent de rendement par le Transporteur génère plutôt un incitatif pour le Transporteur à surestimer sa base de tarification (surestimation de la valeur de ses actifs à la fin de l'année et prévisions trop optimistes des dates de mises en service) et les vérifications que peut faire la Régie, quant à justesse des prévisions soumises par le Transporteur à cet égard, ont malheureusement des limites ;

¹⁶ Voir la projection de 990 M\$ énoncée à la page 6 de la pièce B-110 par rapport à la valeur réelle de 733,7 M\$ des mises en service indiquée à l'Engagement #1 (B-0248, p. 3).

¹⁷ Voir la présentation B-0110, p. 5 dans le présent dossier vs. le Tableau 13 de la pièce B-0012, du rapport annuel 2021 du Transporteur, R-9000-2021

¹⁸ Voir la pièce B-0039, p. 21 dans le présent dossier (1 368,4 M\$ de mise en service vs 1116,2 M\$ au Tableau 11 de la pièce B-0012, du rapport annuel 2021 du Transporteur, R-9000-2021)

¹⁹ Tableau 12 de la pièce B-0012 (p. 15) du rapport annuel 2021 du Transporteur, R-9000-2021

²⁰ Tableau 13 de la pièce B-0012 (p. 16) du rapport annuel 2021 du Transporteur, R-9000-2021

²¹ Tableaux 12 et 13 de la pièce B-0012 (pp. 15 et 16) du rapport annuel 2021 du Transporteur, R-9000-2021

²² Voir les Rapports annuels du Transporteur depuis 2014

B) LES CRITÈRES D'ÉTABLISSEMENT D'UN CÉR SONT RESPECTÉS

21. Le Transporteur réfère à la page 31 de sa pièce B-0039 à la décision D-2008-007 (page 63), concernant les réservations du service de transport de point à point de court terme, pour en déduire les critères suivants justifiant la création d'un CÉR :
 - Situation problématique soumise à des aléas qui échappent au contrôle du Transporteur et de ses clients ;
 - Impacts significatifs de ces aléas ;
22. Contrairement à ce qu'affirme le Transporteur, l'AQCIE-CIFQ considère que ces critères, tel qu'il appert de la preuve du Transporteur lui-même, sont rencontrés ;
23. En ce qui concerne tout d'abord le premier critère, le Transporteur reconnaît expressément à la page 32 de la pièce B-0039 que «*les variations positives ou négatives des prévisions budgétaires relatives aux dépenses en capital font partie des aléas et risques du Transporteur*»²³.
24. Le Transporteur nie cependant que cette situation soit problématique, ce qui est une affirmation contredite par les surévaluations récurrentes de la base de tarification depuis les 13 dernières années et les préoccupations maintes fois exprimées par la Régie à ce sujet depuis ce temps²⁴ ;
25. Quant au deuxième critère, l'AQCIE-CIFQ soumet que le seuil de matérialité de 15 M\$ qui a été fixé par la Régie pour la reconnaissance d'un Facteur Y ou d'un Facteur Z dans le cadre d'un MRI²⁵ constituerait un seuil approprié d'écart de rendement sur la base de tarification, au-delà duquel un écart découlant des aléas d'estimation de ladite base de tarification par le Transporteur justifie la création d'un CÉR;
26. Tel que démontré au Tableau 16 de la Décision D-2022-053²⁶, contrairement à ce qu'affirme le Transporteur au deuxième sous-paragraphe de la page 36 de son argumentation écrite B-0256, depuis au moins 2014, ce seuil de rendement annuel de 15 M\$ a toujours été excédé, à l'exception de l'année 2019, et ce même en ne se limitant pas aux seules immobilisations corporelles en exploitation.
27. Le Tableau AQCIE-CIFQ-1 de la présentation C-AQCIE-CIFQ-109, permet de constater que l'excès de rendement («impact») causé par une surestimation de la

²³ Voir aussi B-0058, pages 3 et 4 concernant la possibilité d'évènements particuliers, distinctifs, fortuits et totalement imprévisibles dans le déroulement de certains projets et quant à la possibilité que des situations hors de son contrôle puissent survenir dans la réalisation de ses projets.

²⁴ Voir notes 2 à 8 et les tableaux cités à la note 10

²⁵ D-2019-060, par. 185

²⁶ D-2022-053, par. 309

moyenne des 13 soldes mensuels des immobilisations corporelles en exploitation, excède à lui seul ce seuil de 15 M\$, toujours à l'exception de l'année 2019²⁷;

C) LES ÉCARTS OBSERVÉS DURANT LA PÉRIODE DU MRI (2019-2022) DEMEURENT SUBSTANTIELS

28. Tel qu'il appert du Tableau 16 de la Décision D-2022-053²⁸, ainsi que du rapport annuel 2021 du Transporteur²⁹, nonobstant la diminution de la surestimation de la base de tarification en 2019, les années 2020 et 2021 connaissent de nouveau des surestimations de la base de tarification importantes et ce, même après que la Régie ait décrété une réduction de la base de tarification importante à chacune de ces années³⁰;
29. De telles réductions décrétées par la Régie en 2020 (150 M\$) et 2021 (100 M\$), par rapport à ce que le Transporteur prévoyait comme base de tarification, démontrent bien que les prévisions de ce dernier continuent d'être de loin supérieures à la réalité ;

Recommandation #1

En conséquence, l'AQCIE et le CIFQ recommandent à la Régie de créer un CÉR comme celui mentionné à la décision D-2020-041, soit un CÉR pour les rubriques liées au rendement sur la base de tarification et pour les amortissements.

II RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS D'HYDRO-QUÉBEC

30. La Régie, au paragraphe 218 de sa décision D-2019-060, a demandé au Transporteur de présenter une étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec ;
31. À cette fin, l'étude B-0020 de la firme *Normandin Beaudry* a été produite dans le cadre du présent dossier afin de faire part de leur balisage en date du 31 décembre 2020 ;
32. Cette étude vient conclure que la rémunération globale d'Hydro-Québec s'est encore éloignée de la médiane de son marché et qu'elle se situe désormais à 7% (arrondi) de cette médiane, alors que *Normandin Beaudry* reconnaît que «selon la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération une organisation est au

²⁷ C-AQCIE-CIFQ-109, p. 7

²⁸ D-2022-053, par. 309

²⁹ R-9000-2021, B-0012, p. 16

³⁰ Réduction de 150 M\$ en 2020 (D-2020-041, p. 108) et de 100 M\$ en 2021 (D-2022-053, p. 79).

diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5% par rapport au taux du marché»³¹ ;

33. Déjà, sur la simple base de cette étude, la Régie est justifiée de réduire dans les prochains dossiers tarifaires les revenus requis du Transporteur de manière à tenir compte de cet excédent par rapport à la zone de compétitivité de plus ou moins 5% de la médiane du marché et ce, tant qu'une nouvelle étude de rémunération globale n'aura pas démontré que cet écart a été ramené à l'intérieur de cette zone ;
34. Ceci dit, l'expert en rémunération globale, monsieur Yann-Philippe St-Laurent de la firme *Optimum Actuaire et Conseillers inc.* (ci-après désignée «Optimum»), est venu identifier des lacunes méthodologiques dans l'étude B-0020 de *Normandin Beaudry* dont l'effet est de porter l'écart au-dessus de la médiane du marché plutôt entre 13,5% et 24%³²;
35. L'expert St-Laurent ne remet pas en question l'application de la méthode des coûts simulés par *Normandin Beaudry*. Il identifie plutôt dans son rapport des manquements dans son application³³ ;
36. *Normandin Beaudry*, pour sa part, déclare avoir évalué, par un test de sensibilité dont nous ignorons le détail, à 1,2% l'impact additionnel résultant de la «pondération» soumise par *Optimum* sur l'écart avec la médiane du marché de référence mesuré par *Normandin Beaudry* (7,7% - 6,5%)³⁴;
37. Tout d'abord, il appert que la firme *Normandin Beaudry* n'a pas tenu compte dans son analyse d'une composante importante de la rémunération globale, soit le temps chômé payé³⁵;
38. Or, la politique de temps chômé payé d'Hydro-Québec est plus avantageuse que les pratiques du marché. En comparant la valeur annualisée du temps chômé et payé annuel sur une carrière de 30 ans chez Hydro-Québec par rapport au secteur privé, *Optimum* évalue l'impact de cette omission en une hausse d'écart de la rémunération globale par rapport à la médiane du marché de référence de l'ordre de 0,5% à 1%³⁶;
39. Ensuite, il appert que *Normandin Beaudry* n'a pas pris en compte les durées différentes de la semaine normale de travail pour Hydro-Québec par rapport à son marché de référence pour les groupes d'employés non syndiqués³⁷;

³¹ B-0020, p. 5

³² C-AQCIE-CIFQ-0099

³³ A-0100, Notes sténographiques du 7 juillet 2022, témoignage de Yann-Philippe St-Laurent, pp. 136-137

³⁴ B-0184, pp. 6 et 7; B-0249, p. 3

³⁵ C-AQCIE-CIFQ-0099, p. 5

³⁶ Idem, pp. 9 à 11

³⁷ Idem p. 6

40. La durée normale de la semaine de travail est un élément important de la rémunération globale, même à l'égard des employés non syndiqués, puisqu'elle constitue pour l'employeur un point de référence quant aux attentes de performance pour ce type d'employés ;
41. Or, la semaine de travail de 35 heures d'Hydro-Québec est de 2,4 heures inférieures à la semaine de travail moyenne de l'ensemble des participants et des emplois couverts par l'étude annuelle réalisée pour 2020 par l'Institut de la statistique du Québec³⁸, ce qui est comparable à la moyenne de 37,8 heures pour l'ensemble des groupes couverts par l'étude Towers Perrin réalisé en 2003 pour Hydro-Québec³⁹ et de 37,5 heures pour les organisations du groupe de référence d'Hydro-Québec participant à la base de données *remun* de *Normandin Beaudry*⁴⁰;
42. Sur la base de cette évaluation de l'écart entre la semaine de travail chez Hydro-Québec et son marché de référence et en tenant compte du poids relatif des non syndiqués parmi l'ensemble des employés de cette entreprise, *Optimum* a estimé l'impact de ne pas avoir tenu compte de la semaine normale de travail des employés non syndiqués, sur l'évaluation de l'écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence, à 1%⁴¹;
43. Par ailleurs, il appert que *Normandin Beaudry* n'a pas utilisé la méthode habituelle afin de calculer le salaire de base chez Hydro-Québec selon la méthode des coûts simulés;
44. Lorsqu'il faut comparer la rémunération d'organisations syndiquées et d'organisations non syndiquées selon la méthode des coûts simulés, le point milieu (ou taux d'emploi ou maximum normal) des organisations non syndiquées est comparé au maximum de l'échelle (ou maximum normal ou taux d'emploi) des organisations syndiquées, car il s'agit, dans les deux cas, du taux normalement atteint par la majorité des titulaires, syndiqués ou non syndiqués⁴²;
45. Or, à la page 13 de son étude B-0020, *Normandin Beaudry* 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

³⁸ 37,4 heures : Voir à la page 14 des *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2020* de l'Institut de la statistique du Québec dont il est fait référence à l'étude C-AQCIE-CIFQ-0099, p. 13

³⁹ R-3492-2002, phase 2, pièce HQD-13, document 6.5

⁴⁰ B-0191, p. 20, ligne 7

⁴¹ C-AQCIE-CIFQ-0099, pp. 13 et 14

⁴² Idem, p. 15-18

pratique normale) et du point milieu des échelles des employés non syndiqués (conforme à la pratique normale) ;

46. Cette approche est inappropriée puisqu'elle fait fi de la nature différente d'une échelle salariale à échelons et d'une échelle salariale à progression au mérite. Dans le premier cas, une organisation s'attend qu'avec le temps, tout employé ayant un rendement conforme à ses attentes atteigne l'échelon supérieur attaché à son poste, ce qui correspond au maximum normal pour ce type d'échelle⁴³. Dans le deuxième cas, le maximum mérite ne bénéficiera qu'aux employés ayant un rendement exceptionnel⁴⁴, ce qui ne peut correspondre au maximum normal pour ce type d'échelle. Ce maximum normal correspond plutôt, pour ce type d'échelle, au point milieu fixé en fonction de la médiane du marché⁴⁵ et dont bénéficient les employés non syndiqués ayant un rendement conforme aux attentes de l'employeur⁴⁶;
47. Loin d'éliminer les biais démographiques, l'approche utilisée par *Normandin Beaudry* en crée un en fonction de la distribution des employés «en progression» sur les échelles salariales à échelons (à qui on applique le point milieu plutôt que le maximum de l'échelle comme maximum normal) et en fonction de la distribution des employés qui sont au maximum mérite sur les échelles à progression (à qui on applique ce maximum mérite plutôt que le point milieu comme maximal normal);
48. Or, une étude de rémunération globale, dépouillé de tout biais démographique ou autre, a pour objectif notamment de positionner les échelles salariales et les politiques de rémunération globale d'une organisation par rapport à un marché de référence, sans égard au profil (ancienneté et rendement) des employés qui y travaillent, tout en assurant une stabilité dans la méthodologie utilisée⁴⁷;
49. La façon dont *Normandin Beaudry* applique la méthode des coûts simulés n'élimine donc pas les biais démographiques résultant de l'ancienneté et du rendement des employés d'Hydro-Québec, créant au contraire de l'instabilité dans la comparaison des résultats, tel que le démontre de façon claire le tableau exposé à la page 6 de la présentation C-AQCIE-CIFQ-0108 d'*Optimum* ;
50. La façon dont *Normandin Beaudry* applique la méthode des coûts simulés sous-évalue la valeur du salaire de base pour les emplois syndiqués et surévalue la valeur du salaire de base pour les emplois non syndiqués⁴⁸;

⁴³ Idem, p. 15

⁴⁴ Idem, pp. 16 et 17

⁴⁵ Idem, p. 16; confirmé par le témoignage de madame Marie-Pierre Mailloux, directrice Rémunération globale, Hydro-Québec, A-0098, Notes sténographiques du 6 juillet 2022, pp. 44 et 46

⁴⁶ Idem, pp. 16 et 17

⁴⁷ C-AQCIE-CIFQ-0108, p. 17

⁴⁸ C-AQCIE-CIFQ-0099, p. 20

51. Seule l'utilisation du «maximum normal» (maximum d'un échelle à échelons et point-milieu d'un échelle à progression au mérite) permet d'éliminer un tel biais. Cela peut impliquer le recours à des enquêtes spécifiques (fermées) à cette fin si les banques de données générales ne sont pas assez détaillées à cette fin;
52. Sur la base d'un scénario théorique reflétant la distribution des employés syndiqués et non syndiqués d'Hydro-Québec, *Optimum* en vient à la conclusion que l'écart résultant de la différence méthodologique de *Normandin Beaudry*, en utilisant les politiques salariales, est de 10% (100% - 90%)⁴⁹;
53. Sur cette base, il estime que l'impact sur l'écart mesuré par *Normandin Beaudry*, de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane du marché de référence, s'élève entre 5% et 15% en utilisant une marge d'erreur de plus ou moins 5% sur l'écart de 10 % démontré par son exemple théorique basé sur les politiques salariales⁵⁰;
54. Lors de son témoignage, M. St-Laurent a confirmé, par ailleurs, que les données contenues dans la colonne «*Résultats méthodologie normalement utilisée (salaires payés)*» du tableau intitulé «*Sommaire des résultat - Ingénieur*» n'étaient pas pertinentes et auraient pu être retranchées de la page 20 de son rapport⁵¹;
55. Par conséquent, l'écart de 18% par rapport à la méthodologie de *Normandin Beaudry* découlant de cette colonne (108% - 90 %) n'est pas un écart pertinent et aurait donc pu, par conséquent, être retranché aussi du rapport ;
56. Or, il est important de noter que cela n'a aucun impact sur l'évaluation faite par M. St-Laurent de l'écart de 5% à 15% résultant de la différence méthodologique dans le calcul du salaire de base puisque cet ordre d'écart a été déterminé en fonction de l'écart inférieur de 10% précité calculé sur la base des politiques salariales.

«La simulation illustrée dans les tableaux précédents démontre un écart de 10 % à 18 % avec la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry. Bien que Normandin Beaudry mentionne avoir effectué des tests de sensibilité et qu'il y aurait peu d'écarts (R-4167-2021, B-0191, Tableau R4.1, page 13), nous ne pouvons en arriver à cette conclusion. Bien que l'écart mesuré dans la simulation (de 10 % à 18 %) puisse varier d'un groupe d'emplois à l'autre en fonction notamment du pourcentage des employés en progression, du compa ratio, des données de marché, nous posons l'hypothèse que la conclusion de 107 % d'écart avec la médiane du marché de référence serait plutôt de l'ordre de 112 % à 122 % en utilisant une marge

⁴⁹ Idem, p. 20, soit la différence entre la colonne *Résultats méthodologie NB (salaire de base moyen)* et la colonne «*Résultats méthodologie normalement utilisée (salaires payés)*» du tableau intitulé «*Sommaire des résultat - Ingénieur*»

⁵⁰ Idem, p. 21, lignes 508 à 510

⁵¹ A-0100, Notes sténographiques du 7 juillet 2022, témoignage de Yann-Philippe St-Laurent, pp. 191-193

d'erreur de plus ou moins 5% sur l'écart inférieur de 10%, d'autant plus que dans notre exemple, 50 % des ingénieurs sont syndiqués (organisation 1 / organisations 1 et 2), ce qui n'est probablement pas le reflet du marché de comparaison.⁵²» (nous soulignons)

57. Cet écart de 5% à 15% résultant de la différence méthodologique dans le calcul du salaire de base n'est aucunement évalué en fonction du 18% déclaré au final non pertinent par M. St-Laurent lors de son témoignage et n'est donc aucunement affecté par cette déclaration ;
58. Par ailleurs, aucune des quelques coquilles soulevées par le procureur du Transporteur dans son contre-interrogatoire n'ont d'impact sur la cohérence et la clarté des points que soulèvent *Optimum* dans son rapport, soutenu par plusieurs références, dont notamment l'ouvrage *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique* des auteurs Thériault et St-Onge et l'étude de rémunération B-0150 de l'Institut de la statistique du Québec, cités tous deux par *Normandin Beaudry* dans son propre rapport B-0020 (pp. 5 et 12);
59. Par conséquent, l'écart total évalué par M. St-Laurent dans son rapport, de 13,5% à 24% de la rémunération globale de Hydro-Québec par rapport à la médiane du marché de référence, demeure (c'est-à-dire un écart additionnel de 6,5% à 17% par rapport au 7% évalué par *Normandin Beaudry* résultant de l'ensemble des problématiques soulevées) ;
60. Soulignons la tentative de *Normandin Beaudry*, à la page 10 de sa présentation B-0245, de diminuer l'importance d'un écart de plus de 5% de la médiane du marché de référence, pour l'ensemble des employés d'Hydro-Québec ou par groupes d'employés, en faisant des représentations à l'effet que l'écart de la rémunération globale de cette société publique n'était que de 1,1% supérieur avec la limite supérieure de la zone de compétitivité et en identifiant aussi l'écart avec cette limite supérieure pour chaque groupe d'employés ;
61. Cela revient ainsi à mesurer la raisonnable d'une rémunération globale à partir d'un écart par rapport à l'écart supérieur d'une zone de compétitivité qui devait justement déjà définir les limites du raisonnable par rapport à la médiane du marché de référence! Cela n'est clairement pas une approche acceptable pour tenter de justifier l'écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec avec la médiane de son marché de référence⁵³;
62. Notons qu'*Optimum* considère qu'il y a surreprésentation d'organisations des secteurs municipaux, universitaires et de sociétés d'État dans le groupe de référence établi par *Normandin Beaudry*, ce qui a pour effet de surestimer la médiane du marché. En l'absence d'accès aux données utilisées par *Normandin*

⁵² C-AQCIE-CIFQ-0099, p. 21

⁵³ C-AQCIE-CIFQ-0108, p. 13

Beaudry, il n'a pas été possible pour *Optimum* d'évaluer quantitativement l'impact de cette surreprésentation⁵⁴;

63. Finalement *Optimum* constate qu'Hydro-Québec n'a pas pris de mesures suffisantes afin de réduire l'écart de sa structure salariale par rapport à la médiane de son marché de référence⁵⁵. Cela aurait permis de compenser l'augmentation de l'écart que le Transporteur allègue résulter de ses régimes de retraite par rapport à la médiane du marché⁵⁶;
64. On ne peut, comme le fait le Transporteur, dans le cadre pourtant d'un examen de la rémunération globale d'Hydro-Québec, laisser entendre qu'il n'y a pas de mesures à prendre au chapitre de son salaire de base moyen et de sa rémunération directe afin de les rapprocher davantage de la médiane du marché, au motif que ces éléments connaissent un écart n'excédant pas 5% par rapport à cette médiane, que seuls les régimes de retraite excèdent cet écart et qu'on a fait ce qu'on a pu pour contenir l'augmentation de cet écart des régimes de retraite depuis 2015⁵⁷;
65. Dans un exercice de contrôle de sa rémunération globale, Hydro-Québec doit prendre les mesures requises afin que globalement, sa rémunération ne se retrouve pas au-dessus de la zone de compétitivité. Si Hydro-Québec a jugé que les régimes de retraite constituent un élément à privilégier dans sa stratégie de recrutement et de rétention, il doit alors s'assurer que les autres éléments de sa rémunération se rapproche davantage de la médiane de son marché de référence ;
66. Notons par ailleurs, en ce qui concerne les employés non syndiqués, qu'il est consternant de constater que 43% des cadres intermédiaires, 28% des cadres de maîtrise et 40% des professionnels ont atteint le maximum mérite alors que celui-ci devrait être réservé aux employés ayant un rendement exceptionnel. La directrice Rémunération globale d'Hydro-Québec a d'ailleurs reconnu que son organisation vise à faire correspondre le point milieu des échelles des non syndiqués à la médiane du marché⁵⁸, ce qui devrait en faire le maximum normal pour ce type d'employés, sauf exceptions ;
67. Étant donné qu'Hydro-Québec n'a pas été en mesure de démontrer qu'elle a déployé des mesures efficaces afin de se rapprocher de la médiane du marché depuis 2003, *Optimum* considère que sa masse salariale devrait être réduite de l'ordre de 10 % afin d'assurer un positionnement à l'intérieur de la zone médiane du marché (+ou- 5% de la médiane)⁵⁹;

⁵⁴ C-AQCIE-CIFQ-0099, p. 23

⁵⁵ *Idem*, p. 25 à 27

⁵⁶ B-0246, p. 4

⁵⁷ B-246, pp. 4 à 8

⁵⁸ Voir note 45

⁵⁹ C-AQCIE-CIFQ-0099, p. 28

68. De plus, *Optimum* recommande fortement à la Régie de l'énergie de demander à l'avenir à Hydro-Québec, de produire une étude de rémunération globale qui inclut le temps chômé payé et la semaine normale de travail pour tous les groupes d'emplois et, finalement, d'effectuer une comparaison de ses politiques de rémunération (maximum normal) et de ses pratiques de gestion de rémunération (salaire de base payé) afin de pouvoir mesurer l'écart entre Hydro-Québec et son marché de référence en utilisant la méthodologie normalement utilisée⁶⁰;
69. *Optimum*, dans le cadre du témoignage de M. Yann-Philippe St-Laurent sur sa présentation C-AQCIE-CIFQ-0108, a répondu aux principales critiques formulées par *Normandin Beaudry* dans sa présentation B-0245 ;
70. Compte tenu de l'évolution démographique du profil des employés d'Hydro-Québec et de la tendance à la hausse, à la fois de l'écart de la rémunération globale par rapport à la médiane du marché et du nombre de groupes d'employés se trouvant désormais à l'extérieur de la zone de compétitivité, il est totalement inapproprié pour le Transporteur de proposer que la prochaine étude de balisage de la rémunération se fasse en 2030⁶¹. À la lumière de la tendance d'écart à la hausse observée à partir des études de rémunération globale effectuées en 2003, 2015 et 2020, on voit mal comment le Transporteur peut affirmer qu'il y a une stabilité de la rémunération globale depuis les 20 dernières années chez Hydro-Québec⁶²;
71. L'AQCIE-CIFQ considère qu'il n'est pas acceptable que les clients d'Hydro-Québec soient appelés à payer à ses employés une rémunération globale bien supérieure à la médiane du marché. Les clients n'ont pas à payer pour des tarifs qui reflètent des coûts supérieurs à ce qui est raisonnable pour rendre le service à sa clientèle ;
72. 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 qui est requis pour rendre le service attendu, par rapport à la zone de compétitivité, ne peut pas être reconnu dans le coût de service.

Recommandation #2

La rémunération globale d'Hydro-Québec devrait être réduite de l'ordre de 10% afin de s'assurer de son retour dans la zone de compétitivité.

⁶⁰ *Idem*

⁶¹ B-0246, p. 9; Voir le désaccord de l'expert Yann-Philippe St-Laurent, A-0100, notes sténographiques du 7 juillet 2022, p. 149

⁶² *Idem*

73. Considérant que la masse salariale représente environ 15% des revenus requis du Transporteur⁶³, 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 actuellement de 1,5% ;

Recommandation #3

En conséquence, l'AQCIE et le CIFQ recommande à la Régie de réduire à l'avenir 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, tant qu'une nouvelle étude de rémunération globale, effectuée avec les modifications méthodologiques exposées par OAC, n'aura pas démontré que l'écart entre la rémunération d'Hydro-Québec avec la médiane du marché de référence est revenu à l'intérieur de la zone de compétitivité.

LE TOUT RESPECTIVEMENT SOUMIS

Laval, le 20 juillet 2022

Dunton Rainville sencrl

DUNTON RAINVILLE SENCRL
Procureurs des intervenants
AQCIE-CIFQ

⁶³ C-AQCIE-CIFQ-0103, page 9