SUIVI DE LA DÉCISION D-2018-158 PORTANT SUR LE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE ET DES AVANTAGES SOCIAUX

TABLE DES MATIÈRES

1 CONTEXTE 3

2 INTRODUCTION 3

3 ÉLABORATION DES BALISAGES 4

4 RÉSULTATS DU BALISAGE SUR LA RÉMUNÉRATION 7

4.1 Évolution de la rémunération directe 7

5 RÉSULTATS DU BALISAGE SUR LES AVANTAGES SOCIAUX 8

5.1 Évolution des régimes 8

5.2 Impact au niveau des coûts 9

5.3 Conclusion sur les avantages sociaux 11

6 CONCLUSION 13

1 CONTEXTE

Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2018-158 de la Régie de l'énergie (la « Régie »), laquelle :

> « [294] […] *demande à Énergir de déposer une étude de balisage concernant la rémunération globale (rémunération directe et avantages sociaux) de ses groupes d'emploi, au plus tard dans cinq ans, ces dépenses représentant une portion importante des dépenses d'exploitation du Distributeur.* »

Comme ce fut le cas par le passé, chaque rapport de balisage préparé par un expert mandaté par Énergir est accompagné d'une analyse des résultats de ce rapport ainsi que des actions qu'Énergir entend prendre à l'égard de ces constats.

2 INTRODUCTION

Énergir a déposé les balisages portant sur les avantages sociaux et la rémunération directe dans les Causes tarifaires 2017 et 2018 (deux balisages distincts)[1]. À la demande de la Régie, Énergir a procédé à la mise à jour de ces balisages. Afin de faciliter la comparaison avec ces derniers, Énergir a mandaté des experts pour baliser séparément les composantes principales de son offre de rémunération globale comme suit :

- un balisage de ses grandes catégories d'emploi afin de couvrir la portion de ses charges d'exploitation liée aux salaires de tous les secteurs de l'entreprise;
- un balisage pour couvrir la portion de ses charges d'exploitation liée aux avantages sociaux.

Ce document décrit la méthodologie utilisée pour ces balisages, offre une analyse des résultats des études, propose des pistes d'amélioration et fait état de plans d'action.

[1] R-3970-2016, B-0155, Gaz Métro-8, Document 19 et R-3987-2016, B-0181, Gaz Métro-12, Document 18.

3 ÉLABORATION DES BALISAGES

Rémunération directe

La firme de conseillers en rémunération Normandin Beaudry a été retenue par Énergir afin d'effectuer la mise à jour du balisage des salaires de base et de la rémunération incitative lorsqu'applicable versés à ses employés occupant des postes comportant des fonctions et des responsabilités similaires au sein d'autres grands employeurs du Québec. L'étude avec les emplois comparables a été effectuée en comparant d'une part, les salaires de base et d'autre part, la rémunération directe, soit le salaire de base plus la rémunération incitative. Un échantillon représentatif couvrant 44 % des employés des groupes balisés a été retenu.

Tableau 1
Proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés

Groupes d'employés	Nombre de titulaires appariés	
	Dans l'enquête	Chez Énergir
Cadres gestionnaires	68	223
Cadres spécialisés	116	445
Employés syndiqués de bureau	169	380
Employés syndiqués à l'heure	329	485
Total	**682**	**1533**
Proportion des titulaires couverts par l'étude	**44 %**	

Un marché de référence de 62 organisations a été déterminé conjointement avec Énergir selon les recommandations de Normandin Beaudry. Des 65 organisations qui composaient le marché de référence en 2017, 15 n'ont pas complété la récente enquête de Normandin Beaudry. La firme a donc sélectionné 13 nouvelles organisations, dont la liste figure au rapport de Normandin Beaudry, pour compléter ce marché de référence, en fonction des critères suivants :

- l'importance de l'organisation dans l'économie;
- l'importance de l'organisation dans le marché de l'emploi au Québec;
- la présence de syndicats; et
- les organisations œuvrant dans le secteur de la distribution énergétique au Québec.

Le marché de référence constitue un échantillon crédible pour ce balisage et demeure assez stable par rapport à celui de 2017.

Normandin Beaudry a utilisé les données de rémunération provenant de l'enquête de rémunération globale « Rémun » qu'elle effectue annuellement. Cette enquête couvre les données de rémunération de 555 emplois répartis dans plus de 417 organisations de toute taille, complexité et maturité. Certains postes à apparier ne figurant pas dans la base de données « Rémun » ont été comparés avec les données figurant sur le site de la Commission de la construction du Québec (CCQ), alors que d'autres l'ont été avec les données actualisées provenant d'enquêtes fermées que la firme avait déjà réalisées.

Cette étude, présentée à l'annexe 1, a été réalisée selon la même approche méthodologique que l'étude de balisage produite dans le dossier R-3987-2016, approche reconnue par la Régie dans sa décision D-2018-158, paragr. 291.

Le montant des charges d'exploitation couvertes par le balisage de la rémunération directe est de 148,5 M$ ce qui représente une proportion de 64,8 % des charges d'exploitation totales d'Énergir au dernier rapport annuel, soit celui en date du 30 septembre 2021[2].

Avantages sociaux

Comme ce fut le cas lors du balisage de 2016[3], Énergir a retenu les services de la firme Aon afin de procéder à la mise à jour du balisage portant sur les avantages sociaux. Les résultats du balisage effectué par Aon en 2016 permettaient de constater qu'Énergir se situait en milieu de peloton pour la valeur relative financée par Énergir à ses régimes de retraite et pour la générosité des programmes offerts par Énergir au niveau de l'assurance collective. La présente étude vise à établir le maintien du positionnement compétitif d'Énergir relativement aux objectifs suivants :

[2] R-4175-2021, B-158, Énergir-4, Document 5.
[3] R-3970-2016, B-0155, Gaz Métro-8, Document 19.

1. Être un acteur stratégique afin d'attirer et de mobiliser des talents diversifiés et de haut-calibre :

    a. La distribution du gaz naturel est un domaine spécialisé au Québec. Gérer, entretenir et assurer la sécurité d'un réseau gazier demande d'avoir ou de développer des ressources humaines spécialisées dans ce domaine. Énergir croit que l'offre globale reliée aux régimes d'avantages sociaux lui permet d'attirer et de retenir du personnel qualifié ayant les compétences requises pour gérer le réseau gazier.

    b. Énergir investit beaucoup dans la formation spécialisée de son personnel et de ce fait désire les conserver à son emploi.

    c. Pour accomplir sa transformation et ses objectifs d'affaires, Énergir recherche également des talents diversifiés et de haut-calibre dans des secteurs en pleine croissance, tel que celui des nouvelles énergies.

2. Mettre en place des outils qui permettent de contrôler la croissance des coûts et offrir des régimes adaptés aux réalités d'aujourd'hui :

    a. Énergir s'est dotée de régimes offrant des conditions de travail adéquates pour l'entreprise et pour son personnel actuel et futur.

    b. Énergir vise à assurer la pérennité et la viabilité de ses régimes en établissant des outils qui lui permettent de veiller au contrôle de la croissance des coûts.

Dans l'étude, la valeur des régimes est comparée à celle de sociétés qui ont été sélectionnées de concert avec Énergir, en considérant l'importance de ces entreprises dans l'économie et le marché de l'emploi québécois et le niveau compétitif de leur programme d'avantages sociaux. En 2016, 12 sociétés composaient le marché de référence. Certaines sociétés ont été remplacées pour le balisage de 2022 pour assurer le maintien de données récentes.

Les avantages sociaux analysés ont été regroupés selon les catégories suivantes :

- Régime de retraite;
- Assurance collective (pendant la vie active et la retraite).

Cette étude a été réalisée en apportant certaines améliorations aux hypothèses et à la méthodologie présentée dans le dossier R-3970-2016 dans le but de mieux déterminer la valeur

de certains avantages sociaux offerts par des sociétés de référence. Ces modifications sont indiquées dans le rapport complet d'Aon à l'annexe 2 (sous pli confidentiel).

4 RÉSULTATS DU BALISAGE SUR LA RÉMUNÉRATION

4.1 ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE

Les résultats du balisage effectué par Normandin Beaudry permettent de constater que dans l'ensemble, le salaire de base et la rémunération directe (salaire de base et rémunération incitative) d'Énergir se situent dans la zone de compétitivité entourant le 50e percentile du marché. Cette position est demeurée similaire aux observations de 2017 et correspond parfaitement à l'objectif général visé par Énergir. Ce positionnement permet à Énergir d'attirer, de développer et de retenir des talents diversifiés et de haut calibre en lien avec sa mission d'offrir des solutions compétitives, variées et innovantes pour répondre de manière de plus en plus durable aux besoins énergétiques des clients.

Tableau 2
Écart[4] de la rémunération directe d'Énergir par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage)

Groupes d'employés	Salaire de base	Rémunération directe
Cadres gestionnaires	3,0 %	5,3 %
Cadres spécialisés	8,9 %	13,6 %
Employés syndiqués de bureau	10,0 %	7,9 %
Employés syndiqués à l'heure	-0,5 %	-0,6 %
Total	**4,1 %**	**4,5 %**

La totalité du rapport de la firme Normandin Beaudry est déposée à l'annexe 1.

[4] L'écart au marché par groupe d'emplois correspond à la moyenne des écarts de chaque emploi du groupe, pondérée par la représentativité de l'emploi dans le groupe (moyenne pondérée).

5 RÉSULTATS DU BALISAGE SUR LES AVANTAGES SOCIAUX

5.1 ÉVOLUTION DES RÉGIMES

Régime de retraite

Il y a quelques années, Énergir a fait le choix de maintenir ses régimes de retraite à prestations déterminées pour les raisons citées à la section 3. Cette décision, jumelée à des changements importants apportés à ses deux régimes de retraite en 2016, suite à une entente négociée avec ses partenaires syndicaux, a fait en sorte que ses régimes de retraite se positionnent encore aujourd'hui au milieu du peloton du groupe de comparables. En effet, la mise en place d'un mécanisme dynamique de partage de coûts avec ses participants, le rehaussement des conditions de retraite anticipée sans réduction et la bonification des mécanismes de gestion des risques sont des exemples concrets qui ont permis de solidifier ses régimes pour le futur. Alors que d'autres sociétés ont cessé d'offrir de tels régimes à leurs employés, Énergir a choisi d'instaurer des bases solides pour assurer la pérennité de ses régimes. Cette posture favorise la rétention de sa main d'œuvre hautement spécialisée qu'elle doit former, ce qui n'est pas toujours le cas pour les autres sociétés comparées. Finalement, la quiétude financière que procurent ces régimes à la retraite contribue au bien-être psychologique de ses employés qui est un élément très important pour Énergir.

Assurance collective

Du côté de ses programmes d'assurance collective, Énergir avait déjà entamé la transition de ses régimes tradionnels vers des régimes flexibles d'assurance collective. Concrètement, les cadres bénéficient de ce type de régime flexible depuis le 1er juin 2007. Depuis le 1er mai 2016, ce type de régime s'est aussi élargi aux nouvelles embauches pour le personnel syndiqué. Cependant, moins de 15 % des employés syndiqués, participants à l'un des trois régimes traditionnels en place, a fait le choix de transférer vers le régime flexible. Ce qui implique qu'en 2021, plus de 50 % du personnel syndiqué se retrouvait toujours avec les régimes traditionnels.

Énergir a entrepris un grand virage en 2021 avec la conclusion d'une entente historique avec ses trois accréditations syndicales. L'entente prévoit la fermeture des trois régimes traditionnels antérieurs et le transfert obligatoire de tous les employés syndiqués vers un nouveau régime flexible unique. Ce régime, qui sera également applicable aux non-syndiqués, sera mis en place dès janvier 2023. Ce futur régime unique permettra à Énergir de moderniser son offre et

d'améliorer l'expérience employé en fonction des nouveaux besoins observés, tels que la santé psychologique, la télémédecine et la santé financière.

L'harmonisation de tous les régimes d'assurance collective viendra simplifier l'administration, optimiser les frais et accroître le pouvoir de négociation auprès des assureurs.

Ce nouveau régime unique permet aussi d'élargir à 50 % le partage des fluctuations futures des coûts avec tous les employés (syndiqués et non syndiqués) et ce, sur l'ensemble des garanties incluant soins de santé, soins dentaires, assurance vie et assurance invalidité longue durée. De plus, cette révision permet de contrôler davantage les coûts futurs grâce à l'introduction de mesures de contrôle de coûts tels que des franchises indexées annuellement par médicament (d'origine ou générique) plutôt qu'une franchise annuelle, la substitution générique obligatoire et l'autorisation préalable.

Du côté du régime offert à la retraite, Énergir a également conclu une entente avec ses syndicats de sorte qu'un nouveau régime pour les retraités (syndiqués et non syndiqués) sera introduit à compter de l'année 2024. Ce régime comportera des mesures de contrôle de coûts et des critères d'admissibilité additionnels par rapport au régime des retraités actuels pour assurer une pérennité en contrôlant les coûts futurs.

5.2 IMPACT AU NIVEAU DES COÛTS

Régime de retraite

Comme mentionné précédemment, Énergir a opté en 2016 pour le maintien de ses deux régimes de retraite à prestations déterminées à un coût acceptable. En 2022, Énergir constate que cette décision a porté fruit puisqu'elle se situe encore au milieu du peloton. La valeur relative de ses régimes n'excède pas son marché de référence, malgré que le marché soit maintenant composé en partie par des organisations qui ont remplacé leur régime à prestations déterminées par un régime à cotisations déterminées. De plus, les résultats du balisage démontrent qu'Énergir est bien positionnée quant à la générosité de ses régimes de retraite. Bien qu'ils soient moins généreux que la moyenne, notamment dû à sa formule de crédit de rente un peu plus basse et au fait qu'ils n'offrent pas d'indexation, des choix sont offerts aux employés d'Énergir pour leur permettre de bonifier leur rente. Par l'entremise d'une campagne annuelle d'épargne retraite ou lors de la retraite, les employés d'Énergir financent eux-mêmes à 100 % des prestations

additionnelles qui permettront de bonifier leur rente au moment de la retraite. L'indexation annuelle en partie ou totalité de la rente viagère fait partie des choix offerts pour bonifier la rente.

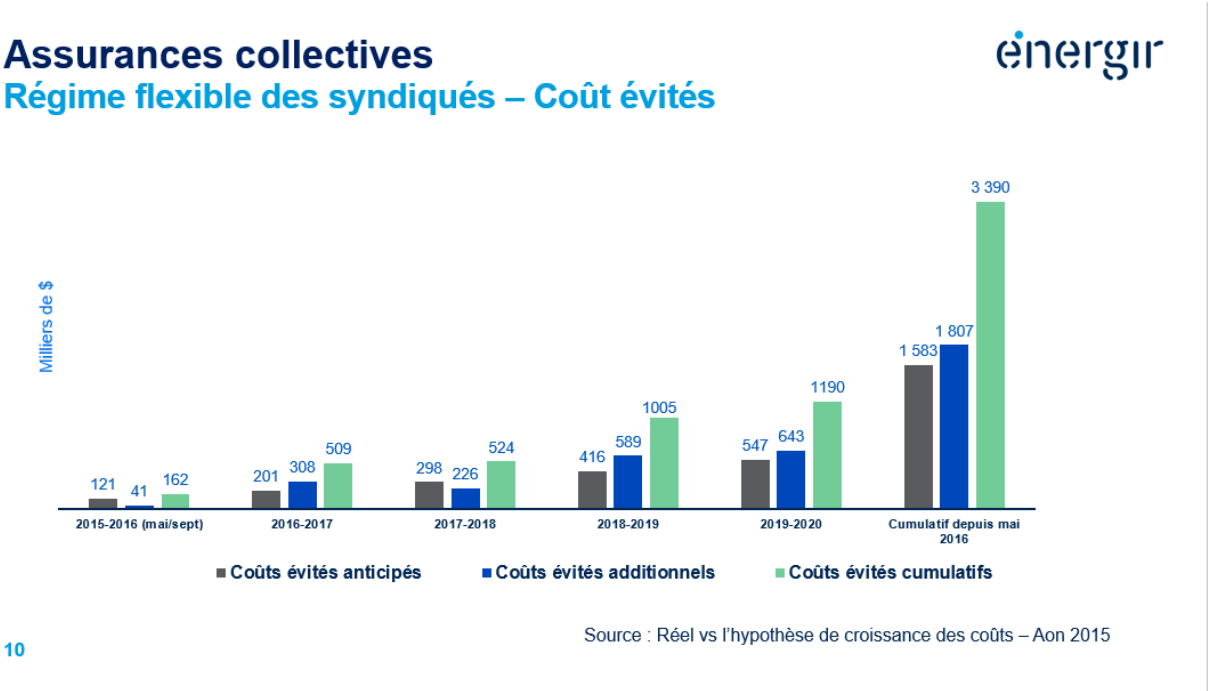
Assurance collective

L'introduction des régimes flexibles a permis de freiner considérablement la hausse des coûts d'Énergir au cours des dernières années. En effet, le mécanisme de partage à 50 % et les mesures de contrôle ont déjà fait leurs preuves pour le régime des employés non syndiqués d'Énergir puisque depuis 2007, la progression des coûts pour ce groupe n'a été que de 0,5 % en moyenne par année.

De plus, en 2017, Énergir annonçait déjà que la mise en place du régime flexible pour les syndiqués allait générer des économies de coûts. Le graphique suivant démontre que les coûts réels évités sont supérieurs à ceux anticipés.

Graphique 1

Coûts évités - régime flexible des syndiqués



Aon anticipe que l'entente obtenue en 2021 avec les syndicats et qui sera également applicable aux employés non syndiqués à partir du 1er janvier 2023, aura un effet similaire sur les coûts

futurs d'Énergir et favorisera la pérennité du régime d'assurance collective. En effet, lorsqu'Aon analyse l'évolution des parts de l'employeur sur un horizon de 15 ans, ce partage à 50 % de toute hausse de coûts futurs sur l'ensemble des couvertures positionnerait Énergir vers un classement tout près de la moyenne, toutes choses étant égales par ailleurs. Aon précise que cette mesure est exceptionnelle, car selon sa connaissance du marché, plusieurs des sociétés de référence n'ont pas une telle mesure et conservent, la plupart du temps, un partage de coûts similaire à celui en vigueur présentement. Une telle mesure devrait également limiter les hausses de coûts annuelles en favorisant un comportement de consommation plus averti de la part des employés.

5.3 CONCLUSION SUR LES AVANTAGES SOCIAUX

Régime de retraite

Les résultats du balisage effectué par Aon concernant les régimes de retraite permettent de dégager les mêmes constats que ceux du balisage de 2016. En effet, le régime d'Énergir est un régime dont la valeur des prestations est comparable à la moyenne des régimes des sociétés de référence et Énergir cotise une somme qui est légèrement supérieure à la moyenne. Énergir est l'une des rares compagnies du secteur privé à avoir mis en place un mécanisme de partage dynamique du coût des services courants (incluant le coût de la provision de stabilisation) avec ses employés. Ainsi, les cotisations des employés évolueront de façon dynamique, selon le coût réel du régime, assurant ainsi à Énergir un meilleur contrôle des coûts.

L'autre élément distinctif du régime d'Énergir est de permettre aux employés de verser des cotisations optionnelles tout au long de leur carrière afin de se financer, à la retraite, des prestations additionnelles dont le coût est variable selon le moment où l'employé prend sa retraite. Cette approche facilite un contrôle plus efficace des coûts du régime.

Assurance collective

L'objectif général d'Énergir est d'offrir des régimes d'avantages sociaux qui se positionnent autour de la médiane du marché de référence en matière de coûts. À cet égard, la refonte des assurances collectives lui permettra de contrôler les hausses de coûts futures tout en favorisant un comportement de consommation plus averti de la part des employés.

En ce qui concerne les régimes d'assurance collective offerts aux employés durant leur carrière active et à la retraite, leur niveau de générosité est similaire à celui obtenu en 2016 avec un

classement au 67e percentile et cela malgré la bonification récente de certains éléments décrits à la section 5.1 pour être dans l'air du temps, mais également de l'ajout de certaines mesures de contrôle additionnelles. Ce positionnement est influencé par le fait qu'Énergir, contrairement à certaines sociétés, offre un régime d'assurance-collective à ses retraités. Énergir a cependant négocié l'ajout de critères d'admissibilités et de mesures de contrôle de coûts par rapport au régime actuel des retraités afin de répondre aux besoins déjà cités à la section 3 de fidélisation de sa main d'œuvre hautement spécialisée, et de réduction des frais liés à la formation de nouveaux employés.

Quant au financement, Énergir finance un montant supérieur à la moyenne des sociétés de référence et se classe au 94e percentile, soit un résultat similaire à celui de 2016. Toutefois, Énergir déploiera son nouveau régime unique à compter du 1er janvier 2023 pour l'ensemble du personnel actif. Ce changement viendra simplifier l'administration, optimiser les frais et aura un impact sur les coûts futurs d'Énergir puisque toutes les hausses futures sur l'ensemble des garanties seront partagées à 50%.

Tableau 3
Positionnement d'Énergir pour ses régimes d'avantages sociaux

	Générosité des programmes d'Énergir	Valeur relative financée par Énergir
Retraite	42e percentile	58e percentile
Assurance collective	67e percentile	94e percentile

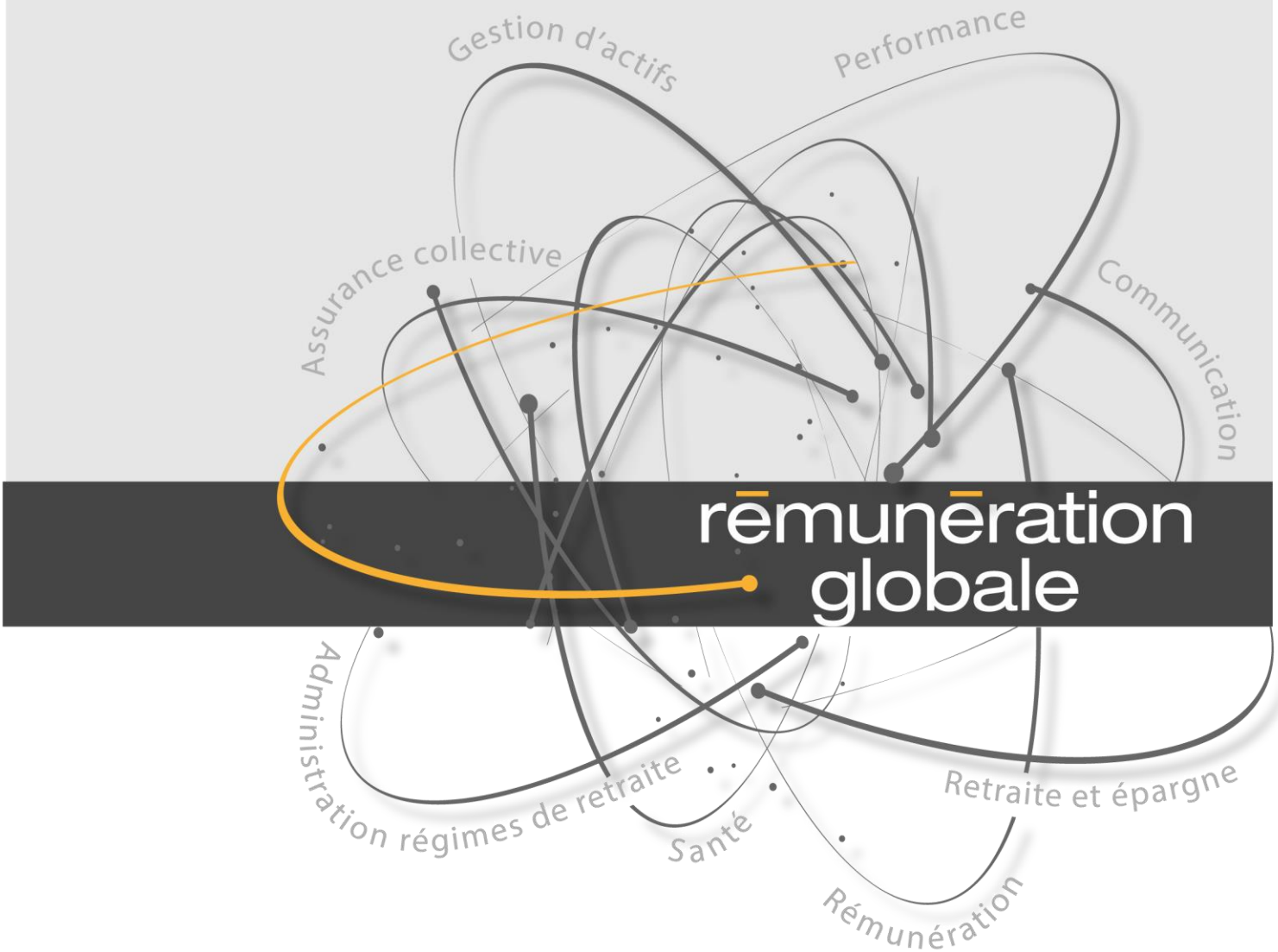
La totalité du rapport d'Aon est déposée sous pli confidentiel à l'annexe 2 de la présente pièce.

6 CONCLUSION

Énergir demande à la Régie :

- **de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la Régie dans sa décision D-2018-158 (paragr. 294) et de s'en déclarer satisfaite; et**
- **d'interdire la divulgation, la publication et la diffusion des informations déposées sous pli confidentiel.**

normandin beaudry
noir sur blanc



Avril 2022

Énergir

Étude de balisage de la rémunération directe des employés d'Énergir

Table des matières

Mandat 3
Résultats 4
Méthodologie 6
Annexe A – Marché de référence 11
Annexe B – Liste des emplois balisés 14

Mandat

Normandin Beaudry a été mandatée par Énergir pour positionner la valeur de la rémunération directe dans son ensemble, dans un marché d'entreprises semblables. L'analyse du positionnement de la rémunération directe inclut : salaire de base et rémunération incitative.

L'analyse a été faite en date du 31 octobre 2021 pour les quatre groupes d'employés[1].

Groupes d'employés et emplois balisés

Les quatre groupes d'employés couverts par le présent balisage sont les suivants :

- Cadres gestionnaires
- Cadres spécialisés
- Employés syndiqués de bureau
- Employés syndiqués à l'heure

Le présent rapport couvre un échantillon de 112 emplois chez Énergir, dont la liste est présentée à l'annexe B, représentant 44 % des employés des quatre groupes visés.

Marché de référence

Un marché de référence composé de 62 organisations a été déterminé conjointement avec Énergir, selon les critères établis conjointement. Ainsi, les organisations du marché de référence ont été sélectionnées en considérant :

- L'importance de ces organisations dans l'économie
- L'importance de ces organisations dans le marché de l'emploi québécois
- Des organisations avec une présence syndicale
- Des organisations œuvrant dans le secteur de la distribution énergétique au Québec

[1] Les salaires du groupe des employés de bureau d'Énergir étant en cours de négociation, un facteur d'actualisation a été appliqué sur le salaire de ces employés sur la base de 2 % par année aux fins de l'analyse.

Résultats

RÉSULTATS GLOBAUX

La comparaison au marché s'est faite sur la base du 50e centile (médiane) du marché puisque le positionnement visé par Énergir pour sa rémunération directe[2] est de se situer autour du 50e centile du marché.

La médiane est la valeur qui, dans une série d'observations classées par ordre de grandeur, est située au milieu de la série, de sorte qu'elle sépare cette série en deux parties égales.

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.[3] Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité.

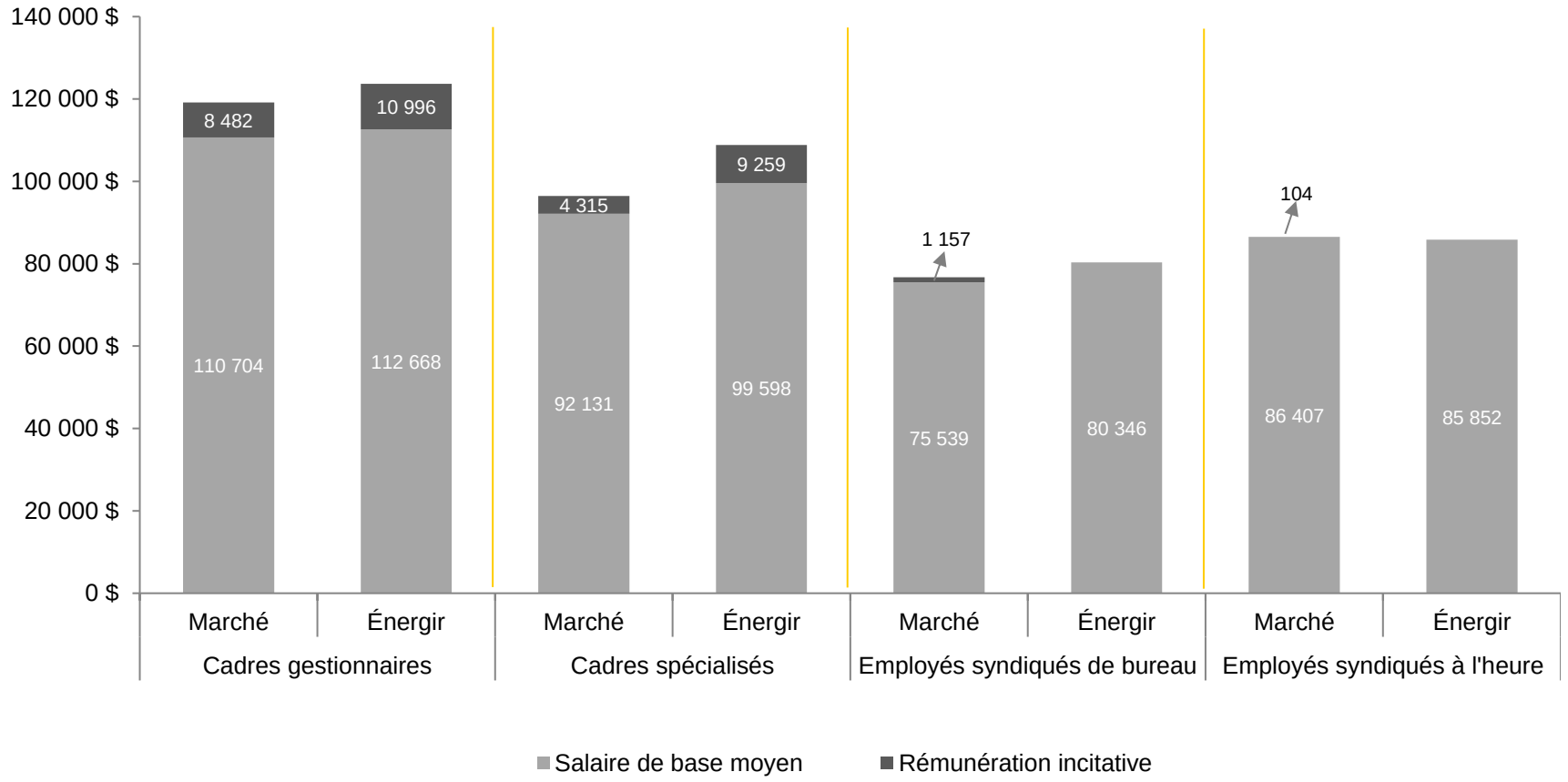
Les principaux résultats de l'étude comparative sont présentés au Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1
Écart de la rémunération directe d'Énergir par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage)

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe[4]
Cadres gestionnaires	3,0 %	5,3 %
Cadres spécialisés	8,9 %	13,6 %
Employés syndiqués de bureau	10,0 %	7,9 %
Employés syndiqués à l'heure	-0,5 %	-0,6 %
Total [5]	4,1 %	4,5 %

(2) Directive Ressources humaines, Politique de rémunération globale, Énergir, p. 2.
(3) Extrait de « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique », par Thériault et St Onge, 4e édition, Gaëtan Morin Éditeur, p. 243.
(4) La rémunération directe comprend le salaire de base et la rémunération incitative.
(5) Le total constitue une moyenne pondérée calculée en fonction de la représentativité des groupes d'employés chez Énergir.

Balisage de la rémunération des groupes d'employés d'Énergir



Méthodologie

Étape 1 : Identifier les emplois à baliser

La présente enquête de balisage couvre les quatre groupes d'employés suivants :

- Cadres gestionnaires
- Cadres spécialisés
- Employés syndiqués de bureau
- Employés syndiqués à l'heure

Il n'est pas nécessaire ni faisable de baliser tous les emplois d'une catégorie pour connaître l'écart de la rémunération directe au marché. La pratique est d'en choisir un échantillon représentatif.

Conjointement avec Énergir, nous avons sélectionné les emplois à baliser, à partir de la liste de l'ensemble des emplois d'Énergir, selon les critères suivants :

- Être représentatif au sein d'Énergir du nombre d'emplois et de titulaires par classe salariale, par direction et par vice-présidence
- Respecter la cohérence entre le poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage et le poids des titulaires syndiqués chez Énergir
- S'assurer d'une représentativité des emplois qui sont au cœur des activités d'affaires (« Core Business ») d'Énergir
- S'assurer de l'occurrence des emplois balisés dans le marché de référence

L'échantillon retenu couvrant 44 % des employés des groupes balisés est représentatif.

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

	Nombres de titulaires appariés	
Groupes d'employés	**Dans l'enquête**	**Chez Énergir**
Cadres gestionnaires	68	223
Cadres spécialisés	116	445
Employés syndiqués de bureau	169	380
Employés syndiqués à l'heure	329	485
Total	**682**	**1533**
Proportion des titulaires couverts par l'étude	**44 %**	

Étape 2 : Confirmer les composantes de rémunération à baliser

Les composantes de la rémunération directe considérées dans l'analyse sont les suivantes :

- Le salaire de base
- La rémunération incitative

Selon les règles de l'art, un balisage de la rémunération doit inclure non seulement le salaire de base, mais aussi la rémunération incitative lorsqu'applicable.

Étape 3 : Confirmer le marché de référence pour le balisage

Un marché de référence a été déterminé conjointement avec Énergir. Ainsi, les organisations du marché de référence ont été sélectionnées en considérant :

- L'importance de ces organisations dans l'économie
- L'importance de ces organisations dans le marché de l'emploi québécois
- Des organisations avec une présence syndicale
- Des organisations œuvrant dans le secteur de la distribution énergétique au Québec

62 organisations répondant à ces critères ont été ciblées pour composer le marché de référence dans la présente analyse, ce qui constitue un échantillon crédible pour une enquête de balisage d'envergure comparable à celle-ci. La liste de ces 62 organisations est présentée à l'annexe A.

Étape 4 : Identifier les sources de données

Comme source principale de données de marché, **remun**, l'enquête de rémunération globale de Normandin Beaudry a été privilégiée. L'édition 2021-2022 de cette enquête couvre 555 emplois repères et est constituée de 417 organisations de toute taille, complexité et maturité. Les données recueillies auprès de ces organisations représentent 21 secteurs d'activités et 15 régions du Québec.

Normandin Beaudry a extrait de l'enquête un segment de données pour 58 organisations répondant aux critères retenus pour la sélection d'un marché de référence (voir annexe A). Les données de cette enquête valides au 1er avril 2021 ont été actualisées au 31 octobre 2021.

Pour les emplois repères ne figurant pas dans l'enquête **remun** en raison de leur caractère propre à la réalité d'Énergir (ex. : Technicien acquisition/exploitation), les données de marché ont été recueillies par le biais :

- Des informations publiées par la Commission de la Construction du Québec (CCQ)
- Des données d'une enquête fermée sélectionnée

Étape 5 : Apparier les emplois

L'appariement des emplois est le jumelage d'un emploi de l'organisation avec un emploi repère d'une enquête salariale qui est comparable en termes de responsabilités et de qualifications.

Afin de réaliser cet exercice, les appariements ont été réalisés conjointement avec Normandin Beaudry et Énergir (équipe de rémunération et partenaires des services-conseils) à partir des descriptions des emplois balisés d'Énergir lors de différentes séances de travail.

Lorsque des clarifications étaient nécessaires, des gestionnaires ont été sollicités pour fournir des compléments d'information sur les emplois balisés.

Étape 6 : Mesurer la valeur des composantes de la rémunération directe

Afin de baliser la rémunération directe d'Énergir, nous avons utilisé la méthode suivante.

Salaire de base

Nous avons comparé le salaire de base moyen chez Énergir au salaire de base médian dans le marché de référence.

Pour les emplois syndiqués, les salaires versés ont été ramenés sur une base de 36,25 heures ou de 40 heures selon la semaine normale de travail de l'emploi chez Énergir.

Rémunération incitative

La valeur de la rémunération incitative pour Énergir et les organisations constituant le marché de référence, s'il y a lieu, est déterminée en utilisant la rémunération incitative cible en pourcentage du salaire de base multipliée par le salaire de base.

Valeur de la rémunération directe

L'équation suivante a été utilisée pour déterminer la valeur de la rémunération directe pour chaque organisation :

		Marché	Énergir
Rémunération directe	=	**Cadres gestionnaires et spécialisés** *Salaire moyen de base versé* + *Rémunération incitative cible*	
		Employés syndiqués (bureau et à l'heure) *Salaire moyen de base versé (36,25 h ou 40 h)* + *Rémunération incitative cible*	*Salaire moyen de base versé (36,25 h ou 40 h)*

Étape 7 : Déterminer le positionnement au marché d'Énergir par groupe d'employés

Une fois la valeur de la rémunération directe (par composante et totale) par emploi déterminée pour Énergir et par organisation, la médiane du marché (excluant Énergir) est identifiée.

L'écart au marché par emploi correspond à :

$$\frac{\textbf{Valeur Énergir}}{\textbf{Valeur médiane du marché}} \textbf{ -1}$$

L'écart au marché par groupe d'emplois correspond à la moyenne des écarts de chaque emploi du groupe, pondérée par la représentativité de l'emploi dans le groupe (moyenne pondérée).

Annexe A – Marché de référence

Liste des organisations identifiées pour constituer le marché de référence de l'étude de balisage, selon la source de données.

#	Nom de l'organisation	remun	Enquête fermée
1	Agnico Eagle Mines ltée	x	
2	Air Canada	x	
3	Air Liquide		x
4	ArcelorMittal Exploitation minière	x	
5	Bell Textron Canada	x	
6	Belron Canada Inc.	x	
7	Bombardier Aviation	x	x
8	Bombardier produits récréatifs inc. (BRP)	x	x
9	CAA-Québec	x	
10	CAE	x	x
11	CBC/Radio-Canada		x
12	CIMA+	x	
13	CMC Électronique	x	
14	Cogeco Communications	x	
15	Colabor	x	
16	Domtar		x
17	Fer et métaux américains	x	
18	GE Aviation	x	
19	General Dynamics Produits de défense et Systèmes tactiques - Canada Inc.	x	
20	Glencore - Mine Raglan	x	
21	Groupe Canam inc.	x	x
22	Groupe Promutuel	x	
23	Groupe Robert	x	
24	Groupe Volvo Canada Inc. (Divisions Prévost et Nova Bus)	x	
25	Héroux-Devtek	x	
26	Hydro-Québec	x	x
27	IAMGOLD Corporation	x	

#	Nom de l'organisation	remun	Enquête fermée
28	Industrielle Alliance, Assurance et services financiers	x	
29	Intact Corporation Financière	x	
30	Keurig Dr Pepper	x	
31	L3 Technologies MAS inc.	x	
32	La Capitale assureur de l'administration publique inc.	x	
33	La Fédération des Caisses Desjardins du Québec	x	
34	Les Rôtisseries St-Hubert ltée	x	
35	Loto-Québec	x	
36	Metro inc.	x	
37	Pomerleau	x	
38	Pratt & Whitney Canada	x	
39	Québécor Média inc.	x	
40	Raymond Chabot Grant Thornton	x	
41	Resolute	x	
42	Rolls-Royce Canada ltée	x	
43	Safran Systèmes d'Atterrissage	x	
44	Saputo Produits Laitiers Canada s.e.n.c.	x	
45	Société de transport de Montréal	x	x
46	Société des alcools du Québec	x	
47	Sollio Groupe Coopératif (La coop fédérée)	x	
48	SSQ Assurance	x	
49	Transat A.T. inc.	x	
50	Transcontinental	x	x
51	Ubisoft divertissement inc.	x	
52	Université Concordia	x	
53	Université de Montréal	x	
54	Université Laval	x	
55	Université McGill	x	
56	Vidéotron S.E.N.C.	x	
57	Vieux-Port de Montréal	x	

#	Nom de l'organisation	remun	Enquête fermée
58	Ville de Laval	x	
59	Ville de Longueuil	x	
60	Ville de Magog (Hydro-Magog)		x
61	Ville de Montréal	x	
62	WSP	x	
	Nombre d'organisations par source de données	**58**	**11**
	Nombre d'organisations dont les données ont été utilisées aux fins du présent rapport	**62**	

Annexe B – Liste des emplois balisés

#	Titre des emplois balisés	Groupe d'employés
1	Chef CCR et contrats	Cadres gestionnaires
2	Chef de groupe, Entretien	Cadres gestionnaires
3	Chef de groupe, Exploitation BA	Cadres gestionnaires
4	Chef de groupe, Exploitation réseau	Cadres gestionnaires
5	Chef de pratique QA & automatisation	Cadres gestionnaires
6	Chef de projets, construction	Cadres gestionnaires
7	Chef opérations flotte	Cadres gestionnaires
8	Chef plateforme SAP	Cadres gestionnaires
9	Chef projets immeubles	Cadres gestionnaires
10	Chef projets principal construction	Cadres gestionnaires
11	Chef sécurité opérationnelle	Cadres gestionnaires
12	Chef, Centres services RH	Cadres gestionnaires
13	Directeur Bureau d'affaires – Classe D	Cadres gestionnaires
14	Directeur Bureau d'affaires – Classe E	Cadres gestionnaires
15	Directeur Bureau d'affaires – Classe F	Cadres gestionnaires
16	Directeur bureau de projet TI	Cadres gestionnaires
17	Directeur CSTI	Cadres gestionnaires
18	Directeur dév. & stratégie gaz renou.	Cadres gestionnaires
19	Directeur développement des ventes régionales	Cadres gestionnaires
20	Directeur ing. mesurage & conciliation volumes	Cadres gestionnaires
21	Directeur prév. dommages & exp. immo.	Cadres gestionnaires
22	Directeur principal gest. actifs & intégrité rés	Cadres gestionnaires
23	Directeur principal, Construction	Cadres gestionnaires
24	Directeur principal, Commercialisation et solutions énergétiques	Cadres gestionnaires
25	Directeur principal, Développement organisationnel	Cadres gestionnaires
26	Directeur principal, Talents et conseils RH	Cadres gestionnaires
27	Directeur principal, Transformation finance et innovation	Cadres gestionnaires
28	Directeur, Affaires publiques et engagement communautaire	Cadres gestionnaires
29	Directeur, GCR	Cadres gestionnaires
30	Gestionnaire Affaires contractuelles et soutien VGE	Cadres gestionnaires
31	Gestionnaire BCGM	Cadres gestionnaires

#	Titre des emplois balisés	Groupe d'employés
32	Gestionnaire Bureau de contrôle	Cadres gestionnaires
33	Gestionnaire CSTI & IMAC	Cadres gestionnaires
34	Gestionnaire Services administratifs Ventes	Cadres gestionnaires
35	Analyste fonctionnel principal SAP	Cadres spécialisés
36	Analyste, Finances	Cadres spécialisés
37	Chargé d'ingénierie principal contrôle corrosion	Cadres spécialisés
38	Chargé d'ingénierie principal électricité & inst.	Cadres spécialisés
39	Chargé d'ingénierie principal inspection spéc.	Cadres spécialisés
40	Chargé d'ingénierie principal int. transmission	Cadres spécialisés
41	Chargé d'ingénierie régionale	Cadres spécialisés
42	Chargé d'ingénierie principal projets GNR	Cadres spécialisés
43	Chargé d'ingénierie parc de véhicules	Cadres spécialisés
44	Chef de pratique, développement des talents	Cadres spécialisés
45	Chef de pratique, GDC & transformation	Cadres spécialisés
46	Chef d'expertise, Projets de développement et formation VGE	Cadres spécialisés
47	Chef, Intelligence marché et analytique	Cadres spécialisés
48	Chef, Expérience client et marketing relationnel	Cadres spécialisés
49	Chef, Normes comptables et projets spéciaux	Cadres spécialisés
50	Chef, Stratégie et planification long terme	Cadres spécialisés
51	Conseiller analytique avancée	Cadres spécialisés
52	Conseiller approvisionnement gazier	Cadres spécialisés
53	Conseiller dev. intégration	Cadres spécialisés
54	Conseiller expertise énergétique Datech	Cadres spécialisés
55	Conseiller formation, services aux entreprises	Cadres spécialisés
56	Conseiller principal, Approvisionnement gazier	Cadres spécialisés
57	Conseiller principal, Budgets & sup. opérationnel	Cadres spécialisés
58	Conseiller principal en apprentissage technique	Cadres spécialisés
59	Conseiller principal expertises immobilières	Cadres spécialisés
60	Conseiller principal, Qualité mesurage	Cadres spécialisés
61	Conseiller principal, Sécurité TI	Cadres spécialisés
62	Conseiller principal, Communications marketing	Cadres spécialisés
63	Conseiller principal, Connaissance client	Cadres spécialisés

#	Titre des emplois balisés	Groupe d'employés
64	Conseiller principal, Info. fin. & rapp. gest.	Cadres spécialisés
65	Conseiller principal, Planification et analyse financière	Cadres spécialisés
66	Conseiller principal, Prévention risques mes. urg. cont. op.	Cadres spécialisés
67	Conseiller principal, Réglementation	Cadres spécialisés
68	Conseiller principal, Santé et sécurité au travail	Cadres spécialisés
69	Conseiller principal, Sociétés portefeuille américains	Cadres spécialisés
70	Conseiller principal, Stratégie et planification long terme	Cadres spécialisés
71	Conseiller principal, Trésorerie	Cadres spécialisés
72	Conseiller principal, planif. construction	Cadres spécialisés
73	Conseiller, Acquisition de talents	Cadres spécialisés
74	Conseiller, Affaires juridiques	Cadres spécialisés
75	Conseiller, Communications et affaires publiques	Cadres spécialisés
76	Conseiller, Développement projets gaz renouvellement	Cadres spécialisés
77	Conseiller, Information financière et rapport de gestion	Cadres spécialisés
78	Conseiller, Marketing relationnel	Cadres spécialisés
79	Conseiller, Prévisions demande et veille de marché	Cadres spécialisés
80	Conseiller, Projets	Cadres spécialisés
81	Conseiller, Qualité mesurage	Cadres spécialisés
82	Conseiller, Santé et mieux-être	Cadres spécialisés
83	Conseiller, Sécurité TI	Cadres spécialisés
84	Conseiller, Support aux opérations fact.	Cadres spécialisés
85	Contrôleur de projets majeurs - Classe C	Cadres spécialisés
86	Contrôleur de projets majeurs - Classe D	Cadres spécialisés
87	Directeur comptes VGE	Cadres spécialisés
88	Directeur, Fiscalité Canadienne et transfrontalière	Cadres spécialisés
89	Directeur, Priorisation projets stratégiques	Cadres spécialisés
90	Expert-conseil, Secrétariat corporatif	Cadres spécialisés
91	Gestionnaire de projet majeurs	Cadres spécialisés
92	Gestionnaire principal de projet majeurs	Cadres spécialisés
93	Ingénieur projet & entretien	Cadres spécialisés
94	Leader d'expertise ingénierie projet spécial	Cadres spécialisés
95	Scrum master principal	Cadres spécialisés

#	Titre des emplois balisés	Groupe d'employés
96	Commis ventes	Employés syndiqués de bureau
97	Dessinateur	Employés syndiqués de bureau
98	Rep. gestion des comptes à recevoir	Employés syndiqués de bureau
99	Représentant service à la clientèle	Employés syndiqués de bureau
100	Représentant service aux abonnés - Classe 5	Employés syndiqués de bureau
101	Représentant service aux abonnés - Classe 6	Employés syndiqués de bureau
102	Technicien de projets	Employés syndiqués de bureau
103	Technicien exploitation informatique	Employés syndiqués de bureau
104	Électricien	Employés syndiqués à l'heure
105	Mécanicien multi	Employés syndiqués à l'heure
106	Opérateur	Employés syndiqués à l'heure
107	Spécialiste en véhicules lourds	Employés syndiqués à l'heure
108	Tech multi mécan réseau / équip. lourds	Employés syndiqués à l'heure
109	Tech multi mécan réseau / raccord. const	Employés syndiqués à l'heure
110	Tech multi mécan réseau / tuyauterie	Employés syndiqués à l'heure
111	Technicien acquisition/exploitation	Employés syndiqués à l'heure
112	Technicien senior instrumentation	Employés syndiqués à l'heure

normandin beaudry

noir sur blanc

Montréal	Toronto	Québec
630, boul. René-Lévesque O., 30e étage Montréal, QC H3B 1S6	155 University Ave, Suite 1805 Toronto, ON M5G 3B7	1751, rue du Marais, bureau 300 Québec, QC G1M 0A2
514 285-1122	416 285-0251	418 634-1122

L’annexe 2 est déposée sous pli confidentiel