



Gallagher

Assurance | Gestion des risques | Conseil

RAPPORT

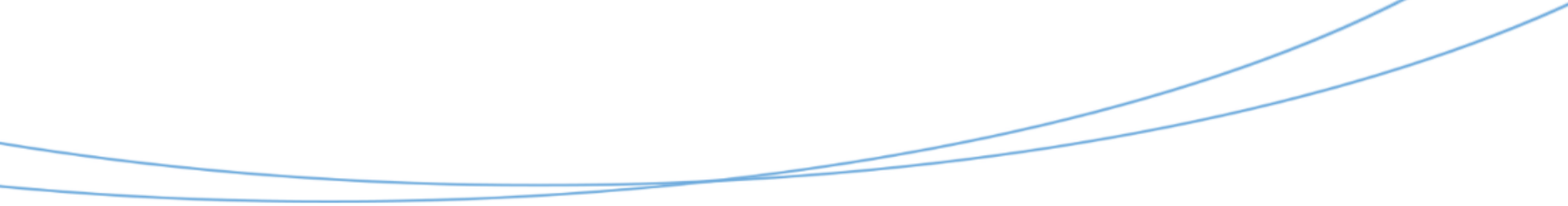
Rapport d'analyse de la mise à jour des résultats de l'étude de balisage relative à la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec

1^{er} novembre 2024

Version modifiée selon l'ordonnance du 22 novembre 2024 de la Régie de l'énergie

Table des matières

Introduction	3
Section 1 Remarques préliminaires	6
Section 2 Temps chômé payé	9
Section 3 Semaine normale de travail	15
Section 4 Maximums normaux et maximums mérite	20
Section 5 Sommaire de l'écart de rémunération globale.....	35
Section 6 Recommandations.....	37
Annexes	40
Annexe A – Réponse à la demande d'accès à l'information DAI-2020-0361	41
Annexe B – Simulation de la modification de la méthodologie de calcul du salaire de base moyen	43



Introduction

Contexte

- La Régie de l'énergie est l'organisme public de régulation économique qui est responsable, notamment, de fixer les tarifs auxquels l'électricité est transportée et distribuée par Hydro-Québec.
- En mai 2019, dans sa décision D-2019-060 relative à la *Demande de modification des tarifs et conditions des services de transport d'Hydro-Québec pour l'année 2019*, la Régie de l'énergie a soumis Hydro-Québec dans ses activités de transport d'électricité (le « Transporteur ») à l'obligation de déposer en 2021 une étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec (par. 218);
- Suite à cette décision, le Transporteur a déposé dans le dossier R-4167-2021 (B-0189) une étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec réalisée en date du 31 décembre 2020 par la firme Normandin Beaudry (« l'Étude de balisage 2020 »);
 - L'Étude de balisage 2020 reflète la rémunération directe (salaire de base et rémunération incitative), les régimes de retraite et les assurances collectives de 44 organisations, incluant 27 % d'organisations municipales ou universitaires et de sociétés d'État. Cette étude a été réalisée d'une part à partir de la banque de données remun et, d'autre part, une enquête fermée visant 18 organisations.
- En mars 2022, à la demande de l'Association québécoise des consommateurs industriels d'électricité («AQCIE»), du Conseil de l'industrie forestière du Québec («CIFQ») et de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante («FCEI»), en tant qu'intervenants dans la *Demande du Transporteur de modification des tarifs et conditions des services de transport pour les années 2021 et 2022*, la firme Optimum Actuaire & Conseillers inc. (« OAC ») a préparé un rapport d'analyse de l'Étude de balisage 2020 (R-4167-2021, C-AQCIE-CIFQ-0099) (le « Rapport d'OAC »). Les principales problématiques soulevées par le Rapport d'OAC sont que :
 - L'Étude de balisage 2020 n'est pas une étude de rémunération globale, puisqu'elle ne prend pas en compte le temps chômé payé (vacances et congés fériés, mobiles et de maladie) et, pour les employés non-syndiqués, la durée de la semaine de travail;
 - Relativement au salaire de base établi pour fins de comparaison, l'Étude de balisage 2020 a recours :
 - Pour les employés syndiqués, au % des employés au maximum de leur échelle X le maximum normal de l'échelle + le % des employés en progression X le point milieu de l'échelle;

- Pour les employés non syndiqués, au % des employés au maximum de leur échelle X le maximum mérite de l'échelle + le % des employés en progression X le point milieu de l'échelle.
- Les organisations municipales ou universitaires et les sociétés d'État sont surreprésentées dans le marché de référence retenu dans le cadre de l'Étude de balisage 2020.
- En novembre 2022, dans sa décision D-2022-139 (par. 209, 218 et 233), la Régie de l'énergie a demandé à Hydro-Québec de déposer une mise à jour des résultats de l'Étude de balisage 2020 en incluant le temps chômé payé et la durée de la semaine de travail pour tous les groupes d'emplois, ainsi que l'ajout d'un scénario utilisant les maximums normaux des échelles pour tous les groupes d'emplois;
 - À la suite de cette demande, en août 2024, Hydro-Québec a déposé dans le dossier R-4270-2024 (B-0017) une mise à jour de Normandin Beaudry de l'Étude de balisage 2020 (la « Mise à jour ») en incluant le temps chômé payé et la durée de la semaine de travail pour tous les groupes d'emplois. Toutefois, un scénario utilisant les maximums normaux des échelles pour tous les groupes d'emplois n'a pas été ajouté, au motif que l'information requise n'est pas disponible et qu'il est impossible de formuler des hypothèses crédibles;
 - De façon surprenante, puisque le Rapport d'OAC laissait croire qu'il en serait autrement, l'inclusion du temps chômé payé et de la durée de la semaine de travail pour tous les groupes d'emplois aurait peu d'impact selon cette mise à jour;
 - Aucune solution n'est proposée pour inclure un scénario avec les maximums normaux des échelles pour tous les groupes d'emplois.

Mandat

- C'est dans ce contexte que l'AQCIE et la CIFQ ont retenu les services de la firme Gallagher aux fins suivantes :
 - Questionner et valider les résultats et conclusions contenues dans la mise à jour des résultats de l'Étude de balisage 2020;
 - Proposer des solutions dans l'évaluation de l'écart du salaire de base moyen avec la médiane du marché de référence permettant de tenir compte des maximums normaux des échelles salariales pour tous les groupes d'emploi;
 - Faire des recommandations méthodologiques sur ces éléments en prévision l'étude de balisage 2025 qui devra être produite par Hydro-Québec dans le dossier tarifaire 2026.

Section 1 | Remarques préliminaires

Calcul de l'écart de rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane

Avant de traiter des points mentionnés par la Régie dans la décision D-2022-139, mentionnons qu'il nous a été impossible de réconcilier l'information contenue aux Tableaux 1 à 3 de la Mise à jour avec l'information contenue à l'Étude de balisage 2020 ainsi que les réponses à la demande de renseignement n° 1 d'OAC (R-4167-2021-B-0090). L'ajout de deux décimales dans les données de ces tableaux dans le document R-4270-2024-B-0090 ne permet pas davantage une telle reproduction.

À titre d'illustration, le Tableau 1 ci-dessous présente les données à partir du Tableau 2 et de l'annexe B de l'Étude de balisage 2020, ainsi que des données du Tableau R-2.6.1 du document R-4167-2021-B-0090 :

Tableau 1 - Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence

Groupe d'employés	Titulaires appariés				Emplois à l'étude		Salaire de base moyen	Rémunération directe	Rémunération globale
	Dans l'enquête (nombre)	Dans l'enquête (pourcentage)	Chez Hydro-Québec (nombre)	Chez Hydro-Québec (pourcentage)	Nombre	Pourcentage			
Cadres intermédiaires	26	0,47%	749	4,02%	8	13,79%	1,92%	3,60%	3,84%
Cadres de maîtrise	237	4,27%	988	5,30%	4	6,90%	4,21%	5,70%	6,70%
Professionnels	114	2,06%	1 025	5,50%	7	12,07%	11,55%	12,08%	14,56%
Spécialistes	1 033	18,63%	4 317	23,16%	16	27,59%	7,02%	2,14%	4,98%
Ingénieurs	1 630	29,40%	1 966	10,55%	4	6,90%	9,30%	4,88%	7,90%
Technologues	762	13,74%	2 340	12,55%	7	12,07%	13,09%	12,44%	14,45%
Métiers	1 349	24,33%	5 044	27,06%	6	10,34%	-3,97%	-4,75%	-2,46%
Bureau	394	7,11%	2 212	11,87%	6	10,34%	9,94%	9,09%	11,30%
Total (selon Normandin Beaudry)	5 545	100,00%	18 641	100,00%	58	100,00%	5,40%	3,61%	5,90%
Moyenne arithmétique simple							6,63%	5,65%	7,66%
Moyenne pondérée selon le nombre de titulaires appariés dans l'enquête							6,01%	3,54%	6,04%
Moyenne pondérée selon le nombre de titulaires appariés chez Hydro-Québec							5,29%	3,48%	5,79%
Moyenne pondérée selon le nombre d'emplois à l'étude							6,72%	5,22%	7,33%

Normandin Beaudry soutient que les chiffres présentés constituent une moyenne pondérée calculée en fonction de la représentativité des groupes d'employés chez Hydro-Québec » (p. 5 de la Mise à jour). Or, nous constatons que le recours à une moyenne pondérée selon le nombre de titulaires appariés chez Hydro-Québec ne permet pas de reproduire le total calculé par Normandin Beaudry. Dans le même ordre d'idées, l'utilisation d'une moyenne arithmétique simple ou d'une moyenne pondérée selon le nombre de titulaires appariés dans l'enquête ou le nombre d'emplois à l'étude ne le permet pas davantage.

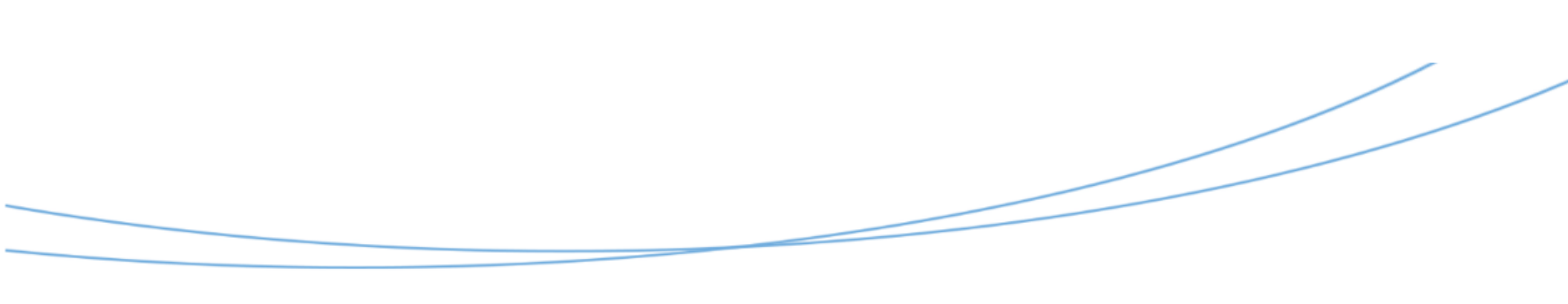
En somme, toutes les analyses et conclusions de l'Étude de balisage 2020 et de sa Mise à jour doivent être considérées avec prudence, car elles sont basées sur des écarts de rémunération globale non reproductibles.

Collecte des données dans les conventions collectives

Normandin Beaudry confirme qu'elle n'a pas tenté de compléter les informations manquantes et utiles à l'établissement de l'écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence à l'aide de données issues de conventions collectives, sous prétexte qu'elle considère que l'analyse de celles-ci représenterait un travail laborieux et approximatif. Pourtant, il est dans les règles de l'art, lors de la réalisation d'un balisage de la rémunération, d'avoir recours à des données issues de conventions collectives lorsque le marché de référence/de l'emploi pour les emplois à l'étude contient des organisations syndiquées;

- Le travail requis n'est pas nécessairement plus laborieux que le recours à des enquêtes fermées ou des banques de données de rémunération. Par ailleurs, même s'il s'avérait qu'il était plus laborieux, cela ne constituerait pas une excuse valable s'il s'agit d'un travail nécessaire;
- Le travail ainsi réalisé n'est pas approximatif, surtout lorsqu'il vise les conditions de travail telles que les vacances, les congés fériés, le congés mobiles ainsi que le type d'échelles salariales en vigueur. D'expérience, quelques informations peuvent ne pas être contenues dans les conventions collectives, mais celles qui s'y retrouvent sont fiables à presque 100%, de par la nature même des conventions collectives. Ainsi, refuser d'utiliser des conventions collectives revient à ne préférer n'utiliser aucune information, plutôt que d'utiliser le plus d'informations fiables possibles, et ce, sous prétexte que la totalité de l'information n'est pas disponible.

En somme, l'écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence établi par Normandin Beaudry doit être interprété avec prudence, car il ne se base pas sur l'ensemble des informations fiables aisément disponibles. Par exemple, Normandin Beaudry soutient que les politiques de vacances de 14 organisations du marché de référence n'étaient pas disponibles. Toutefois, elles étaient peut-être disponibles pour certains emplois puisque certaines de ces organisations étaient syndiquées et, en utilisant leurs conventions collectives, il aurait donc été possible d'utiliser leurs véritables politiques plutôt que la médiane des organisations du marché de référence provenant de l'enquête remun.



Section 2 | Temps chômé payé

Dans le tableau R-2.3 fourni en réponse à la DDR # 1 de l'AQCIE-CIFQ (B-0090, p. 9), Hydro-Québec présente le nombre de jours chômé payés chez Hydro-Québec par type de congé et au total :

Tableau R-2.3 - Nombre de jours chômé payés chez Hydro-Québec présenté par composante et au total

Catégories d'emplois	Hydro-Québec				Total du temps chômé payé
	Vacances (Moyenne 30 ans)	Jours fériés	Congés mobiles	Congés liés aux fermetures ⁽¹⁾	
Gestion	22	13	0	0	35
Professionnel	22	13	0	0	35
Technique	22	13	0	0	35
Soutien	22	13	0	0	35

⁽¹⁾ Correspond aux congés liés aux fermetures pendant le temps des Fêtes et/ou durant l'été lorsqu'offerts en plus des vacances annuelles.

Les congés de maladie n'ont pas été considérés puisque chez Hydro-Québec, leur valeur est prise en compte dans l'assurance collective, compte tenu que les employés bénéficient d'un régime de sécurité de salaire.

La mise à jour de l'étude faite à la demande de la Régie suggère que les pratiques d'Hydro-Québec en ce qui concerne les vacances et autres congés sont moins avantageuses que celles de son marché de référence, puisque l'ajout de cette composante a eu pour effet de diminuer l'écart d'Hydro-Québec avec la médiane de son marché de référence.

Vacances additionnelles de préretraite

Concernant les vacances, nous avons calculé une moyenne sur une carrière de 30 ans à partir de la politique fournie par Hydro-Québec et notre calcul produit le même résultat que celui de Normandin Beaudry, lorsque nous arrondissons à l'entier, le nombre exact étant cependant de 22,17 jours. Toutefois, en analysant non seulement les conventions collectives de l'entreprise¹, mais également les conditions applicables aux employés de bureau et professionnels non régis fournies par Hydro-Québec dans le cadre d'une demande d'accès à l'information (DAI-2020-0361 – Voir copie complète de la réponse d'Hydro-Québec à l'Annexe A)², nous avons constaté que l'entreprise offre un avantage peu commun à ses employés lorsqu'ils atteignent l'âge de 60 ans. La clause ci-dessous constitue un extrait d'une convention collective des spécialistes³, mais la même politique s'applique à tous les employés syndiqués et au minimum aux professionnels non syndiqués.

¹ R-4067-2021, B-0164, B-0165, B-0166, B-0167 et B-0168

² <https://www.hydroquebec.com/data/loi-sur-acces/pdf/dai-2020-0361-lettre-reponse-2020-10-29.pdf>

³ R-4067-2021, B-0165

21.06 Vacances préretraite

L'employé permanent qui, le 1^{er} mai, a atteint l'âge de soixante (60) ans ou plus, ou dont l'anniversaire de naissance survient pendant l'année civile, a droit à un crédit additionnel de vacances établi annuellement comme suit :

Anniversaire de naissance	Nombre de jours
60 ans	5 jours
61 ans	10 jours
62 ans	15 jours
63 ans	20 jours
64 ans et plus	25 jours

Ces jours de vacances préretraite ne peuvent être reportés ni faire l'objet d'une indemnité compensatrice.

Toutefois, l'employé qui cesse de travailler pour l'entreprise a droit à une indemnité compensatrice égale au crédit établi au 1^{er} mai précédant son départ moins les jours déjà pris.

Les jours d'absence sont sans incidence sur le calcul des jours de vacances préretraite.

De prime abord, on pourrait présumer que ces vacances additionnelles ne représentent pas un avantage appréciable en raison du fait qu'elles ne s'appliquent qu'aux employés de 60 ans et plus et qu'on pourrait aussi penser qu'avec le régime de retraite à prestations déterminées d'Hydro-Québec, une vaste majorité d'employés prennent leur retraite avant 60 ans. Cependant, dans son rapport 2020 sur le développement durable⁴, Hydro-Québec a publié des données concernant la répartition de son effectif par tranche d'âge en 2020 et il s'avère que près de 6% de l'effectif de l'entreprise avait 60 ans ou plus :

⁴ <https://www.hydroquebec.com/data/documents-donnees/pdf/sustainability-report-2020.pdf>

Nombre total d'employés	20011	
Nb d'employés entre 60 et 64 ans	962	4,8%
Nb d'employés de 65 ans et plus	221	1,1%

Total : 1183 5,9%

Nous considérons donc qu'il s'agit d'un avantage significatif pour les employés, surtout que nous n'avons jamais observé un tel avantage offert systématiquement ailleurs. Notons que nous n'avons pas trouvé d'information confirmant ou infirmant que cette politique s'applique également aux cadres intermédiaires et de maîtrise.

Afin d'établir la valeur de cet avantage pour tous les employés, à l'exception des cadres intermédiaires et de maîtrise pour qui nous ignorons si une telle politique s'applique, nous avons réalisé des simulations basées sur une pondération en fonction du nombre d'employés. Puisque nous n'avons pas d'information concernant la répartition des employés à l'intérieur du groupe des 60 à 64 ans, nos simulations sont basées sur une répartition égale pour chaque année (20% des employés de ce groupe ont 60 ans, 20% ont 61 ans, 20% ont 62 ans, etc.).

Âge	% hypothétique par tranche d'âge et répartition entre 60 et 64 ans	% du total	Nb moyen de jours de vacances basé sur une carrière de 30 ans	Nombre de jours supplémentaires par année (préretraite)	Total	Total pondéré en fonction de la proportion d'employés
Moins de 60 ans :	94,1%					
Moins de 60 ans	100%	94,09%	22,17	-	22,17	20,86
Entre 60 et 64 ans :	4,8%					
60 ans	20%	0,96%	22,17	5	27,17	0,26
61 ans	20%	0,96%	22,17	10	32,17	0,31
62 ans	20%	0,96%	22,17	15	37,17	0,36
63 ans	20%	0,96%	22,17	20	42,17	0,41
64 ans	20%	0,96%	22,17	25	47,17	0,45
65 ans et plus :	1,1%					
65 ans et plus	100%	1,10%	22,17	25	47,17	0,52
Total :		100,0%				23,17

Selon ce calcul, les vacances de préretraite ajoutent une journée de vacances (23,17 – 22,17) à la rémunération globale des employés syndiqués et des professionnels non syndiqués, ce qui a pour effet d'augmenter leur rémunération globale de 0,38% (valeur d'une journée de temps chômé payé (1 journée / (52 semaines x 5 jours))).

Acquisition des vacances en fonction de l'année d'obtention du diplôme

Les professionnels non syndiqués⁵, les spécialistes⁶ et les ingénieurs⁷ ont droit au calcul du crédit de vacances en fonction de l'année d'obtention de leur diplôme plutôt qu'en fonction de leur nombre d'années de service continu. Cela a assurément pour effet d'accélérer l'acquisition de la 5^e semaine de vacances (19 ans après l'obtention du diplôme) par rapport aux entreprises du marché de référence d'Hydro-Québec.

Sur le marché de l'emploi en général, nous observons trois types de pratiques quant à l'octroi du nombre de semaines de vacances des professionnels (aussi vrai pour les cadres) :

1. Les entreprises, qui ont une politique de vacances généreuse dès l'embauche, telle qu'Hydro-Québec (4 semaines après une année de service ou 1 an après avoir obtenu son diplôme universitaire), appliquent leur politique sans faire d'exception puisqu'elle est déjà suffisamment concurrentielle pour attirer des professionnels d'expérience.
2. Les entreprises, qui ont une politique de vacances progressive (ex : 3 semaines après 1 an, 4 semaines après 5 ans, 5 semaines après 20 ans), vont souvent adopter une forme de reconnaissance de l'expérience pertinente aux fins de l'attribution des vacances. Et dans ce groupe d'entreprises, deux pratiques sont observées :
 - a) Certaines entreprises ont une formule précise pour l'octroi des vacances (ex : chaque année d'expérience pertinente compte pour 1 année avec un maximum de X années reconnues)
 - b) D'autres reconnaissent l'expérience pertinente avec une approche plus au cas par cas.

Bien qu'il soit difficile d'accorder une valeur spécifique à cet avantage à la lumière des informations disponibles, il y a certainement une valeur à se voir octroyer sans aucune discussion 5 semaines de vacances après une année de service lorsque l'employé est diplômé depuis 19 ans ou plus. Il serait surprenant qu'à la médiane du groupe de comparaison, 5 semaines de vacances soient systématiquement accordées aux professionnels diplômés depuis 19 ans.

⁵ Voir note 2

⁶ R-4167-2021, B-0165, art. 21.04

⁷ R-4167-2021, B-0164, art. 24

Section 3 | Semaine normale de travail

Chez Hydro-Québec, la semaine régulière de travail est de trente-cinq (35) heures réparties du lundi au vendredi inclusivement. Normandin Beaudry affirme dans sa Mise à jour que les résultats de l'étude de 2020 ont été mis à jour en considérant le temps chômé payé et la durée de la semaine normale de travail pour tous les groupes d'employés.

En passant en revue les différentes conventions collectives en vigueur en 2020 chez Hydro-Québec⁸, nous avons toutefois constaté que Normandin Beaudry n'a pas tenu compte du crédit d'heures auquel tous les employés syndiqués sont admissibles.

Cette clause est décrite par exemple à l'article 18.07.8 de la convention collective des ingénieurs⁹ d'Hydro-Québec et à l'article 16.02. g) de la convention collective des spécialistes¹⁰.

L'article se lit comme suit (le caractère gras a été ajouté par nous) :

- « Le crédit d'heures correspond au total des heures de présence effectuées **sur la propre initiative de l'employé** au-delà des soixante-dix (70) heures régulières de travail par période de référence. Ce crédit d'heures ne peut excéder quatorze (14) heures par période de référence. Un crédit maximum de trente-cinq (35) heures peut être reporté d'une période de référence à une autre. Les crédits ainsi accumulés ne peuvent être compensés qu'en temps. Le crédit de trente-cinq (35) heures comprend le crédit de la période de référence courante et le crédit cumulatif, et constitue un maximum ».
- Ainsi, cet article permet à un employé d'accumuler du crédit en temps au-delà la semaine régulière de trente-cinq (35) heures pour un maximum ne pouvant excéder quatorze (14) heures à chaque deux (2) semaines.
 - Pour les emplois syndiqués des catégories bureau, métier et technologues, cette clause ne représente sans doute pas un avantage significatif puisque ceux-ci sont largement syndiqués dans le marché de référence puisqu'ils se prêtent moins à des heures supplémentaires « sur la propre initiative » des employés qui les occupent.
 - Pour les emplois de professionnels syndiqués (spécialistes et ingénieurs), elle représente toutefois un avantage significatif puisqu'elle permet d'accumuler des heures travaillées au-dessus de la semaine normale de travail, et ce, **sur la propre initiative de l'employé** dans un contexte où les professionnels du marché de référence sont majoritairement non syndiqués. Quoique sur le marché certains professionnels puissent être admissibles à du temps supplémentaire rémunéré comme chez Hydro-Québec, nous n'avons jamais observé une telle clause dans les conventions collectives. Cependant, plus souvent qu'autrement, la bonification offerte aux professionnels dans le marché vise à compenser en partie pour les heures

⁸ Voir note 1

⁹ R-4167-2021, B-0164

¹⁰ R-4167-2021, B-0165

supplémentaires non rémunérées et a été considérée dans la valeur de la rémunération directe offerte dans le marché de référence et chez Hydro-Québec à ses employés non syndiqués.

Hypothèses et simulations

Si on applique ce crédit maximum pour 20 périodes de référence (sur un total de 26) au sein d'une année, on obtient jusqu'à un total de 40 jours de congés provenant du crédit d'heures, tel que présenté ci-dessous. Cela dit, il ne serait probablement pas adéquat d'assumer que tous les employés admissibles se prévalent de la totalité de leur crédit d'heures à chaque période de référence.

Afin d'estimer la valeur de cette clause, nous avons défini des hypothèses que nous jugeons conservatrices pour déterminer le nombre annuel de jours de congé supplémentaires par employé qui y est admissible. À défaut d'avoir les données tirées des banques de temps d'Hydro-Québec, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- 50% de l'ensemble des employés travaillent réellement 35 heures par semaine ou ne se prévalent pas de cette clause.
- 20% de l'ensemble des employés travaillent 36 heures par semaine pendant 40 semaines et se prévalent de cette clause.
- 20% des emplois travaillent 37 heures par semaine pendant 40 semaines et se prévalent de cette clause.
- 10% de l'ensemble des employés travaillent 40 heures par semaine pendant 40 semaines et se prévalent de cette clause.

Ingénieurs

Pour ce qui est des ingénieurs, Hydro-Québec emploie 1966 ingénieurs. Nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

Hypothèses	Nombre des ingénieurs	Pourcentage
Ingénieurs qui ne se prévalent de cette clause	983	50%
Ingénieurs qui travaillent 36 heures à chaque semaine	393	20%
Ingénieurs qui travaillent 37 heures à chaque semaine	393	20%
Ingénieurs qui travaillent 40 heures à chaque semaine	197	10%
Total :	1966	100%

Ingénieurs qui ne se prévalent de cette clause ou qui travaillent 35 heures à chaque semaine		36 heures à chaque semaine durant 40 semaines		37 heures à chaque semaine durant 40 semaines		40 heures à chaque semaine durant 40 semaines			
C = A * B	A Simulation qu'un ingénieur travaille 35 heures à chaque semaine	0,00	Simulation qu'un ingénieur travaille 36 heures à chaque semaine	2,00	Simulation qu'un ingénieur travaille 37 heures à chaque semaine	4,00	Simulation qu'un ingénieur travaille 40 heures à chaque semaine	10,00	
	B Nombre de périodes de référence dans une année	20,00	Nombre de périodes de référence dans une année	20,00	Nombre de périodes de référence dans une année	20,00	Nombre de périodes de référence dans une année	20,00	
	C Nombre d'heures en crédit d'heures dans une année	0,00	Nombre d'heures en crédit d'heures dans une année	40,00	Nombre d'heures en crédit d'heures dans une année	80,00	Nombre d'heures en crédit d'heures dans une année	200,00	
D = C / 7h de travail par jour	D Nombre de jours de congé provenant du crédit d'heures	0,0	Nombre de jours de congé provenant du crédit d'heures	5,7	Nombre de jours de congé provenant du crédit d'heures	11,4	Nombre de jours de congé provenant du crédit d'heures	28,6	Total
	E Nombre d'ingénieurs qui travaillent 35 heures à chaque semaine	983	Nombre d'ingénieurs qui travaillent 36 heures à chaque semaine	393	Nombre d'ingénieurs qui travaillent 37 heures à chaque semaine	393	Nombre d'ingénieurs qui travaillent 40 heures à chaque semaine	197	1966
D * E	D Nombre de jours de congé multiplié par le nombre d'ingénieurs	0	Nombre de jours de congé multiplié par le nombre d'ingénieurs	2247	Nombre de jours de congé multiplié par le nombre d'ingénieurs	4494	Nombre de jours de congé multiplié par le nombre d'ingénieurs	5617	12358
Nombre de jours de congé supplémentaires par ingénieur									6,3

- Selon notre simulation en fonction de cette pondération, les ingénieurs d'Hydro-Québec acquièrent ainsi en moyenne **6,3** jours de congé supplémentaires par année, sans qu'une autorisation du supérieur immédiat ne soit requise lorsqu'ils travaillent au-delà de 70 heures par période de 2 semaines (soit 35 heures par semaine).
- Notons que les professionnels syndiqués (ingénieurs et spécialistes) d'Hydro-Québec bénéficient aussi d'une clause similaire à la clause « normale » sur le travail supplémentaire, soit :
 - « Tout travail supplémentaire doit être préalablement approuvé par la Direction ou ses représentants autorisés ». (article 19 de la convention collective 2019-2023 des ingénieurs d'Hydro-Québec, R-4167-2021, B-0167)
- Il est important de souligner que l'article sur le crédit d'heures « sur la propre initiative » de l'employé est distinct de celui concernant le temps supplémentaire. La différence est que le temps supplémentaire doit être approuvé par la Direction ou un représentant autorisé et est rémunéré ou repris en temps au taux de salaire horaire plus une demie (½).

Les spécialistes

Puisque la même clause s'applique aux spécialistes, cet avantage devrait également être pris en compte pour ce groupe d'employés. Les mêmes hypothèses que pour les ingénieurs ont été appliqués et il en résulte donc le même nombre de jours que pour les ingénieurs.

Autres groupes d'employés syndiqués

Tel que mentionné précédemment, bien que l'on retrouve cette clause dans toutes les conventions collectives d'Hydro-Québec, nous estimons qu'elles sont peu applicables dans le contexte d'emplois de métiers, de technologues et de bureau puisque ceux-ci se prêtent moins à des heures supplémentaires « sur la propre initiative » des employés qui les occupent quoique cela mériterait d'être tout de même validé auprès d'Hydro-Québec. Nous n'avons donc pas simulé de nombre de jours supplémentaires pour ces employés. Nous estimons que les heures supplémentaires travaillées par ces employés sont traitées par les clauses sur le travail supplémentaire des différentes conventions collectives et qu'elles doivent être approuvées par le supérieur immédiat, tel que c'est le cas pour ce type d'emplois en général.

Par rapport au marché de référence, la valeur de cet avantage correspond pour les deux groupes d'employés ingénieurs et spécialistes à 2,39% de leur salaire de base. Le tableau ci-dessous présente la valeur en pourcentage de cet avantage pour chacun de ces groupes ainsi que la valeur en pourcentage de celui-ci sur le salaire de base moyen offert chez Hydro-Québec pour l'ensemble de ces groupes, considérant la répartition des employés entre les différents groupes d'employés, soit 0,81%.

Groupe d'employés	% d'employés chez Hydro-Québec	Nb de jours / années pour le crédit d'heures	Valeur en %
Cadres intermédiaires	4,02%	0,00	0,00%
Cadres de maîtrise	5,30%	0,00	0,00%
Professionnels	5,50%	0,00	0,00%
Spécialistes	23,16%	6,30	2,39%
Ingénieurs	10,55%	6,30	2,39%
Technologues	12,55%	0,00	0,00%
Métiers	27,06%	0,00	0,00%
Bureau	11,87%	0,00	0,00%
Total	100%		0,81%

Section 4 | Maximums normaux et maximums mérite

Depuis la première enquête réalisée par Normandin Beaudry en 2015 (R-3980-2016, B-0028), la méthode utilisée pour établir le salaire moyen est remise en question par différents experts :

- Rapport d'analyse préparé par Natalie Colpron, FICA, FSA, d'Optimum Actuaire & Conseillers inc. (OAC) daté du 7 novembre 2016 (R-3980-2016, C-FCEI-0018).
- Rapport d'analyse préparé par Yann-Philippe St-Laurent d'Optimum Actuaire & Conseillers inc. (OAC) daté du 28 mars 2022 (R-4167-2021, C-AQCIE-CIFQ-0099).

De plus, cette méthodologie n'est pas celle qui a été retenue par Towers Perrin, mandaté par Hydro-Québec en 2003 (R-3492-2002, HQD-13, document 6.4) et ce n'est pas celle qui a été utilisée par Mercer en 2018 pour Hydro One (Voir le lien dans le rapport d'OAC aux pages 17, 22 et 25). Nous sommes du même avis que les experts d'OAC à l'effet qu'il ne s'agit pas d'une méthodologie couramment utilisée.

Types d'échelles et gestion du salaire de base dans les entreprises

On observe généralement deux (2) grands types d'échelles salariales dans les entreprises :

3. Les échelles qui prévoient un minimum, un maximum normal (ou point-milieu ou taux d'emploi) et un maximum mérite. Ces échelles sont généralement dites « échelles au mérite ».
 - Ces échelles ont bien souvent un minimum qui représente 80% du maximum normal, et un maximum mérite qui représente 120% du maximum normal, d'où l'appellation « échelle 80%-100%-120% ».
 - Dans une entreprise structurée, telle que celles du marché de référence d'Hydro-Québec, la progression dans l'échelle est généralement fonction de la performance de l'employé et du positionnement de son salaire dans l'échelle (ratio comparatif du salaire, divisé par le maximum normal de l'échelle).
 - Bien souvent, la zone centrale de l'échelle (généralement entre 96% et 104% du maximum normal) se nomme « la zone de pleine maturité professionnelle » ou « la zone de pleine contribution ». Le salaire d'un employé dont la performance annuelle est « pleinement satisfaisante » progressera naturellement entre le minimum de l'échelle et le maximum de la zone de pleine maturité professionnelle, soit typiquement 104%.
 - Toutefois, pour que le salaire de l'employé progresse au-delà de la zone de pleine maturité professionnelle, il faut généralement qu'il se démarque par une performance qui dépasse les attentes. Il peut alors accéder à la zone réservée aux contributeurs supérieurs (zone entre 104% et 112% du maximum normal) ou même celle réservée aux contributeurs exceptionnels (zone entre 112% et 120% du maximum normal).

- La plupart des entreprises, selon leur politique de rémunération, viseront à arrimer le maximum normal de l'échelle avec la médiane du marché afin que les employés qui sont à pleine maturité professionnelle bénéficient d'un salaire à la médiane du marché. Ainsi, en atteignant le maximum mérite (120% du maximum normal) de l'échelle salariale un employé au profil « exceptionnel » pourra bénéficier d'un salaire de base qui est 20% plus élevé que la médiane du marché.
 - La progression est généralement encadrée par une matrice de révision salariale qui indique quel devrait être le % d'augmentation salariale, considérant le ratio comparatif du salaire de l'employé par rapport au maximum normal de l'échelle, ainsi que sa performance. Cette matrice a généralement pour objectifs :
 - De faire progresser plus rapidement à travers les échelles les employés qui ont une performance plus élevée.
 - D'accorder une augmentation salariale plus élevée à un employé dont le ratio comparatif est bas, toujours par rapport au maximum normal.
 - De limiter la progression des employés dont la performance est « pleinement satisfaisante » à la zone de « pleine maturité professionnelle », puisqu'il est généralement admis que la performance d'un employé doit dépasser les attentes normales pour atteindre les zones de « contribution supérieure » et de « contribution exceptionnelle » qui sont réservées aux employés dont le profil correspond à ces libellés.
4. Les échelles qui prévoient uniquement un minimum et un maximum (absence de maximum mérite).
- Ces échelles ont en commun la caractéristique qu'un employé dont la performance est « pleinement satisfaisante » atteindra assurément le maximum de l'échelle avec le temps, quoique dans certaines entreprises, un employé dont la performance dépasse les attentes progressera plus rapidement qu'un employé dont la performance est pleinement satisfaisante.
 - Elles peuvent comporter des échelons, c'est-à-dire que la progression annuelle est prédéfinie, en \$ ou en %, mais ce n'est pas toujours le cas s'il y a un lien entre la progression et la performance.
 - Pour ce type d'échelle, le maximum normal correspond au plus haut échelon de l'échelle salariale.
 - Il s'agit du type d'échelles le plus répandu pour des emplois syndiqués, mais on retrouve également ce type d'échelle pour des emplois non syndiqués dans le secteur public.

Comparaison du potentiel de salaire avec le marché

Lorsque l'on réalise des études de balisage concernant la rémunération en espèces, l'objectif est toujours de comparer le potentiel « normal » de salaire offert par une entreprise, avec le potentiel « normal » de salaire offert dans son marché de référence, à la

médiane. Par potentiel « normal », on entend le salaire qu'un employé peut raisonnablement s'attendre à atteindre avec le temps (et que la grande majorité atteindra), si sa performance est pleinement satisfaisante. Il s'agit de ce qu'on appelle le « maximum normal ».

On doit donc éviter de comparer un potentiel de salaire « normal » avec un « vrai » maximum mérite qui est généralement réservé à des contributeurs exceptionnels, suggérant ainsi qu'un faible pourcentage seulement d'employés atteindra ce niveau de salaire.

Pour permettre de distinguer les maximums normaux et les maximums mérite, le questionnaire de collecte de données doit être précis et élaboré de manière rigoureuse afin que les répondants à une enquête de rémunération (comme l'enquête remun ainsi que les enquêtes fermées réalisées spécifiquement pour une organisation ou un groupe d'organisations) comprennent l'information recherchée pour les échelles. Cela peut également nécessiter certaines validations suite à la compilation des questionnaires. Dans ses questionnaires d'enquête, Normandin Beaudry mentionne demander le minimum de l'échelle, la cible et le maximum. La cible devrait normalement être représentative du potentiel de salaire « normal », mais on doit s'assurer que les organisations participantes « appartiennent » adéquatement les points d'ancrage de leurs échelles avec ceux de l'enquête en leur donnant l'information nécessaire pour le faire. Le maximum devrait être clairement identifié comme un maximum mérite afin d'éviter toute ambiguïté. Ainsi :

- Pour des emplois syndiqués, on souhaite qu'une entreprise apparie un maximum de l'échelle atteignable automatiquement avec la « cible », et qu'elle ne donne aucune information pour le maximum mérite, puisqu'il n'y en a pas.
- Pour des emplois non syndiqués, on souhaite qu'une entreprise apparie un maximum normal avec la « cible » et un maximum mérite avec le maximum mérite.

À partir des règles de progression salariale pour ses différents groupes d'employés, on peut facilement déterminer si les maximums des échelles d'Hydro-Québec représentent des maximums normaux ou plutôt des maximums mérite. Cependant, dans sa mise à jour de l'étude de balisage, Normandin Beaudry mentionne ne pas pouvoir réaliser un nouveau scénario fondé sur les maximums normaux tel que demandé par la Régie. Cette difficulté semble liée au fait que le questionnaire d'enquête de Normandin Beaudry ne permet pas de faire la distinction entre un maximum normal et un maximum mérite.

Analyse des renseignements fournis en lien avec la comparaison du salaire de base avec le marché de référence

Lors du contre-interrogatoire du panel 5, dans le cadre du dossier R-4167-2021 (A-0098, pages 45-48), en réponse à des questions concernant le positionnement des échelles salariales des non-syndiqués par rapport à la médiane du marché, Mme Marie-Pier Mailloux, Directrice – Rémunération globale d'Hydro-Québec, mentionne ce qui suit : « on vise pour notre point milieu la médiane du marché (...), c'est une échelle de quatre-vingts (80) à cent vingt (120), donc on fait la déclinaison du point-milieu ». Puis, à la question de savoir si les trois groupes non syndiqués sont régis par des échelles salariales à progression au mérite, la réponse de

Mme Mailloux fut «Oui». Plus tard dans le même contre-interrogatoire, Mme Mailloux poursuit : « Les entreprises l'appliquent d'une façon qui leur est propre. Donc, pour nous, tu peux continuer à évoluer puis te rendre à ton maximum, tout dépendant de ta performance. Oui, si t'es exceptionnel, tu vas y arriver plus rapidement, mais si ça fait vingt (20) ans que t'es dans l'organisation, puis que t'as toujours rempli pleinement son rôle, tu vas évoluer puis tu vas arriver à ton maximum ».

D'autre part, selon le tableau R.4.1 de la pièce R-4167-2021-B-0191 ci-dessous en provenance du Transporteur (ratio-comparatif moyen par groupe d'employés faisant partie de l'étude de 2020 pour Hydro-Québec), le ratio-comparatif moyen des cadres intermédiaires dépasserait le maximum (120%) de l'échelle salariale que Marie-Pier Mailloux identifie comme un maximum mérite :

4 **Le tableau suivant présente le ratio-comparatif moyen pour les groupes**
 5 **d'employés faisant partie de l'étude de 2020 tant pour Hydro-Québec que son**
 6 **marché de référence.**

Tableau R.4.1
Ratio-comparatif moyen par groupe d'employés

Groupe d'employés	Ratio comparatif moyen	
	Hydro-Québec	Marché de référence
Cadres intermédiaires	123 %	100 %
Cadres de maîtrise	109 %	101 %
Professionnels	116 %	95 %
Spécialistes*	95 %	80 %
Ingénieurs*	95 %	88 %
Technologues*	93 %	95 %
Métiers*	89 %	94 %
Bureau*	97 %	83 %

*Pour les emplois syndiqués, le ratio comparatif a été calculé sur le maximum de l'échelle salariale alors que, pour les groupes non syndiqués, il a été calculé sur le point milieu de l'échelle salariale.

Rappelons qu'un ratio comparatif correspond au rapport entre le salaire de base et le maximum normal d'une échelle, exprimé en pourcentage.

Considérant les affirmations de Mme Marie-Pier Mailloux et le tableau ci-haut, on ne peut que déduire que les maximums d'échelles des non-syndiqués d'Hydro-Québec ne sont pas véritablement utilisés comme des maximums mérite.

De plus, le tableau ci-dessous a été fourni par Normandin Beaudry dans son Étude de balisage 2020. Celui-ci présente la répartition des employés dans leur échelle salariale :

Salaire de base moyen

Le tableau suivant présente le positionnement des employés d'Hydro-Québec dans leur échelle salariale.

Tableau 3 – Répartition des employés dans leur échelle salariale

Groupe d'employés	% d'employés au maximum de leur échelle salariale ⁽⁷⁾	% d'employés en progression ⁽⁸⁾
■ Cadres intermédiaires	43 %	57 %
■ Cadres de maîtrise	28 %	72 %
■ Professionnels	40 %	60 %
■ Spécialistes	59 %	41 %
■ Ingénieurs	69 %	31 %
■ Technologues	72 %	28 %
■ Métiers	85 %	15 %
■ Bureau	57 %	43 %

Ce tableau indique que le ratio-comparatif moyen de ses cadres intermédiaires est de 123%, alors que le maximum de l'échelle (encore une fois identifié comme un maximum mérite par Mme Marie-Pier Mailloux) pour ce groupe d'employés représente 120% du point-milieu. Ce tableau indique également que pour ce groupe d'employés, 43% des employés sont au maximum de leur échelle salariale et 57% des employés sont en progression.

- Si ces chiffres sont exacts, parmi les 43% qu'Hydro-Québec dit être au maximum de l'échelle, force est d'admettre qu'une proportion significative est plutôt au-delà du maximum, mais que dans le calcul de la répartition, Normandin Beaudry a assumé qu'ils étaient au maximum de leur échelle.
- Pour illustrer notre propos, en assumant que les employés « en progression » ont un ratio comparatif moyen de 115% (à mi chemin entre le point-milieu et le maximum), cela signifie qu'il faudrait que les employés « au maximum » aient un ratio comparatif moyen de 133,5%, tel que présenté dans la simulation ci-dessous :

Ratio comparatif moyen fourni par Hydro-Québec pour les cadres intermédiaires	123,0%	A
% d'employés en progression (entre le point-milieu et le maximum) selon NB	57%	B
% d'employés au max selon NB	43%	C
Ratio comparatif moyen simulé des employés "en progression"	115,0%	D
Ratio comparatif moyen simulé des employés "au max"	133,5%	E
Comparatio moyen calculé en fonction des % de NB à partir des ratios comparatifs simulés	123,0%	(B x D) + (C x E)

- Il semble donc que non seulement une proportion élevée d'employés puisse atteindre le maximum mérite, mais qu'une proportion significative puisse également progresser au-delà de ce maximum. Une situation similaire prévaut pour le groupe des professionnels puisque le ratio comparatif moyen chez Hydro-Québec est de 116%.

Toujours en lien avec les échelles des employés non syndiqués, en réponse à une demande d'accès à l'information (DAI-2020-0361 – Voir copie complète de la réponse d'Hydro-Québec à l'Annexe A)^{11 12} Hydro-Québec a fourni les échelles des professionnels non syndiqués en vigueur au 1^{er} janvier 2020 (voir ci-dessous). Ces échelles contredisent les dires d'Hydro-Québec et de Normandin Beaudry à l'effet que les échelles des non-syndiqués sont des échelles au mérite :

ÉCHELLES DE SALAIRES - PERSONNEL NON RÉGI
En vigueur au 1^{er} janvier 2020

Professionnels
Permanents et temporaires (70 heures)

Taux d'augmentation de 2,0%

Périodique			
Classe	Échelon	Minimum	Maximum
3	125,99 \$	1 889,74 \$	3 149,64 \$
4	143,13 \$	2 146,85 \$	3 578,15 \$
5	169,44 \$	2 541,52 \$	4 235,92 \$
6	192,57 \$	2 888,56 \$	4 814,26 \$
7	212,75 \$	3 191,31 \$	5 318,81 \$

Annuel			
Classe	Échelon	Minimum	Maximum
3	3 275,74 \$	49 133,24 \$	81 890,64 \$
4	3 721,38 \$	55 818,10 \$	93 031,90 \$
5	4 405,44 \$	66 079,52 \$	110 133,92 \$
6	5 006,82 \$	75 102,56 \$	125 170,76 \$
7	5 531,50 \$	82 974,06 \$	138 289,06 \$

¹¹ [DAI-2020-0361-lettre-reponse.pdf \(hydroquebec.com\)](https://www.hydroquebec.com/DAI-2020-0361-lettre-reponse.pdf)

¹² [dai-2020-0361-document-1.pdf \(hydroquebec.com\)](https://www.hydroquebec.com/DAI-2020-0361-document-1.pdf)

On constate que pour les professionnels non syndiqués, l'échelle comprend un minimum et un maximum et que la progression est basée sur des échelons et non sur une grille fondée sur le mérite. Par conséquent, le maximum constitue bel et bien un maximum normal pour ce groupe d'employés et non un maximum mérite.

Pour ce groupe d'emplois, toute comparaison entre le maximum de ces échelles et un maximum mérite du marché de comparaison serait donc totalement inappropriée, peu importe la méthodologie utilisée. Dans le cas de la classe 6, par exemple, considérant la valeur d'un échelon, ce maximum est atteignable après 10 ans, dans la mesure où un professionnel est embauché au minimum de l'échelle, et s'il « satisfait aux attentes ». Dans la méthodologie de Normandin Beaudry, ce maximum atteignable après 10 ans aurait été comparé à des maximums mérite du marché qui sont généralement atteignable par des employés dont la performance a dépassé les attentes durant plusieurs années.

- Pourquoi Hydro-Québec n'a jamais mentionné que les échelles des professionnels non syndiqués constituaient des échelles à échelons, comme celles des employés syndiqués? Lors des interrogatoires et témoignages, à notre connaissance, il a toujours été dit que les salaires des employés non syndiqués étaient gérés, en 2020, en fonction d'échelles « au mérite » (R-4167-2021, A-0098, page 45-48).
- En quoi la méthodologie retenue par Normandin Beaudry pour ce groupe d'employés est adéquate pour comparer avec le marché le potentiel de salaire « normal » chez Hydro-Québec alors qu'il n'y a pas de maximum mérite et que sur le marché, les salaires pour ce type d'emploi sont souvent gérés par une échelle salariale dont le maximum constitue un maximum mérite dont l'atteinte est conditionnelle à une performance qui dépasse les attentes sur plusieurs années?

~~Pour les deux autres groupes non syndiqués, si l'analyse de Normandin Beaudry avait inclus également une comparaison des salaires payés, cette comparaison aurait possiblement mis en lumière que la manière dont Hydro-Québec gère les salaires de ses employés non syndiqués est différente de ce qu'on observe généralement dans le marché et qu'elle a pour effet de positionner les salaires (et donc le potentiel « normal » de salaire) au-delà de la zone de compétitivité. Dans les faits, c'est la combinaison de l'analyse des maximums normaux et des salaires payés qui permet d'apprécier à sa juste valeur le positionnement de la rémunération d'une organisation.~~

Il s'avère que pour ces autres deux groupes non syndiqués, même s'ils sont soumis à des échelles au mérite, les maximums des échelles (et non leurs points-milieux) constituent clairement des maximums normaux comme pour tous les emplois syndiqués d'Hydro-Québec. La méthodologie de Normandin Beaudry ne permet pas de capter que la politique d'Hydro-Québec permet à tous les employés non syndiqués ayant une performance satisfaisante de progresser au-delà du maximum normal alors que les bonnes pratiques en rémunération suggèrent plutôt qu'une proportion modeste d'employés (environ 15%) devrait généralement se situer dans la zone de « contribution exceptionnelle », soit à un ratio comparatif entre 112% et 120% du maximum normal. On comprend aussi qu'un pourcentage encore moindre d'employés devrait atteindre le maximum mérite, et que les salaires au-delà du maximum

mérite sont des cas d'exception. Des règles doivent d'ailleurs normalement être en place afin que ces salaires « hors échelle » réintègrent éventuellement l'échelle salariale.

~~Pour les cadres intermédiaires, tel que mentionné plus haut, Hydro-Québec a même permis à une proportion significative d'employés de progresser bien au-delà du maximum de l'échelle, ce qui n'est pas typique.~~

Faiblesses de la méthodologie de Normandin Beaudry utilisée pour établir le salaire de base moyen

Normandin Beaudry a eu de nombreuses opportunités d'expliquer avec clarté la méthodologie utilisée pour le calcul du salaire moyen en fonction des coûts simulés, ainsi que les avantages et les inconvénients de cette approche. Les experts de la firme estiment que cette méthodologie permet de contrôler les « biais démographiques » en appliquant au marché de référence la répartition des employés d'Hydro-Québec dans leur échelle.

- À notre avis, cependant, la méthodologie de Normandin Beaudry ne permet pas de contrôler réellement les biais démographiques pouvant affecter le positionnement du salaire moyen d'un employé dans son échelle (ex : maturité professionnelle, contribution, ancienneté dans le poste, etc.) puisque la répartition des employés dans les échelles n'a pas nécessairement de lien avec une démographie quelconque.
- On pourrait considérer deux entreprises où l'on retrouve un même emploi et une même démographie, mais une répartition des employés dans les échelles bien différentes, simplement en raison de pratiques de gestion différentes. Bien que la démographie d'une entreprise puisse affecter la répartition des employés dans les échelles, une entreprise avec de saines pratiques de gestion ne devrait pas se retrouver avec une proportion aussi significative d'employés au maximum de l'échelle.

Simulations d'écart du salaire de base moyen de HQ par rapport au marché de référence

Normandin-Beaudry n'a pas été en mesure de répondre à la demande de la Régie concernant la comparaison entre des maximums normaux d'échelles à échelons avec des maximums normaux d'échelles au mérite. Par conséquent, afin de déterminer quel aurait pu être le résultat de cette comparaison, nous avons réalisé des simulations à partir des ratios comparatifs moyens d'Hydro-Québec et du marché fournis dans le tableau R.4.1 de la pièce R-4167-2021, B-0191.

1. Dans un premier temps, pour chaque groupe d'employés, nous avons identifié une échelle salariale qui pourrait être applicable à l'un des niveaux d'emplois appartenant à ce groupe. Dans le cas des emplois syndiqués et des professionnels, nous avons sélectionné l'une des échelles fournies dans chacune des conventions collectives ou dans le cadre d'une demande d'accès à

l'information pour les professionnels. Pour ce qui est des cadres intermédiaires et de maîtrise, nous avons développé des échelles salariales hypothétiques¹³ de type 80%-100%-120% (tel que mentionnée précédemment par Mme Marie-Pier Mailloux). Ces échelles sont, pour chacun des groupes d'Hydro-Québec, présentées ci-dessous :

	Min	Pt-milieu	Maximum
Cadres intermédiaire (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	128 000 \$	160 000 \$	192 000 \$

	Min	Pt-milieu	Maximum
Cadres de maîtrise (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	100 000 \$	125 000 \$	150 000 \$

	Min	Pt-milieu ¹	Maximum
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelons)	75 103 \$	100 137 \$	125 171 \$

	Min	Pt-milieu ¹	Maximum
Spécialistes (HQ niveau B - progression selon échelons)	60 607 \$	80 809 \$	101 011 \$

	Min	Pt-milieu ¹	Maximum
Ingénieurs (HQ niveau 1 - progression selon échelons)	58 602 \$	77 712 \$	96 802 \$

	Min	Pt-milieu ¹	Maximum
Technologues (HQ intermédiaire - progression selon échelons)	62 554 \$	79 545 \$	96 535 \$

	Min	Pt-milieu ¹	Maximum
Métiers (HQ électricien appareillage)	26,70 \$	33,68 \$	40,65 \$

	Min	Pt-milieu ¹	Maximum
Bureau (HQ classe 6)	30,74 \$	34,40 \$	38,06 \$

¹ Ces points-milieux ont été créés par Normandin Beaudry aux fins du calcul des coûts simulés selon leur méthodologie puisqu'ils ne constituent pas de réels points d'ancrage dans ces échelles.

¹³ Comme nous le verrons plus loin, le caractère hypothétique des échelles n'influence en rien les résultats obtenus puisqu'elles permettent de reproduire l'écart de rémunération pour le salaire moyen en fonction de la méthodologie des coûts simulés de Normandin Beaudry.

2. Nous avons ensuite défini une échelle représentative du marché de manière à reproduire le résultat de Normandin Beaudry (11,6% dans le tableau ci-dessous) en appliquant sa méthodologie des coûts simulés qu'elle déclare avoir adaptée. Voici un exemple pour les professionnels :

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisé pour fins de simulation	Échelle salariale 2020 Hydro-Québec			Échelle salariale hypothétique représentative de la médiane du marché de référence			Répartition des employés chez HQ		Salaire moyen HQ selon formule de NB		Salaire moyen d'une organisation représentative selon formule NB		Écart	
	A			C			E		G = (A x E) + (B x F)		H = (C x E) + (D x F)		J / K - 1	
	Min	Pt-milieu	Maximum	Min	Max normal	Max mérite	% employés en progression	% employés au max						
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelon)	75 103 \$	100 137 \$	125 171 \$	73 120 \$	91 400 \$	109 680 \$	60%	40%	110 150 \$		98 712 \$		11,6%	11,6%

- Dans le cas ci-haut, il s'agit du groupe des professionnels non syndiqués d'Hydro-Québec. Dans le marché, l'équivalent de ces emplois sont aussi non syndiqués et le maximum constitue dans la grande majorité des organisations un véritable maximum mérite. Notons que l'écart calculé à partir de cette échelle et la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry donne le même résultat que la Mise à jour de l'étude pour le groupe des professionnels, soit 11,6%. On peut donc affirmer que cette échelle est représentative du marché pour ce groupe d'employés.

3. En troisième lieu, nous avons utilisé cette échelle pour réaliser une nouvelle comparaison, cette fois en prenant en compte une répartition du salaire des employés plus typique du marché lorsque des échelles avec un maximum mérite sont utilisées :

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisé pour fins de simulation	Échelle salariale 2020 Hydro-Québec			Échelle salariale hypothétique représentative de la médiane du marché de référence			Répartition des employés chez HQ		Répartition typique des employés		Salaire moyen HQ selon formule de NB		Salaire moyen d'une organisation représentative basé sur la répartition typique du marché		Écart	
	A			C			E		G		I = (A x E) + (B x F)		J = (C x G) + (D x H)		I / J - 1	
	Min	Pt-milieu	Maximum	Min	Max normal	Max mérite	% employés en progression	% employés au max	% employés en progression	% employés au max						
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelon)	75 103 \$	100 137 \$	125 171 \$	73 120 \$	91 400 \$	109 680 \$	60%	40%	85%	15%	110 150 \$		94 142 \$		11,6%	17,0%

- Pour le groupe des professionnels, par cette simulation, on constate que le positionnement d'Hydro-Québec augmente de 6% parce qu'on ajoute à l'équation le fait que le maximum de 125 171 \$ pour la classe 6 des professionnels constitue un maximum normal, alors que le maximum de 109 680 \$ de l'échelle représentative de la médiane du marché constituerait plutôt un maximum mérite réservé à une faible proportion d'employés dits « contributeurs exceptionnels ». Afin d'éviter une surestimation du positionnement d'Hydro-Québec, nous avons appliqué une répartition conservatrice, soit 85% des employés en progression et 15% des employés au maximum de l'échelle.

4. En quatrième lieu, nous avons fait une comparaison en fonction de la méthodologie demandée par la Régie, soit de comparer les maximums normaux, en tenant compte du fait que le maximum normal correspond à l'échelon maximum dans une échelle à échelons ou au point-milieu dans une échelle au mérite :

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisé pour fins de simulation	Échelle salariale 2020 Hydro-Québec			Échelle salariale hypothétique représentative de la médiane du marché de référence			Écart	
							Selon mise à jour du rapport de NB	Selon la méthode habituelle (max normal / max normal) ⁶
	A	B		C	D		B / C -1	
	Min	Pt-milieu	Maximum	Min	Max normal	Max mérite		
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelon)	75 103 \$	100 137 \$	125 171 \$	73 120 \$	91 400 \$	109 680 \$	11,6%	
							36,9%	

- Puisque les maximums des échelles des professionnels d'Hydro-Québec sont des maximums normaux avec une progression par échelon, ceux-ci ne devraient en aucun cas être comparés à des maximums mérite. Dans l'échelle représentative du marché, le 91 400 \$ constitue le maximum normal avec lequel le maximum de l'échelle d'Hydro-Québec doit être comparé. Selon cette simulation, et pour ce groupe d'employés, l'écart entre Hydro-Québec et la médiane est de près de 37%.
5. ~~Enfin, à partir des ratios comparatifs fournis par Hydro-Québec¹⁴, les échelles d'Hydro-Québec et les échelles représentatives de la médiane du marché, nous avons fait une simulation visant à reconstituer les salaires payés chez Hydro-Québec et dans le marché de référence, pour ensuite les comparer :~~

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisé pour fins de simulation	Échelle salariale 2020 Hydro-Québec			Échelle salariale hypothétique représentative de la médiane du marché de référence			Point-milieu d'HQ pour les syndiqués et maximum pour les non-syndiqués	Ratio comparatif moyen chez Hydro-Québec	Salaires moyen d'HQ calculé à partir du ratio comparatif moyen	Taux du marché de référence utilisé pour simuler le salaire payé	Ratio comparatif moyen du marché de référence	Salaires PQB du marché calculé à partir du ratio comparatif moyen	Écart	
													Selon mise à jour du rapport de NB	Selon le salaire payé
	A	B		C	D									
	Min	Pt-milieu	Maximum	Min	Max normal	Max mérite								
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelon)	75 103 \$	100 137 \$	125 171 \$	73 120 \$	91 400 \$	109 680 \$	100 137 \$	116%	116 160 \$	91 400 \$	95%	86 620 \$	11,6%	33,8%

- ~~Puisque le ratio comparatif moyen chez Hydro-Québec est beaucoup plus élevé que dans son marché de référence, il n'est pas surprenant que le salaire moyen simulé soit aussi beaucoup plus élevé que celui calculé à partir de l'échelle représentative du marché, surtout considérant que l'échelle des professionnels d'Hydro-Québec est elle-même plus élevée.~~
- ~~Le tableau de l'annexe B présente les calculs pour tous les groupes d'employés.~~

¹⁴ Tableau R.4.1 de la page 13 de la réponse du Transporteur à la DDR de OAC (R-4167-2021, B-0191).

Analyse des résultats des simulations

Pour les groupes d'employés syndiqués d'Hydro-Québec qui sont également largement syndiqués dans les entreprises du marché de référence (technologues, métier, bureau), toutes les simulations, sauf celle du salaire payé, produisent des résultats similaires à ceux obtenus avec la méthodologie de Normandin Beaudry. Cela s'explique par le fait que les pratiques de gestion des salaires sont plus homogènes entre Hydro-Québec et son marché de référence (absence de maximums mérite et progression par échelons).

Cependant, derrière le portrait dressé par Normandin Beaudry se cache une réalité bien différente pour les groupes d'employés qui sont syndiqués (spécialistes et ingénieurs) ou qui progressent par échelons malgré qu'ils ne soient pas syndiqués (groupe des professionnels) chez Hydro-Québec et qui sont généralement non syndiqués dans son marché de référence. Dans les organisations du marché de référence, on peut en effet légitimement présumer que la majorité applique à ces groupes d'employés une échelle salariale au mérite (spécialistes, ingénieurs et professionnels). Ainsi, le maximum de l'échelle (dernier échelon) pour les employés de ces groupes chez Hydro-Québec est un maximum normal que tous les employés vont atteindre au bout d'un certain nombre d'années alors que sur le marché, comme le maximum est un maximum mérite, seul un nombre limité de contributeurs exceptionnels seront payés à ce taux ou près de ce taux.

Quant aux cadres intermédiaires et de maîtrise, les ratios comparatifs moyens d'Hydro-Québec de 123% (cadres intermédiaires) et de 109% (cadres de maîtrise) nous démontrent clairement que tous les employés de ces groupes finissent par être payés près du maximum d'une échelle pourtant au mérite ou même au-delà, alors que sur le marché, ce n'est pas du tout le cas. Et cela n'est nullement une question de démographie. Par conséquent, la méthodologie utilisée par Normandin Beaudry a pour effet de sous-estimer le potentiel « normal » de salaire chez Hydro-Québec par rapport à son marché de référence.

Ainsi, l'application des pourcentages d'employés au maximum de leur échelle salariale reliés à la démographie d'Hydro-Québec, tel que présentés dans l'Étude de balisage de Normandin Beaudry (voir Tableau 3 de l'Étude – Répartition des employés dans leur échelle salariale), suggère que la progression à travers les échelles des entreprises du marché de comparaison se fait en fonction des mêmes règles qu'à Hydro-Québec alors que ce n'est pas le cas pour les non syndiqués ainsi que pour les professionnels ingénieurs et spécialistes tel que nous venons juste de l'illustrer ci-dessus.

- Le tableau R.4.1 comparant les ratios comparatifs moyens chez Hydro-Québec à ceux du marché de référence (R-4167-2021-B-191) constitue une preuve probante de cette réalité puisque pour 6 des 8 groupes d'employés, le ratio comparatif moyen d'Hydro-Québec est plus élevé que celui du marché de comparaison.
- Tous les ratios comparatifs moyens du marché de référence se situent à 101% ou moins, alors que chez Hydro-Québec, pour trois groupes d'employés non syndiqués et dont les échelles et la progression ne sont pas paramétrées dans une convention collective, le ratio comparatif moyen dépasse 108%.

- Le potentiel de rémunération normalement atteignable à Hydro-Québec est, en fait, pour certains groupes d'employés (cadres intermédiaires, cadres de maîtrise, professionnels, spécialistes et ingénieurs), beaucoup plus élevé en comparaison au marché que ce que l'étude ne laisse paraître. Il existe même une échelle à échelons à l'égard des professionnels non syndiqués.

Impact sur les résultats de l'étude de balisage 2020 et de sa mise à jour

Le tableau ci-dessous présente l'écart du salaire de base moyen d'Hydro-Québec pour tous les groupes d'employés par rapport au marché de référence et résultant des simulations décrites plus haut.

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisé pour fins de simulation	Écart selon la Mise à jour du rapport de NB	Simulation 1 - Écart selon la méthodologie de NB et une répartition plus typique d'employés au max dans le marché	Simulation 2 - Écart selon la méthode habituelle (max normal / max normal), tel que demandé par la Régie	Simulation 3 - Écart selon le salaire payé
Cadres intermédiaire (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	1,92%	7,45%	1,91%	25,35%
Cadres de maîtrise (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	4,21%	6,80%	4,17%	12,42%
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelons)	11,55%	17,00%	36,95%	33,78%
Spécialistes (HQ niveau B - progression selon échelons)	7,02%	16,16%	30,34%	28,98%
Ingénieurs (HQ niveau 1 - progression selon échelons)	9,30%	20,71%	32,42%	19,13%
Technologues (HQ intermédiaire - progression selon échelons)	13,09%	12,52%	13,17%	10,70%
Métiers (HQ électricien appareillage)	-3,97%	-2,21%	-4,01%	-9,12%
Bureau (HQ classe 6)	9,94%	7,84%	9,68%	28,17%
	5,29%	9,43%	14,49%	14,49%

Notons que les écarts de la simulation 3 et la simulation 2 pour les deux groupes de cadres sont directement tributaires des différences de ratios comparatifs moyens entre Hydro-Québec et son marché de référence, découlant d'une utilisation très différente faite par Hydro-Québec du maximum d'une échelle au mérite par rapport à celle faite par les entreprises du marché pour ce même type d'échelle. À titre d'illustration, les cadres intermédiaires d'Hydro-Québec ont un ratio comparatif moyen de 123% alors que dans le marché de référence il est plutôt de 100%; cette différence de 23% correspond à la différence entre 25,4% et 1,9%. Ceci ne peut s'appliquer aux autres groupes d'Hydro-Québec, car pour ceux-ci, les maximums de leurs échelles à échelons constituent des maximums normaux.

Tel que mentionné précédemment la méthodologie des coûts simulés tel qu'adaptée par Normandin Beaudry comporte des biais importants pour déterminer le positionnement marché du salaire de base d'Hydro-Québec. L'analyse demandée par la Régie sur les maximums normaux est beaucoup plus adéquate pour représenter le potentiel de salaire de base d'Hydro-Québec et celui de son marché de référence. Conséquemment, nous considérons que 14,5% est beaucoup plus représentatif de l'écart au marché d'Hydro-Québec que le 5,3% simulé par Normandin Beaudry soit une différence de 9,2%.

Section 5 | Sommaire de l'écart de rémunération globale

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la Mise à jour de Normandin Beaudry ainsi le résultat de nos analyses additionnelles afin d'inclure la valeur du crédit d'heure, des vacances préretraite et de la comparaison entre les maximums normaux.

Groupe d'employés	Éléments de rémunération demandés par la Régie dans la Mise à jour		
	Salaire de base moyen	Rémunération directe	Rémunération globale ¹
	Basé sur une comparaison des maximums normaux		
Cadres intermédiaires	1,91%	3,59%	4,23%
Cadres de maîtrise	4,17%	5,66%	7,06%
Professionnels	36,95%	37,60%	41,08%
Spécialistes	30,34%	24,39%	30,77%
Ingénieurs	32,42%	27,07%	33,72%
Technologues	13,17%	12,52%	14,97%
Métiers	-4,01%	-4,79%	-2,13%
Bureau	9,68%	8,83%	11,46%
Total	14,49%	12,34%	16,15%

¹ Les crédits d'heures et les vacances préretraite ont été inclus dans la rémunération globale.

Tel que mentionné dans l'Étude de balisage 2020 de Normandin Beaudry, la zone de compétitivité d'une entreprise correspond à un écart de plus ou moins 5% de la médiane du marché. Nous ne sommes pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle la zone de compétitivité serait de plus ou moins 10% (voir B-0140, p. 49) dans le cadre du positionnement global de la rémunération d'une entreprise.

Par conséquent, selon nos analyses, l'écart de rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à son marché de référence de 16,15% plutôt que 5,4% est significativement au-dessus de la zone de compétitivité.

Section 6 | Recommandations

À la lumière des données reçues concernant les budgets d'augmentations salariales pour la période 2021-24 des non-syndiqués (B-0140, p. 52), on constate qu'Hydro-Québec a généralement suivi le marché (14,05% chez Hydro-Québec vs 14,6% sur le marché).

Pour les syndiqués, le même commentaire s'applique puisqu'Hydro-Québec a augmenté ses échelles de 8,5% entre 2021 et 2023, alors que Normandin Beaudry indique que le marché a évolué de 8,9% durant la même période.

Par conséquent, en fonction des budgets de révision salariale, tant chez Hydro-Québec que sur le marché, nous pouvons assumer que l'écart au marché est demeuré le même depuis l'étude de 2020. L'étude de 2025 permettra, si elle utilise une méthodologie appropriée, de le confirmer.

Pour réaliser cette étude en 2025, nous recommandons à la Régie :

- D'exiger que les données recueillies permettent de distinguer clairement un maximum normal d'un maximum mérite dans les entreprises du marché de référence.
- ~~De remplacer la méthode des coûts simulés adaptée par Normandin Beaudry par une comparaison des maximums normaux d'Hydro-Québec avec ceux de son marché de référence, et de compléter cette analyse par une comparaison entre Hydro-Québec et son marché de référence pour le salaire de base payé.~~
- ~~D'exiger l'ajouter deux décimales à tous les tableaux de données.~~
- ~~D'exiger que la prochaine étude déposée à la Régie contienne en annexe les données suivantes permettant d'en assurer la validation méthodologique :~~
 - ~~Tableau présentant les données d'Hydro-Québec, la médiane de son marché de comparaison et le positionnement d'Hydro-Québec pour chacun des emplois repères visés par l'étude, et ce pour le salaire de base, la rémunération directe et la rémunération globale.~~
 - ~~Admissibilité dans le marché de référence d'Hydro-Québec aux différentes formes de rémunération, notamment la bonification et le temps supplémentaire rémunéré, et ce par emploi repère.~~
 - ~~Données démographiques et hypothèses ayant servi à déterminer le positionnement par groupe d'emplois et globalement, et ce à partir des emplois repères à l'étude.~~
- ~~D'exiger que la définition du marché de référence reflète la diversité des emplois que l'on retrouve chez Hydro-Québec, ainsi que le caractère commercial de ses activités. Cela implique de donner une place suffisante aux sociétés industrielles, en évitant une surreprésentation des organisations du secteur public et de celles du secteur financier.~~

En appliquant ces recommandations, et tel que déjà mentionné par OAC, la Régie et ses différents intervenants pourront mieux évaluer l'écart de la politique de rémunération d'Hydro-Québec et ses pratiques de gestion salariale par rapport à son marché de référence, afin de lui permettre de mettre en place les actions correctives nécessaires.

Annexes

Annexe A – Réponse à la demande d'accès à l'information DAI-2020-0361



Le 19 octobre 2020

Karine Charest
Directrice – Affaires corporatives et
gouvernance
Édifice Jean-Lesage
21^e étage
75, boulevard René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1A4

ÉCHELLES DE SALAIRES - PERSONNEL NON RÉGI En vigueur au 1er janvier 2020

Professionnels
Permanents et temporaires (70 heures)

Taux d'augmentation de 2,0%

Objet : Demande d'accès à l'information DAI-2020-0361

Bonjour,

Nous donnons suite à votre demande d'accès reçue à nos bureaux le 23 septembre 2020 et dans laquelle vous nous demandez :

« ... le document intitulé « Échelles de salaires – personnel non régi en vigueur au 1er janvier 2020 professionnels ». De plus, nous souhaitons obtenir pour le personnel non régi les plus récentes informations suivantes :

- Régime de retraite;
- Régime d'assurances collectives;
- Régime de congés de maladie et congés annuels. »

En réponse à votre demande, nous vous communiquons, ci-joint, les échelles de salaires pour le personnel non régi - professionnels permanents et temporaires, en vigueur au 1^{er} janvier 2020.

En ce qui concerne le régime de retraite d'Hydro-Québec, nous vous référons au *Règlement numéro 749 concernant le régime de retraite d'Hydro-Québec*, lequel est disponible en consultant le lien suivant : <http://www.hydroquebec.com/data/loi-sur-acces/pdf/c-5806-document.pdf>.

Quant aux assurances collectives, les sommaires des régimes d'assurance collective des employés non régis permanents et temporaires sont communiqués ci-joint.

Enfin, au sujet des congés, Hydro-Québec offre 13 jours fériés à ses employés et les congés de maladie sont décrits dans la section *Assurance salaire* des sommaires des régimes d'assurance collective joints à la présente lettre.

Veuillez accepter nos meilleures salutations.

La responsable de l'accès aux documents
et de la protection des renseignements personnels,

Karine Charest

p. j.

Périodique			
Classe	Échelon	Minimum	Maximum
3	125,99 \$	1 889,74 \$	3 149,64 \$
4	143,13 \$	2 146,85 \$	3 578,15 \$
5	169,44 \$	2 541,52 \$	4 235,92 \$
6	192,57 \$	2 888,56 \$	4 814,26 \$
7	212,75 \$	3 191,31 \$	5 318,81 \$

Annuel			
Classe	Échelon	Minimum	Maximum
3	3 275,74 \$	49 133,24 \$	81 890,64 \$
4	3 721,38 \$	55 818,10 \$	93 031,90 \$
5	4 405,44 \$	66 079,52 \$	110 133,92 \$
6	5 006,82 \$	75 102,56 \$	125 170,76 \$
7	5 531,50 \$	82 974,06 \$	138 289,06 \$



Le 28 octobre 2020

PAR COURRIEL

Karine Charest
Directrice – Affaires corporatives et
gouvernance
Édifice Jean-Lesage
21^e étage
75, boulevard René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1A4

Objet : Demande d'accès à l'information DAI-2020-0361

Bonjour,

La présente fait suite à votre courriel du 26 octobre 2020 dans le dossier mentionné en objet et dans lequel vous nous précisez :

« Dans votre lettre du 19 octobre 2020 faisant suite à notre demande, nous n'avons pas eu la réponse concernant le régime de congé annuels parfois appelé les vacances pour le personnel non régl. »

Nous vous précisons que nous avons répondu à votre demande au sujet des congés annuels en indiquant qu'Hydro-Québec offre 13 jours fériés à ses employés.

En ce qui concerne les vacances annuelles, nous vous communiquons ci-dessous les détails à ce sujet pour le personnel Bureau - non régi et les professionnels :

Crédit de vacances

Le crédit de vacances est établi comme suit :

- Moins d'une année de service : 2 jours de vacances par 5 semaines de service, maximum de 4 semaines.
- Entre 1 an et 20 ans de service : 4 semaines.
- Entre 20 ans et 30 ans de service : 5 semaines.
- 30 ans et plus de service : 6 semaines.
- Pour les professionnels, les employés qui détiennent un diplôme universitaire de premier cycle ont droit au calcul du crédit de vacances en fonction de l'année d'obtention de leur diplôme plutôt qu'en fonction de leur nombre d'années de service continu, si c'est plus avantageux pour eux. Cette disposition s'applique après la première année de service.
- Vacances additionnelles de préretraite (si vous êtes permanent). Ce crédit ne peut être anticipé, monnayé ni reporté sauf lorsque l'employé quitte l'entreprise :
 - 1 semaine à 60 ans
 - 2 semaines à 61 ans
 - 3 semaines à 62 ans
 - 4 semaines à 63 ans
 - 5 semaines à 64 ans et plus

En cas d'absences répétées ou prolongées, le crédit pourrait être révisé en fonction des règles de l'entreprise.

Le solde de vacances est automatiquement mis à jour le 1^{er} mai.

Les employés ont jusqu'au 30 avril inclusivement pour épuiser leur solde de vacances.

Les années de service sont calculées à partir de toutes les durées de service, interrompues ou continues, sur un poste temporaire ou permanent.

Report de vacances

Le report de vacances est octroyé uniquement pour des raisons exceptionnelles. Les règles de report, lorsque celui-ci est autorisé, sont établies comme suit :

- Aucun paiement n'est autorisé.
- Le solde est automatiquement reporté à l'année suivante.

Droits parentaux

Les employés ayant été en congé de maternité, en congé d'adoption ou en congé de paternité suivi d'un congé sans traitement verront leur solde de vacances reporté automatiquement.

Temps partiel

Le travail à temps partiel entraîne une réduction proportionnelle au nombre d'heures d'absence par semaine par rapport au nombre d'heures théoriques pour la même période. Par exemple, un employé qui est revenu à raison de 4 jours / semaine se verrait amputer 20% du crédit de vacances théorique qu'il aurait cumulé durant les semaines travaillées à temps partiel.

Vacances préretraite

Les jours de vacances préretraite ne peuvent pas être reportés ni payés*. S'ils ne sont pas utilisés, ils sont perdus, sauf si l'employé quitte l'entreprise.

Employés temporaires

Les titulaires de poste temporaire profitent des mêmes dispositions que celles qui s'appliquent aux employés permanents, exception faite de celles qui concernent les jours de vacances préretraite.

Veuillez accepter nos meilleures salutations.

La responsable de l'accès aux documents
et de la protection des renseignements personnels,

Karine Charest

Annexe B – Simulation de la modification de la méthodologie de calcul du salaire de base moyen

Cette simulation a pour objectif de démontrer que la formule des coûts simulée de Normandin Beaudry ne tient pas compte du fait que les règles de progression du marché sont différentes de celles d'Hydro-Québec. Il n'est pas logique de transposer au marché de comparaison la "démographie" d'Hydro-Québec puisqu'elle ne reflète pas les pratiques des organisations en général et surestime le poids accordé aux maximums mérite des entreprises du marché de comparaison, et donc leur potentiel de salaire simulé.

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisé pour fins de simulation	Échelle salariale 2020 Hydro-Québec ¹			Échelle salariale hypothétique représentative de la médiane du marché de référence			Répartition des employés chez HQ		Répartition hypothétique des employés		Salaire moyen HQ selon formule de NB	Salaire moyen d'une organisation représentative selon formule NB	Salaire moyen d'une organisation représentative basé sur le salaire maximum du marché de référence	Écart simulé pour le potentiel "normal" de salaire			
	Min	Pt-milieu	Maximum	Min	Max normal	Max mérite	% employés en progression	% employés au max	% employés en progression	% employés au max				Selon mise à jour du rapport de NB ⁵	Calculé par Gallagher à partir de la formule de NB	Écart par rapport au marché ⁶	Selon la méthode habituelle (max normal / max normal) ⁸
	A	B		C	D	E	F	G	H	I	J = (A x F) + (B x G)	K = (C ou D x F) + (E x G)	L = (C ou D x H) + (E x I)	J / K - 1	K / L - 1	K / L - 1	J / D - 1
Cadres intermédiaire (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	128 000 \$	160 000 \$	192 000 \$	125 600 \$	157 000 \$	188 400 \$	57%	43%	66%	46%	173 700 \$	170 502 \$	-319 298 \$	1,9%	1,9%	-7,6%	1,9%
Cadres de maîtrise (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	100 000 \$	125 000 \$	150 000 \$	96 000 \$	120 000 \$	144 000 \$	72%	28%	66%	46%	132 000 \$	126 720 \$	-53 280 \$	4,2%	4,2%	-6,6%	4,2%
Professionnels (HQ classe 6 - progression selon échelons)	75 100 \$	100 137 \$	125 171 \$	73 120 \$	91 400 \$	109 680 \$	60%	40%	66%	46%	110 150 \$	98 712 \$	-11 438 \$	11,6%	11,6%	-17,0%	36,9%
Spécialistes (HQ niveau B - progression selon échelons)	60 607 \$	80 809 \$	101 011 \$	62 000 \$	77 500 \$	93 000 \$	41%	59%	66%	46%	92 728 \$	86 645 \$	-6 083 \$	7,0%	7,0%	-6,9%	30,3%
Ingénieurs (HQ niveau 1 - progression selon échelons)	56 602 \$	77 712 \$	96 802 \$	56 480 \$	73 100 \$	87 720 \$	31%	69%	66%	46%	90 884 \$	83 188 \$	-7 696 \$	9,3%	9,3%	-20,7%	32,4%
Technologues (HQ intermédiaire - progression selon échelons)	62 554 \$	79 545 \$	96 536 \$	55 445 \$	70 373 \$	85 300 \$	28%	72%	25%	25%	91 776 \$	81 120 \$	-10 656 \$	13,1%	13,1%	-13,5%	13,2%
Métiers (HQ électricien appareillage)	26,70 \$	33,68 \$	40,65 \$	27,53 \$	34,94 \$	42,35 \$	15%	85%	25%	25%	39,60 \$	41,24 \$	1,64 \$	-4,0%	-4,0%	-3,3%	-4,0%
Bureau (HQ classe 6)	30,74 \$	34,40 \$	38,06 \$	27,76 \$	31,23 \$	34,70 \$	43%	57%	25%	25%	36,48 \$	33,21 \$	-3,27 \$	9,9%	9,9%	-7,8%	9,7%
Total (selon la répartition entre les groupes d'employés fournie par Normandin Beaudry)														5,3%	5,3%	9,4%	14,5%

¹ Les échelles présentées constituent des échelles hypothétiques pour les cadres intermédiaires et les cadres de maîtrise considérant qu'aucune information à ce sujet ne nous a été transmise suite à notre demande de renseignements.

Pour les autres groupes d'employés, des échelles réelles d'Hydro-Québec ont été trouvées dans les conventions collectives et dans des réponses d'Hydro-Québec à des demandes d'accès à l'information.

² Ces points-milieux ont été créés par Normandin Beaudry aux fins du calcul des coûts simulés selon leur méthodologie puisqu'ils ne constituent pas de réels points d'ancrage dans ces échelles.

³ Ces points-milieux ont été calculés par Gallagher afin de reproduire la méthodologie des coûts simulés de Normandin Beaudry.

⁴ Pour les groupes d'employés qui sont généralement non syndiqués dans le marché de référence, pour fins de démonstration et en fonction de ce que nous observons généralement dans les entreprises, nous avons assumé que 85% des employés sont en progression et 15% sont au maximum mérite. Pour les groupes d'employés pour lesquels il y a une proportion plus significative d'employés syndiqués dans le marché de référence, nous avons assumé que 25% des employés sont en progression et que 75% des employés sont au maximum, puisque le maximum est généralement un maximum normal.

⁵ Tel que mentionné dans notre rapport, nous n'arrivons pas à reproduire le positionnement total du salaire de base (5,4%) de Normandin Beaudry à partir de la répartition des employés à travers les différents groupes. Le résultat de comparaison est donc 5,3% plutôt que 5,4%.

⁶ Pour les cadres intermédiaires et de maîtrise, nous avons assumé que le point-milieu d'HQ constitue un maximum normal, alors que pour les autres groupes d'emplois, nous avons assumé que le maximum constitue un maximum normal.

⁷ Calculé à partir du point-milieu pour les emplois non syndiqués chez HQ et à partir du maximum pour les emplois syndiqués.

⁸ Fournis dans le tableau R.4.1 de la page 13 de la réponse du Transporteur à la DDR de la FCEI 4167-2021.

Cette seconde partie de la simulation a pour objectif de démontrer, à partir de la reconstitution des salaires payés d'Hydro-Québec et du marché (voir page précédente), quel aurait pu être le positionnement du salaire moyen d'Hydro-Québec par rapport au salaire de base médian du marché. La simulation a été réalisée à partir des échelles de la page précédente, qui génèrent le positionnement moyen calculé par Normandin Beaudry pour chacun des groupes.

Groupe d'employés et niveau d'emploi utilisés pour fins de simulation	Échelle salariale 2020 Hydro-Québec *			Échelle salariale hypothétique représentative de la médiane du marché de référence			Point milieu d'HQ pour les syndiqués et maximum pour les non-syndiqués	Ratio comparatif moyen chez Hydro-Québec	Salaires moyen d'HQ calculé à partir du ratio comparatif moyen ⁷	Taux du marché de référence utilisé pour simuler le salaire payé	Ratio comparatif moyen du marché de référence ⁸	Salaires P50 du marché calculé à partir du ratio comparatif moyen ⁹	Écart simulé pour le salaire payé
	A	B		C	D	E	H	N	G = H x N	P	Q	R = P x Q	G / R - 1
Cadres intermédiaire (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	Min 128 000 \$	Pt-milieu 160 000 \$	Maximum 192 000 \$	Min 125 600 \$	Max-normal 157 000 \$	Max-mérite 188 400 \$	160 000 \$	123%	196 800 \$	157 000 \$	100%	157 000 \$	25,4%
Cadres de maîtrise (échelle hypothétique HQ 80%/100%/120%)	Min 100 000 \$	Pt-milieu 125 000 \$	Maximum 150 000 \$	Min 96 000 \$	Max-normal 120 000 \$	Max-mérite 144 000 \$	125 000 \$	109%	136 250 \$	120 000 \$	101%	121 200 \$	12,4%
Professionnels (HQ classe 6 – progression selon échelons)	Min 75 103 \$	Pt-milieu ² 100 137 \$	Maximum 125 171 \$	Min 73 120 \$	Max-normal 91 400 \$	Max-mérite 109 680 \$	100 137 \$	116%	116 150 \$	91 400 \$	95%	86 630 \$	33,8%
Spécialistes (HQ niveau B – progression selon échelons)	Min 60 607 \$	Pt-milieu ² 80 809 \$	Maximum 101 011 \$	Min 62 000 \$	Max-normal 77 500 \$	Max-mérite 93 000 \$	101 011 \$	95%	95 960 \$	93 000 \$	80%	74 400 \$	29,0%
Ingénieurs (HQ niveau 1 – progression selon échelons)	Min 58 802 \$	Pt-milieu ² 77 712 \$	Maximum 96 802 \$	Min 58 480 \$	Max-normal 73 100 \$	Max-mérite 87 720 \$	58 802 \$	85%	81 962 \$	87 720 \$	88%	77 194 \$	19,1%
Technologues (HQ intermédiaire – progression selon échelons)	Min 62 554 \$	Pt-milieu ² 79 545 \$	Maximum 96 535 \$	Min 55 445 \$	Pt-milieu ² 70 373 \$	Max-normal 85 300 \$	96 535 \$	93%	89 778 \$	85 300 \$	95%	81 035 \$	10,8%
Métiers (HQ électricien appareillage)	Min 26,70 \$	Pt-milieu ² 33,68 \$	Maximum 40,65 \$	Min 27,53 \$	Pt-milieu ² 34,94 \$	Max-normal 42,35 \$	40,65 \$	80%	36,18 \$	42,35 \$	94%	39,81 \$	-9,1%
Bureau (HQ classe 6)	Min 30,74 \$	Pt-milieu ² 34,40 \$	Maximum 38,06 \$	Min 27,76 \$	Pt-milieu ² 31,23 \$	Max-normal 34,70 \$	38,06 \$	87%	36,92 \$	34,70 \$	83%	28,80 \$	28,2%
													14,5%

* Les échelles présentées constituent des échelles hypothétiques pour les cadres intermédiaires et les cadres de maîtrise considérant qu'aucune information à ce sujet ne nous a été transmise suite à notre demande de renseignements. Pour les autres groupes d'employés, des échelles réelles d'Hydro-Québec ont été trouvées dans les conventions collectives et dans des réponses d'Hydro-Québec à des demandes d'accès à l'information.

² Ces points-milieu ont été créés par Normandin Beaudry aux fins du calcul des coûts simulés selon leur méthodologie puisqu'ils ne constituent pas de réels points d'ancrage dans ces échelles.

³ Ces points-milieu ont été calculés par Gallagher afin de reproduire la méthodologie des coûts simulés de Normandin Beaudry.

⁴ Pour les groupes d'employés qui sont généralement non syndiqués dans le marché de référence, pour fins de démonstration et en fonction de ce que nous observons généralement dans les entreprises, nous avons assumé que 85% des employés sont en progression et 15% sont au maximum-mérite. Pour les groupes d'employés pour lesquels il y a une proportion plus significative d'employés syndiqués dans le marché de référence, nous avons assumé que 25% des employés sont en progression et que 75% des employés sont au maximum, puisque le maximum est généralement un maximum-normal.

⁵ Tel que mentionné dans notre rapport, nous n'arrivons pas à reproduire le positionnement total du salaire de base (-5,4%) de Normandin Beaudry à partir de la répartition des employés à travers les différents groupes. Le résultat de comparaison est donc 5,3% plutôt que 5,4%.

⁶ Pour les cadres intermédiaires et de maîtrise, nous avons assumé que le point milieu d'HQ constitue un maximum-normal, alors que pour les autres groupes d'emplois, nous avons assumé que le maximum constitue un maximum-normal.

⁷ Calculé à partir du point-milieu pour les emplois non syndiqués chez HQ et à partir du maximum pour les emplois syndiqués.

⁸ Fourni dans le tableau R.4.1 de la page 13 de la réponse du Transporteur à la DDR de la FCEI 4167-2021.



Gallagher Québec Rémunération inc.
630 René-Lévesque Ouest
Bureau 2340
Montréal, QC H3B 1S6

514 788-4747

Nos services de conseil sont conçus pour répondre aux besoins de nos clients là où ils se trouvent. Ces services sont entièrement modulables, en fonction de votre budget, de vos besoins en ressources et du niveau de soutien requis, qu'il s'agisse d'une assistance ponctuelle ou d'un service de conseil complet, ou de tout ce qui se situe entre les deux. En tant que partenaire de confiance, nous vous aiderons à comprendre les multiples options qui s'offrent à vous, nous vous guiderons tout au long du processus de conseil et de prise de décision et nous collaborerons avec vous pour répondre aux besoins de votre programme de rémunération. Nous sommes le partenaire idéal pour vous aider à atteindre les objectifs de votre organisation.

AJG.COM La façon Gallagher | Depuis 1927



Assurance | Gestion des risques | Conseil