RÉGIE DE L'ÉNERGIE

DEMANDE RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT
DES TARIFS D'ÉLECTRICITÉ DE L'ANNÉE
TARIFAIRE 2017-2018

DOSSIER : R-3980-2016

RÉGISSEURS : Mme LOUISE PELLETIER, présidente
Me LOUISE ROZON
M. BERNARD HOULE

AUDIENCE DU 9 DÉCEMBRE 2016

VOLUME 6

CLAUDE MORIN
Sténographe officiel

COMPARUTIONS

Me ANNE GARIÉPY et Me LOUIS LEGAULT
procureurs de la Régie;

REQUÉRANTE :

Me ÉRIC FRASER et Me SIMON TURMEL
procureurs d'Hydro-Québec Distribution

INTERVENANTS :

Me DENIS FALARDEAU
procureur de l'Association coopérative d'économie familiale de Québec (ACEFQ);

Me NATACHA BOIVIN
Procureure de l'Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ);

Me STEVE CADRIN
Procureur de l'Association hôtellerie Québec et Association des restaurateurs du Québec (AHQ-ARQ);

Me PIERRE PELLETIER
Procureur de l'Association québécoise des consommateurs industriels d'électricité et Conseil de l'industrie forestière du Québec (AQCIE-CIFQ);

Me ANDRÉ TURMEL
Procureur de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI);

Me ÉRIC DAVID
Procureur d'Option consommateurs (OC);

Me FRANKLIN S. GERTLER
Procureur du Regroupement des organismes environnementaux en énergie (ROEÉ);

Me DOMINIQUE NEUMAN
Procureur de Stratégies énergétiques et Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (SÉ/AQLPA);

Me HÉLÈNE SICARD
Procureure de l'Union des consommateurs (UC);

Me CATHERINE ROUSSEAU
Procureure de l'Union des municipalités du Québec (UMQ);

Me MARIE-ANDRÉE HOTTE
Procureure de l'Union des producteurs agricoles (UPA)

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
LISTE DES ENGAGEMENTS	6
LISTE DES PIÈCES	8
PRÉLIMINAIRES	9
PREUVE D'HQD (suite)	13
Panel 3 - Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec	13
MÉLANIE PRESSEAULT	13
FRANÇOIS BÉDARD	13
FRANÇOIS G. HÉBERT	13
SOPHIE LACHANCE	13
RENÉ BEAUDRY	13
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL	13
INTERROGÉS PAR Me LOUIS LEGAULT	83
INTERROGÉS PAR LA FORMATION	133
RÉINTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER	158
PREUVE DE LA FCEI	165
ANTOINE GOSSELIN	165
NATALIE COLPRON	165
BRUNO LEBLANC	165
INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL	166
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PIERRE PELLETIER	218

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER 221

INTERROGÉS PAR Me LOUIS LEGAULT 245

INTERROGÉS PAR LA FORMATION 258

RÉINTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL 278

DISCUSSION 282

_____

LISTE DES ENGAGEMENTS

		PAGE
E-23 (HQD)	Fournir le rapport du participant fourni à Hydro-Québec dans le cadre de l'étude de Mercer (sous les réserves des aspects qui pourraient être confidentiels dans le cadre de l'entente)(demandé par FCEI)	68
E-24 (HQD)	Tableau du résultat de l'étude de sensibilité concernant le Distributeur (demandé par la Régie)	86
E-25 (HQD)	Mettre à jour les tableaux des pages 5, 6 et 31 de l'Annexe C de HQD-8, document 2, à la lumière des résultats de l'étude de sensibilité (demandé par la Régie)	88
E-26 (HQD)	Déposer les principes directeurs de la rémunération globale d'Hydro-Québec approuvés par le CA en 1997(demandé par la Régie)	101
E-27 (HQD)	Fournir des références dans la littérature au soutien des pratiques exemplaires, notamment, celles d'éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables (demandé par la Régie)	103
E-28 (HQD)	Confirmer que l'étude demandée par la Régie en 2003 faisait suite à une étude qui avait déjà été réalisée quelques années auparavant par la même firme Towers Perrin (demandé par la Régie)	106
E-29 (HQD)	Vérifier comment ont été imputés les coûts de l'étude de balisage de Normandin Beaudry (demandé par la Formation)	136

E-1 (FCEI) Appuyer l'opinion de Mme Natalie Colpron en ce qui a trait au marché de référence quant aux pratiques exemplaires soit par des extraits ou des références à de la littérature dans le domaine (demandé par La Formation) 261

_____

LISTE DES PIÈCES

		PAGE
B-0165 :	Réponse à l'engagement numéro 22	12
C-FCEI-0045 :	Extrait d'un rapport intitulé « Annexe B, Description de la technique de la valeur au pair »	14
C-FCEI-0046 :	Données de marché - Enquête de rémunération globale - tirées du site Web de Normandin Beaudry	20
C-FCEI-0047 :	Rapport de l'Institut de la statistique du Québec intitulé « Travail et rémunération »	27
C-FCEI-0048 :	Rapport de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2000	30
C-FCEI-0049 :	Rapport de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2004	30
C-FCEI-0050 :	Rapport de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2009	30
C-FCEI-0052 :	Règles de déontologie de l'Institut canadien des actuaires	75
A-0048 :	Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec - Collecte 2015	117
C-FCEI-0053 :	Présentation PowerPoint de Mme Natalie Colpron	167
C-FCEI-0054 :	Présentation PowerPoint de M. Antoine Gosselin	168

_____

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce neuvième (9e) jour du mois de décembre :

PRÉLIMINAIRES

LA GREFFIÈRE :
Protocole d'ouverture. Audience du neuf (9) décembre deux mille seize (2016). Dossier R-3980-2016, demande relative à l'établissement des tarifs d'électricité de l'année tarifaire deux mille dix-sept, deux mille dix-huit (2017-2018). Poursuite de l'audience.

LA PRÉSIDENTE :
Alors, bonjour. Maître, avant que vous débutiez, il serait peut-être intéressant d'informer, je pense, monsieur le sténographe l'a été, que notre journée aujourd'hui, ça ne sera pas jusqu'à mort s'en suive, rassurez-vous, mais on va tenter de passer, de vider le sujet « Rémunération globale », c'est-à-dire qu'après la présentation du panel 3, s'il n'y a pas de réinterro... en tout cas, considérant le reinterrogatoire, on pourra procéder avec la preuve de la FCEI, à tout le moins, qui porte sur ce même sujet pour ne pas avoir à déplacer tout le monde à nouveau lundi matin.

Et pendant qu'on a tout ça dans notre esprit chaud, vif et clair, de profiter de cette occasion-là pour tenter de passer à travers le tout.

Me ANDRÉ TURMEL :

Bonjour, Madame la Présidente. Alors, tout à fait, simplement en continuité à ce que vous venez de mentionner, de façon à pouvoir témoigner directement « back a back », si on veut, avec Hydro-Québec, on a réaménagé le tout et simplement j'annonce que madame Martine Hébert, qui est vice-présidente à la FCEI, sera remplacée par monsieur Bruno Leblanc, le nouveau directeur des affaires québécoises à la FCEI. Il le dira lui-même, il est dans ses... je pense, dans son soixante (60) jours, alors... au sens de la référence avec monsieur Murray, pour ceux qui n'étaient pas là en début d'audience, d'une part.

Et d'autre part, j'allais vous dire, donc nous serons prêts. Et nous aussi, si on débute le dossier, nous souhaitons l'évacuer, évacuer toute la preuve de la FCEI aujourd'hui pour qu'on passe à autre chose lundi. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci. Maître Fraser, est-ce que vous aviez un

commentaire ou des engagements à nous donner?

Me ÉRIC FRASER :

Oui, c'est surtout des questions d'intendance sinon, moi, je suis...

LA PRÉSIDENTE :

Oui.

Me ÉRIC FRASER :

... tout ce que j'ai entendu ce matin me ravit pour l'instant, mais je pense que c'est la façon de procéder. Et puis j'en remercie d'ailleurs la FCEI d'avoir fait des aménagements pour permettre que tout se déroule aujourd'hui.

J'ai fait distribuer les documents qui ont été déposés SDÉ hier, donc je ne les recote pas, ils sont déjà cotés, mais il y a les documents auxquels monsieur Beaudry faisait référence. Il y a aussi la réponse à l'engagement numéro 13. Et ce matin, on dépose, et là, je ne sais pas s'il a été à ce moment déposé SDÉ, mais l'engagement 22 qui est l'appel de proposition. Donc, on m'indique qu'il a été versé de notre côté, mais il ne l'est peut-être pas encore rendu public sur SDÉ, donc il aura la cote B-0165, je crois, Madame la Greffière?

LA GREFFIÈRE :

Oui, c'est ça. Oui.

B-0165 : Réponse à l'engagement numéro 22

Me ÉRIC FRASER :

Alors, ça complète, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Fraser. Alors, Maître Turmel, nous poursuivons. Vous nous aviez annoncé quatre-vingt-dix (90) minutes.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

On comprend qu'il y a déjà une heure de prise, mais je pense que vous restez encore quatre-vingt-dix (90) minutes à compter de ce matin que mon intuition me dit.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui. Puis évidemment, on vient de déposer... Pardon. On vient de déposer l'appel d'offres. Évidemment, j'en prends... bien, on l'a déposé, je n'en ai pas encore pris connaissance, sauf la première page. Peut-être à la fin de mes questions que j'avais prévues, je vous demanderai quelques minutes pour regarder le tout avec mes collègues de notre équipe, et vous revenir pour des questions, le cas échéant. Alors, donc on peut continuer.

PREUVE D'HQD (suite)

Panel 3 - Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce neuvième (9e) jour du mois de décembre, ONT COMPARU :

MÉLANIE PRESSEAULT
FRANÇOIS BÉDARD
FRANÇOIS G. HÉBERT
SOPHIE LACHANCE
RENÉ BEAUDRY

LESQUELS, sous la même affirmation solennelle, déposent et disent :

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[1]** Bonjour au panel d'Hydro-Québec. Bonjour aux experts. Madame Lachance, hier vous avez affirmé que, dans l'étude Towers Perrin, c'était la méthode des coûts simulés qui avait été utilisée. Alors, je vous passe ici la...

Me SOPHIE LACHANCE :

R. Est-ce que je peux corriger? J'ai affirmé que la

méthode de Towers Perrin était une méthode qui est similaire à la méthode des coûts simulés.

Q. **[2]** O.K. D'accord. Oui. Vous avez dit ça. D'accord. On va vous passer un extrait de l'annexe de ce rapport. Donc, c'est l'annexe B, Madame la Présidente, Madame la Greffière, Description de la technique de la valeur au pair, donc de l'étude Towers Perrin de deux mille trois (2003), que je vous remets, qu'on va coter sous C-FCEI... On est rendu à combien, Madame la Greffière?

LA GREFFIÈRE :

45.

Me ANDRÉ TURMEL :

45.

C-FCEI-0045 : Extrait d'un rapport intitulé « Annexe B, Description de la technique de la valeur au pair »

Q. **[3]** Alors, Madame Lachance, vous l'avez devant vous. Je vais lire avec vous la première... donc la page Annexe B « Description de la... » c'est intitulé le titre « Description de la technique de la valeur au pair » et ça suit :

Pour obtenir la constance

d'application voulue, nous employés chez Towers Perrin une technique dite de la valeur au pair pour évaluer et ajuster les différences discernées dans les données provenant de sondages. Cette technique fait appel à une augmentation standard par échelons de 7,5 % chacun [...]

bon, et caetera, et caetera.

(9 h 06)

Donc, moi, je vois chez Towers Perrin qu'ils utilisent la méthode de la valeur au pair. Ça me semble contraire à que vous avez affirmé hier.

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Non.

Q. **[4]** Peut-être nous expliquer, nous éclairer si c'est possible.

R. Ce que Towers Perrin dit, c'est quand ils apparient les emplois, ils comparent les responsabilités de l'emploi de l'organisation qui est comparé au marché, c'est-à-dire dans le cas ici Hydro-Québec. Et si cette description d'emploi est plus complexe, comporte des responsabilités plus complexes que celles des emplois qui sont dans la base de

1 données, ils font des ajustements pour simuler les
2 responsabilités plus complexes d'Hydro-Québec.
3 Q. **[5]** Vous êtes d'accord avec moi qu'ils décrivent
4 bien que c'est la méthode de la valeur au pair
5 qu'ils utilisent avec, je suis d'accord avec vous,
6 des ajustements. Mais c'est bien la valeur au pair,
7 si on lit ce qui est marqué là?
8 R. Oui.
9 Q. **[6]** D'accord. Merci. Donc, changeons maintenant de
10 sujet et revenons à l'étude de balisage comme
11 telle. Dans l'étude de balisage, il a été décidé
12 d'exclure les cadres supérieurs, mais je comprends
13 que vous avez choisi le siège social, notamment
14 dans les compagnies visées, là, dans l'échantillon,
15 vous avez choisi le siège social de Bombardier inc.
16 Il y a trois Bombardier. Il y a Bombardier inc. et
17 il y a Bombardier Transport. Il y a un autre
18 Bombardier. Bombardier inc., dans votre marché de
19 référence, qui est le siège social au centre-ville
20 de Montréal, regroupant majoritairement des cadres
21 supérieurs, alors que vous avez déjà aussi inclus
22 deux grandes divisions, Bombardier Aéronautique et
23 Bombardier Produits récréatifs. C'est exact? Donc,
24 c'est ce que vous avez fait dans votre étude?
25 R. Oui.

Q. **[7]** Le choix de Bombardier inc. avec le siège social, là où il y a beaucoup de cadres supérieurs, il est le choix de qui, de vous ou d'Hydro-Québec?

R. C'est un choix conjoint.

Q. **[8]** Conjoint. Mais qui a suggéré de faire ce choix?

R. Écoutez, on a établi une liste de quatre-vingts (80) organisations à peu près au départ et qu'on... Et on en a éliminé certaines pour avoir un échantillon qui a du sens, mais qui est conforme aux principes, aux pratiques exemplaires puis aux principes directeurs de rémunération d'Hydro-Québec.

Q. **[9]** Quel poste visiez-vous chez Bombardier Corporatif?

R. Les emplois qui sont dans la base de données et qui... On n'a pas fait d'enquête fermée chez Bombardier au siège social. C'est les emplois qui se retrouvent dans notre base de données et qui sont des emplois de professionnels. Ce ne sont pas des emplois de cadres supérieurs.

Q. **[10]** Par exemple, il peut y avoir des ingénieurs, j'imagine?

R. Il peut y avoir des ingénieurs. Il peut y avoir des avocats. Il peut y avoir des adjointes.

Q. **[11]** Techniciens de bureau, technologues

informatiques... techniciens informatiques, pardon. Ce genre de personnes, oui?

R. Oui, ce sont... En fait, ce n'est pas nous qui avons choisi quels emplois se retrouvent dans notre base de données. Quand on demande à Bombardier de remplir le questionnaire, ils choisissent parmi les deux cent quarante (240) emplois, ceux qui se retrouvent dans leur organisation.

Q. **[12]** À votre connaissance, est-ce qu'il y a des ingénieurs en électricité chez Bombardier Corporatif ou Transport ou Aéronautique?

R. Je ne saurais pas vous dire.

Q. **[13]** Vous n'avez pas vérifié? Est-ce que vous avez vérifié?

R. Non.

Q. **[14]** Hier, je retiens de votre témoignage en chef que vous avez fait peu d'enquêtes de rémunération globale cette année. Je pense que c'était une ou deux, si j'ai bien compris. Donc, je comprends que vous en faites peu souvent des enquêtes de rémunération globale?

R. Des enquêtes, ce que j'ai dit hier, c'est qu'il y a des enquêtes de rémunération globale qui couvrent tous les emplois et qui visent à établir une valeur de tous les éléments de la rémunération globale,

qui sont des projets complexes. Ce n'est pas des projets que nous réalisons souvent, on en fait quelques-uns par année parce que ce n'est pas une chose que les organisations font souvent.

Q. **[15]** D'accord. Et quand vous faites ces enquêtes-là, est-ce qu'il s'agit d'enquêtes fermées ou toujours avec votre base de données?

R. Ça dépend de l'objet de l'enquête. Si les données sont disponibles dans notre base de données, on va privilégier autant que possible la base de données, parce que ça fait partie des bonnes pratiques et on cherche à avoir un échantillon représentatif avec beaucoup de données. Alors, normalement, on privilégie une approche hybride.

(9 h 11)

Q. **[16]** Donc, vous avez tendance, si je comprends bien, à toujours au moins suggérer la banque de données puisque vous l'avez, c'est exact, et le cas échéant, des enquêtes fermées quand c'est possible, c'est ce que je comprends?

R. Quand c'est nécessaire.

Q. **[17]** Quand c'est nécessaire. O.K. Et la nécessité, elle vient du choix du client?

R. La nécessité vient du fait qu'on a besoin, par exemple, ici, chez Hydro-Québec, on avait besoin de

baliser les emplois de monteurs de lignes, ce n'est pas des emplois qui se retrouvent dans toutes les organisations. Donc, on fait une enquête fermée pour avoir des données...

Q. **[18]** D'accord. Alors, je vous remets... je remets à l'instant à madame la greffière deux pages Web tirées du site Normandin Beaudry, que vous connaissez sans doute, imprimées il y a quelques jours, là, qu'on va coter sous C-FCEI, Madame la Greffière, 46.

C-FCEI-0046 : Données de marché - Enquête de rémunération globale - tirées du site Web de Normandin Beaudry

Q. **[19]** Et, Madame Lachance, vous êtes certainement familière, cette page présente un peu... bien, pas un peu, mais présente un peu ce qu'est votre produit « Enquête de rémunération globale ». Est-ce que ça vous apparaît... est-ce que vous reconnaissez cette page-là?

R. Oui.

Q. **[20]** D'accord. Et je comprends que, bon, vous expliquez un peu ce que c'est, ce que ce n'est pas. Et à la page 2, je comprends que vous vendez... c'est un produit commercial, hein, dans les faits.

Il est indiqué :

> Tarification - Prix et fonctionnement
> Un seul prix : un mode de
> possibilités!

Je suis à la page 2.

> En échange de vos données et pour un
> coût annuel avant taxe de 3500 $, vous
> avez accès à l'enquête de rémun
> globale et bénéficiez de tous les
> avantages de rémun.
> Sans oublier les services d'un
> conseiller solution rémun dédié.

Alors, ce qu'on vient de lire là, c'est la même base de données dont on parle depuis hier, là?

R. Oui.

Q. **[21]** D'accord. Merci. Maintenant, je vous demanderais de prendre votre rapport. À la page 10 du rapport, à mi-parcours, vous mentionnez donc, à la fin du... on parle des coûts simulés et vous dites :

> De cette façon, on élimine les biais
> démographiques pour mettre en lumière
> la valeur de l'offre globale [...]

J'appuie sur le mot « offre globale ». Qu'est-ce que vous voulez... pouvez-vous m'expliquer ce que

ça veut dire « offre globale »?

R. « Offre globale », je pense que... on peut retourner à la diapo de mon exemple d'hier. L'offre, ça veut dire le salaire potentiel pour un emploi. Donc, l'échelle salariale. Et ça veut dire, le programme d'avantages sociaux, d'assurance collective ou le régime de retraite qui est offert.

Q. **[22]** Est-ce que, l'offre globale, c'est un concept actuariel?

R. Non.

Q. **[23]** Non. Hier, on a parlé du mandat initial de la Régie, que vous relatez bien à la page 1, donc celui du mois de mars, là, de la Régie. Et au paragraphe 2 dans cette même page-là, vous indiquez le mandat que, vous, vous avez reçu d'HQ. Donc, c'est à la page 1 de l'enquête. Est-ce que je comprends que... Donc, dans ce que vous nous dites, dans l'offre globale, puis si je tente de vous suivre, là, vous tentez, finalement, de mesurer la valeur d'une offre de rémunération. C'est ça qu'on tente de faire, oui, d'une certaine manière?

R. Mesurer la valeur de l'offre en présumant... c'est sûr qu'il faut prendre... on veut un chiffre, on veut une mesure.

Q. **[24]** Oui.

R. Donc, oui, on mesure l'offre en présumant que le marché offre aux employés d'Hydro-Québec ou qu'Hydro-Québec adopte les mêmes échelles salariales, les mêmes régimes d'assurance, les mêmes régimes de retraite que chacune des organisations du marché.

Q. **[25]** O.K. Parfait. C'est clair. Et ces présomptions-là que vous utilisez quand vous mesurez, si je les mets en... je les mets face au mandat, et là, on va relire ensemble le mandat de la Régie, qui était de faire :

> Une étude de balisage auprès des entreprises comparables fournissant une analyse de la rémunération globale par groupe d'emplois et en distinguant le salaire de base moyen, le coût de retraite et les autres avantages sociaux.

Est-ce que, pour vous, c'est pareil ou vous ne voyez pas de différence dans... entre ce mandat-là et le fait de... vous, vous voulez mesurer, par des présomptions, une offre? Je vous suggère que c'est différent. Là, on pourra discuter à savoir, est-ce que c'est très différent ou pas différent, mais est-ce que ça vous apparaît différent?

(9 h 16)

R. Est-ce que vous pouvez reposer votre question, s'il vous plaît?

Q. **[26]** Oui, tout à fait. Donc, vous avez... si on lit le mandat que la Régie a donné à Hydro-Québec, qui est celui de faire une analyse de la rémunération globale par groupe d'emplois et ici, il n'y a pas... il n'y a pas d'exclusion, il n'y a pas de... il n'y a pas de qualificatif de présomption, alors que vous nous dites que votre travail, c'était sur... pour mesurer une offre en utilisant des présomptions ou en présumant, c'est les mots que vous avez utilisez. Je vous suggère que c'est... c'est différent. Êtes-vous d'accord avec moi?

R. C'est différent. En fait, c'est... quand on est un expert et qu'on reçoit une demande, il faut aider à interpréter ce qu'on veut connaître. Alors, comme la Régie n'est pas nécessairement un expert en rémunération, je pense que ça donne une latitude à l'expert pour trouver la méthode la plus adéquate pour réaliser un balisage.

Q. **[27]** Et le fait, pour mesurer la valeur, d'avoir exclu un ou des groupes, là, dans ce cas-ci c'est un groupe, est-ce que ça vous... est-ce que vous avez lu dans le mandat de la Régie qu'il était

possible de faire des exclusions?

R. Oui, oui, c'est possible de faire des exclusions. D'ailleurs, monsieur Bédard a peut-être quelque chose à compléter à cet égard.

Q. **[28]** Ah, O.K.

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Oui, particulièrement sur la notion des exclusions dont vous faites référence. Si on regarde les groupes d'emploi qui ont été exclus, comme vous dites, de l'enquête.

Q. **[29]** Oui.

R. Il y a principalement les gens de la haute direction, on parle d'environ trente-cinq (35) personnes. Et pour des raisons que, bon, c'est pas... c'est peu représentatif sur le volume des vingt mille (20 000) employés d'Hydro-Québec, il y a également les chercheurs à l'IREQ, qui n'ont pas fait partie de l'enquête. Là, également, c'est peu représentatif. Il y a environ deux cents (200) personnes. Il y a peu de comparables sur le marché pour baliser des emplois de chercheur et la principale raison également, c'est que les échelles salariales des chercheurs sont les mêmes que les échelles salariales des ingénieurs.

Donc, si on prend l'ensemble des groupes...

l'ensemble des groupes d'emploi qui faisaient partie du balisage en proportion du nombre d'employés d'Hydro-Québec, on est en haut de quatre-vingt-dix-sept pour cent (97 %) des employés d'Hydro-Québec qui étaient dans les groupes d'emploi qui ont été... qui ont été balisés dans le dossier par la firme Normandin Beaudry.

Q. **[30]** Merci. Maintenant, Madame Lachance, à la page 10 de votre rapport toujours, vous mentionnez que vous avez utilisé donc la méthode des coûts simulés pour baliser la rémunération d'Hydro-Québec et vous indiquez que... vous mettez une référence, là, comme quoi vous avez utilisé l'Institut de la statistique du Québec, comme quoi celle-ci utilise cette méthode dans le cadre de divers mandats. Alors, on va peut-être regarder cette pièce ensemble, si vous voulez.

Donc, il s'agit de... il s'agit donc d'un rapport de l'Institut de la statistique du Québec, « Travail et rémunération » pour l'année... portant sur la rémunération des salariés deux mille quinze (2015). Madame Lachance, vous l'avez entre les mains devant vous?

LA GREFFIÈRE :

On va la coter C-FCEI-0047.

Me ANDRÉ TURMEL :

C-FCEI-0047.

C-FCEI-0047 : Rapport de l'Institut de la statistique du Québec intitulé « Travail et rémunération »

Q. **[31]** Alors, si on va aux pages 25-26. Ce que vous nous dites dans votre rapport, finalement, c'est que vous utilisez la méthode des coûts simulés et comme le fait l'Institut de la statistique du Québec. Si on va à la page...

(9 h 22)

R. Dans certains mandats.

Q. **[32]** Dans certains mandats.

R. Comme elle le dit elle-même.

Q. **[33]** D'accord. O.K. Donc, effectivement, nous sommes à la page 25. On va lire ensemble. « Les mesures de la rémunération globale », il est dit :

> Une fois la rémunération globale bien cernée à l'aide d'une définition et d'une équation, plusieurs méthodes peuvent être retenues pour la mesurer. L'Institut a, dans le passé, utilisé deux méthodes différentes permettant

de quantifier la rémunération globale, soit celles des débours de l'employeur et des coûts simulés.

Jusque-là il y a deux grandes méthodes, on s'entend?

R. Oui.

Q. **[34]** Je continue.

Chacune de ces méthodes présente une facette distincte de la rémunération globale. De plus, l'objectif, l'horizon couvert et la méthodologie de l'une et de l'autre sont différents. Dans ce rapport, l'Institut a seulement recours à la méthode des débours.

J'arrête ici. Donc, l'Institut, elle-même, à votre connaissance, en deux mille quinze (2015), elle utilisait la méthode des débours, c'est exact?

R. Pour cette enquête-là, oui, parce que c'est une enquête qui est conduite à chaque année. L'Institut de la statistique demande à trois organisations de fournir leurs débours en matière de salaire, d'assurance collective, de régime de retraite. Puis ça fait des échantillons de trois cents (300) organisations. Et c'est une méthode qu'elle doit

reconduire, une enquête qu'elle doit conduire chaque année. Donc, c'est une enquête qui est faite avec des techniques de statistiques, de lois des grands nombres, trois cents (300) organisations.

Q. **[35]** D'accord. Et cette méthode de débours-là donc qui a été utilisée en deux mille quinze (2015), à votre connaissance, est-ce que dans le passé l'Institut l'utilise... l'a utilisée? Pardon.

R. La méthode des débours?

Q. **[36]** Oui.

R. Elle utilise chaque année pour cette enquête de rémunération globale.

Q. **[37]** O.K. Parfait. Je vais déposer donc les trois années de rapports, de portion du rapport de l'Institut de la statistique du Québec, soit l'année deux mille (2000), l'année deux mille quatre (2004) et l'année deux mille neuf (2009).

Alors, Madame Lachance, donc vous avez devant vous... Oui, on va finir le travail. On peut le faire en liasse si vous voulez.

LA GREFFIÈRE :

On va séparer.

Me ANDRÉ TURMEL :

Donc, le rapport de l'Institut de la statistique pour deux mille (2000), C-FCEI...

LA GREFFIÈRE :

On est rendu à 48.

Me ANDRÉ TURMEL :

48. Celui de deux mille quatre (2004), ce sera 49.

LA GREFFIÈRE :

Oui.

Me ANDRÉ TURMEL :

Et celui de deux mille neuf (2009), ce sera 50.

Merci.

C-FCEI-0048 : Rapport de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2000

C-FCEI-0049 : Rapport de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2004

C-FCEI-0050 : Rapport de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2009

Q. **[38]** Madame Lachance, si on prend chacun de ces rapports-là, pour l'année deux mille neuf (2009), je vous envoie à la page 29, et vous allez voir, en

haut à droite, premier paragraphe en haut à droite, la dernière ligne, l'Institut de la statistique du Québec répète exactement presque mot pour mot, et donc pour l'année deux mille neuf (2009), il est dit dans ce rapport :

> L'Institut a seulement recours à la méthode des débours.

Est-ce que vous voyez ça?

R. Oui.

Q. **[39]** Vous êtes d'accord avec ce que... Donc, ça vous apparaît raisonnable? En deux mille neuf (2009), c'était le cas également?

R. Oui.

Q. **[40]** D'accord. Et je vous suggère qu'on va faire le même, rapidement, le même exercice pour l'année deux mille quatre (2004) à la page 30, où vous allez voir exactement la même phraséologie. Donc, là, c'est à la page de gauche, deuxième paragraphe en bas.

> Dans ce rapport, l'Institut a seulement recours à la méthode des débours.

Et enfin... Est-ce que vous le voyez?

R. Oui.

(9 h 26)

Q. **[41]** Et, enfin, l'année deux mille (2000), cette fois-ci à la page 27, en bas de page, à droite :

> [...] l'Institut utilise seulement la méthode des déboursés.

Ça vous va? Donc, vous le voyez également?

R. Oui, oui.

Q. **[42]** Parfait. Alors, désolé pour ce... mais, en même temps, je pense que ça vaut la peine. Et, en même temps, si on revient au rapport de deux mille quinze (2015) et si on va à la page, cette fois-ci, 26, donc on tourne la page de tout à l'heure. Là, il est vrai qu'on parle de la méthode des... la méthode des coûts simulés. Donc, je suis en haut de la page 26. En haut, à gauche. On dit effectivement :

> La méthode des débours comporte toutefois certaines limites. Ainsi, chez deux employeurs offrant à leurs employés des régimes d'assurance-vie identiques, la prime à verser peut varier sensiblement en raison, par exemple, de l'âge des employés. La mesure de la rémunération par la méthode des débours donnerait des résultats différents selon l'âge des

employés de chaque employeur. Pourtant, à âge égal, ou sur l'étendue d'une carrière, l'avantage est le même. Plusieurs variables autres que le contenu des régimes peuvent en effet avoir une influence sur les frais encourus, notamment les variations démographiques (l'âge, le sexe, l'ancienneté de la main-d'oeuvre, etc.) et les variables économiques (taux d'inflation et d'intérêt, rendement de la caisse de retrait, etc.). Seule la méthode des coûts simulés permet, sous certaines conditions, de l'imiter l'influence de ces facteurs et ainsi de refléter de façon plus précise les caractéristiques des régimes. L'Institut a d'ailleurs utilisé cette méthode dans le cadre de divers mandats.

Quand je lis ça, je vous suggère que ce qui est dit là, la méthode des coûts simulés, ne vise que les coûts associés aux régimes de retraite et aux régimes d'assurance, c'est ce qui est indiqué là.

R. On parle de régimes, on a des régimes de rémunération, des régimes d'assurance collective, des régimes de retraite. Moi, je vois des exemples qui ont trait aux régimes d'assurance collective et aux régimes de retraite. Mais ça n'exclut pas qu'on puisse appliquer la méthode des coûts simulés à la rémunération pour tenir compte de la démographie différente, comme dans le cas qui nous occupe ici.

Q. **[43]** Là, je vous parle du rapport, de ce qui est écrit là. Dans l'exemple qu'on donne, donne l'exemple donc, des régimes d'assurance-vie et... est là-dedans. Mais ce que je vous dis c'est que l'ISQ, elle, elle utilise la méthode des coûts simulés, notamment à l'égard des régimes d'assurance... d'assurance-vie?

R. Elle ne parle pas des régimes d'invalidité, de soins dentaires, de soins médicaux. Alors, est-ce qu'on doit conclure qu'on ne peut pas utiliser la méthode des coûts simulés pour ces régimes-là?

Q. **[44]** Je vous soumets que donc, ce que l'ISQ dit, êtes-vous d'accord avec moi, qu'ici, quand elle dit, d'ailleurs :

> L'Institut a d'ailleurs utilisé cette méthode dans le cadre de divers mandats.

C'est en lien avec les régimes d'assurance-vie?

R. Je ne pense pas.

Q. **[45]** Vous ne pensez pas?

R. Non. Ce n'est pas la...

Q. **[46]** Vous ne pensez pas ou vous êtes...

R. Je n'interprète pas ça de la même façon que vous, Maître Turmel.

Q. **[47]** D'accord. Donc, pour vous, le régime d'assurance simulé n'est pas limité qu'aux régimes assurance-vie et à la retraite?

R. Non.

Q. **[48]** O.K. Parfait. Et on pourra faire le même exercice, si vous voulez, pour les autres années antérieures, mais... donc, pour l'année deux mille neuf (2009)... deux mille neuf (2009), oui, deux mille quatre (2004) et deux mille (2000), on a exactement, mot pour mot, les mêmes exemples. Est-ce que vous êtes d'accord avec moi? On pourra faire l'exercice, si vous voulez.

R. Je l'ai lu... on peut le refaire, mais je les ai lues, dans le passé, ces enquêtes-là.

Q. **[49]** On n'aura pas de surprise, ça va être la même chose. D'accord.

R. Oui, je suis d'accord.

Q. **[50]** O.K.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Juste ajouter, vous avez parlé d'assurance collective, mais sur le régime de retraite, ce que ça veut dire, la méthode qu'ils utilisent... la raison pour laquelle ils l'utilisent, c'est parce qu'ils ramassent des données sur beaucoup, beaucoup, d'entreprises puis ils n'ont pas à fournir nécessairement un détail du calcul, comme il nous est demandé par la Régie présentement. Ça, ça veut dire que, si on utilise la méthode dont vous parlez, un régime de retraite où il y aurait un congé de cotisations, l'offre de rémunération serait égale à zéro. Je ne pense pas que les employés considèrent qu'ils ont une offre de rémunération égale à zéro s'il y a un congé de cotisations.

Ça veut dire aussi que s'il y a un régime de retraite dans les entreprises qui est mesuré ici selon la méthode des débours, qu'il y a un gros déficit parce qu'il y a eu des rendements faibles, qu'il peut y avoir des paiements d'amortissement de déficit qui sont aussi élevés que le coût de service courant. Ça, ça ne veut pas dire que, tout d'un coup, la rémunération des gens vient d'être augmentée énormément parce qu'il y a eu des mauvais

rendements à la caisse de retraite.

(9 h 31)

Alors, le défi de ces gens-là c'est de produire une méthode à chaque... de faire, à chaque année, une étude sur des centaines d'entreprises et, évidemment, avec tout ce qu'on vous a expliqué, ils ne peuvent pas faire de façon fidèle ce qu'on fait là. Alors, ils prennent la méthode des débours parce que c'est une méthode qui est plus facile pour collecter des données. Puis je pense que... je ne sais pas à quelle page que c'était, là, mais il y a des avantages et des désavantages sur ces méthodes-là. Pardon? Ah, c'est dans une des réponses qu'on vous a fournies. Merci. Les avantages et les désavantages de chacune des méthodes étaient bien énoncés. Je m'excuse, je pensais que...

Q. **[51]** Alors, Madame Lachance, donc on revient à vous. À part de... pour la comparaison, je comprends pour la rémunération globale des procureurs, avec celle de leurs pairs, que vous avez mentionnée à la pièce HQD-16, Document 1.4, page 21, là, c'est un mandat que vous avez fait. Est-ce que vous l'avez fait, vous, personnellement?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui.

Q. **[52]** D'accord. C'est ça. Est-ce que vous avez utilisé cette méthodologie-là pour d'autres organisations, lorsqu'il s'agissait seulement des salaires?

R. Non.

Q. **[53]** Dans les enquêtes que vous avez menées, vous, est-ce que vous avez déjà utilisé donc la méthode de la valeur au pair, par ailleurs, dans d'autres... dans d'autres clients, par exemple.

R. Chaque... la méthode qu'on choisit dépend du contexte, donc oui, selon les contextes, j'ai utilisé la méthode de la valeur au pair, la méthode des salaires versés, la méthode des coûts simulés.

Q. **[54]** O.K. Donc, la méthode de la valeur au pair n'est pas... n'est pas un concept honni chez Normandin Beaudry, là. C'est pas quelque chose qui... vous avez un problème philosophique avec cette méthode-là.

R. Non.

Q. **[55]** Non, c'est ça. Et donc je comprends que c'est une question d'applicabilité au mandat et aux clients, si on se résume, là.

R. D'objectifs, de contexte, de...

Q. **[56]** D'accord. Donc, juste pour être sûr que j'ai

bien compris. Donc qui, pour ce dossier-là, le choix pour la méthode des coûts simulés, c'est vous qui l'avez suggérée à HQ?

R. Oui.

Q. **[57]** D'accord.

R. Pour les raisons que j'ai expliquées hier.

Q. **[58]** D'accord. Vous seule ou votre équipe, vous avez discuté avec vos collègues, monsieur Beaudry, bien votre équipe de huit, je pense, là, c'est ça?

R. Oui, c'est un choix... bien j'ai... comme gestionnaire du projet, c'est la méthode que je privilégiée, que j'ai suggérée à l'équipe. On en a débattu ensemble puis on était d'accord que c'était la méthode appropriée étant donné le contexte.

Q. **[59]** D'accord. Puis monsieur Beaudry était dans... fait partie de l'équipe des huit.

R. Oui.

Q. **[60]** D'accord. Ça va bien, Madame la Présidente. Maintenant, parlons un peu de... bien des résultats de votre étude qui... bien n'étaient pas surprenants, mais le lecteur non avisé lit ça puis dit : ah, tiens, c'est intéressant. Le fait que je pense que c'est quatre-vingt-cinq pour cent (85 %), le pourcentage très, très élevé des employés qui sont dans le plafond salarial. Est-ce que vous

connaissez plusieurs organisations qui paient la majorité de leurs employés au maximum de leur échelle salariale?

R. Dans le secteur public et parapublic, c'est... je vois ça fréquemment. Parce que les gens ont beaucoup d'ancienneté, demeurent avec l'organisation puis atteignent les plafonds, les maximums de leurs échelles.

Q. **[61]** Est-ce qu'Hydro-Québec, c'est le public et le parapublic?

R. Oui.

Q. **[62]** Parfois, on entend qu'il se voit comme une société commerciale.

Me ÉRIC FRASER :

C'est de l'opinion, ça. Le témoin a répondu.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[63]** Dans les quarante et un (41)... mettons, parlons du marché de référence. Dans le marché de référence, il y a beaucoup de noms de compagnies, quarante et une (41) organisations. Et là, je suis dans l'annexe A à la page 17 du rapport. J'ai bien compris que les suggestions de marché de référence provenaient d'Hydro-Québec?

R. C'est un travail de collaboration.

Q. **[64]** O.K. Quand vous dites « collaboration », de

manière générale, vous vous êtes échangé les organisations, ils ont proposé, vous avez discuté, vous avez retranché, c'est un peu un travail comme ça, de...

R. C'est un travail de... on s'assoit ensemble puis on regarde quelles organisations correspondent à notre marché de référence.

(9 h 37)

Q. **[65]** O.K. Quelles étaient les directives d'Hydro-Québec à cet égard?

R. De respecter les principes directeurs de rémunération...

Q. **[66]** O.K.

R. ... et les critères qui ont été établis et dont j'ai parlé hier et qui sont indiqués dans notre rapport.

Q. **[67]** Et ces critères-là dont vous avez expliqué hier, est-ce qu'ils étaient, parce que je ne les ai pas encore vus, mais est-ce qu'ils étaient dans le document d'appel d'offres d'Hydro-Québec?

R. Je ne crois pas.

Q. **[68]** Je peux peut-être me tourner vers nos amis d'Hydro-Québec.

R. Je ne saurais pas dire.

Q. **[69]** Vous ne vous souvenez pas?

R. Je ne me rappelle pas.

Q. **[70]** O.K.

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Non, il n'était pas dans le document d'appel d'offres.

Q. **[71]** O.K. Donc, vous avez ajouté les critères par la suite?

R. Oui. On a informé la firme retenue des critères pour la détermination des entreprises à baliser.

Q. **[72]** D'accord. Et donc, sur les critères, est-ce que c'est un choix unique d'Hydro-Québec ou vous avez discuté avec vos experts choisis?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Les critères étaient le marché de référence qui est fonction de nos principes directeurs.

Q. **[73]** Mais, donc ce que je veux savoir, si vous avez dit à votre consultant « voici les critères, c'est ça. Merci beaucoup. Bonjour? » Est-ce que là-dessus il n'y a pas eu de « marchandage », entre guillemets, ou au contraire, ils vous ont dit « bien, peut-être penser, cher client, à tel ou tel critère? »

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Non, il n'y a pas eu de changement ou de discussion sur les critères qui viennent des principes

directeurs.

Q. **[74]** O.K. Maintenant, regardons la Banque Nationale, qui est un des joueurs ou qui est une société membre du tableau. À part les cadres... Bon. Est-ce que je comprends que, par exemple, HQ a déjà regroupé chez... regroupé... comment dire, recruté chez Hydro-Québec... à la Banque Nationale, des cadres supérieurs?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Des cadres supérieurs?

Q. **[75]** Oui. Non, mais outre les cadres supérieurs. Pardon. Excusez-moi. Oui.

R. O.K. D'accord.

Q. **[76]** À part les cadres supérieurs, oui, c'est vrai.

R. Bien, il y a des gens, quand on reçoit les CV, on en reçoit effectivement de la Banque Nationale, là.

Q. **[77]** O.K.

R. Ça peut arriver, mais c'est pas... c'est un marché, c'est un bassin de recrutements à Montréal. Il y a des comptables à la Banque Nationale, il y a des informaticiens.

Q. **[78]** C'est ça.

R. Il y a... il n'y a pas juste des banquiers qui travaillent à la banque, là. Ça fait que tout le corpo...

Q. **[79]** De la façon que vous le dites, ça a l'air...

R. Non, mais je suis mariée avec un banquier, donc...

Q. **[80]** On ne lui enverra pas les notes sténos.

R. Non. Mais, ce que je veux dire, c'est que dans une boîte comme la Banque Nationale, il y a du monde en ressources humaines, à titre d'exemple.

Q. **[81]** Oui.

R. Il y a des adjointes, il y a... Ça fait que du sens. C'est un grand employeur au Québec, ils sont présents un peu partout.

Q. **[82]** O.K. Dans un grand... Et la même réponse, vous l'aurez... vous l'auriez à l'égard de la compagnie Industrielle Alliance qui fait dans l'assurance auto et habitation?

R. Oui. Eux aussi ont des fonctions de support, il n'y a pas juste des assureurs qui travaillent à l'Industrielle.

Q. **[83]** Bien, il y a des professionnels ingénieurs, financiers, économistes. Il y a des techniciens de bureau, il y a des... bien, il y a des adjointes secrétariales ou des adjointes, là, secrétariales. Il y a...

R. Il y a des actuaires.

Q. **[84]** Il y a des actuaires aussi.

R. Il y a des avocats.

Q. **[85]** Il y a des avocats.

R. Puis il y a... il y a de tout.

Q. **[86]** D'accord. Mais j'essaie de voir... Donc là, on est dans les banques, on est dans l'assurance. J'essaie de voir en quoi les banques et l'assurance ou même vous avez... Bon, il y a les médias aussi, hein! Radio-Canada, TVA, Québecor Média. En quoi c'est... outre le fait qu'ils ont des ingénieurs, des avocats, des comptables et tout ça, en quoi ces banquiers-là, ces assureurs-là, ces gens des médias sont un marché de référence pour HQ au-delà de ce que vous venez de me dire? Simplement pour cette raison-là? Parce qu'ils ont des professionnels, des gens de bureau puis...

R. Bien, à ma compréhension, c'est qu'il y a des cadres qui travaillent là.

Q. **[87]** Oui.

R. Il y a des professionnels, il y a des bureaux, il y a de tout dans ces organisations-là, là, c'est pas...

Q. **[88]** O.K. D'accord.

R. La dénomination ne fait pas précisément juste une chose.

Q. **[89]** À la réponse d'Hydro-Québec, à la DDR numéro 4 de la Régie le vingt-trois (23) novembre, et je

vous demanderai d'aller prendre, c'est HQD-16, Document 1.4.

R. Je m'excuse, est-ce que vous pourriez répéter? J'ai...

Q. **[90]** Oui, bien sûr. C'est la pièce B-120, c'est HQD-16, Document 1.4. Monsieur Hébert devrait pouvoir vous aider.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. À quelle page, Maître Turmel?

Q. **[91]** À la page 9 de 29. Bien, donc c'est une longue réponse qui... c'est question-réponse 2.1. À 2.1, la question :

> Veuillez commenter chacun des critères présentés à la référence [...] Veuillez faire le lien avec le choix du marché de référence de la présente étude de balisage.

Et là vous répondez, et là, je me tourne vers madame Lachance, sur trois pages, mais j'attire votre attention à la page 9. Attendez un instant. Je pense que je me suis trompé de page. Pages 8 et 9. Oui, en bas de la page 8. Vous parlez de la Régie de l'énergie et, bon, la Régie de l'énergie est une entité qui oeuvre dans le secteur de l'énergie, vous êtes d'accord avec moi, Madame

Lachance?

(9 h 43)

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui.

Q. **[92]** On va regarder ensemble l'organigramme de la Régie, si vous voulez. C'est surtout aux fins de voir les postes et non pas les personnes. Ce serait C-FCEI-0051, sauf erreur. Je vous laisse le temps d'en prendre connaissance. Donc à la Régie de l'énergie il y a, outre les décideurs, qui sont... je ne sais pas s'ils sont... bien des cadres de haut niveau, j'imagine, je ne sais pas comment on les mettrait, là, dans la situation, mais il y a, je vous suggère, à la Régie, des... tous les professionnels dont on a parlé avec les gens de Hydro-Québec tout à l'heure, en plus d'être des ingénieurs en transport et en distribution, là je m'adresse à Hydro-Québec, est-ce que ça vous apparaît raisonnable? Est-ce que vous savez qu'à la Régie il y a des ingénieurs qui ont une expérience en matière de transport et de distribution d'électricité? Ça apparaît raisonnable de dire ça?

C-FCEI-0051 : Organigramme de la Régie

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Bien je vais laisser mon collègue répondre parce que la...

Q. **[93]** Vous ne le savez pas, vous. O.K.

R. Bien non, je suis nouvelle.

Q. **[94]** Pas de problème. Donc vous êtes dans vos cent (100) jours.

R. Non, j'ai passé mon cent (100) jours, mais dans mon deuxième jour à la Régie donc...

M. FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Bien, moi, je suis évidemment au courant...

Q. **[95]** Oui.

R. ... de... du... de la composition du personnel de la Régie.

Q. **[96]** D'accord. Et donc je me tourne vers madame Lachance. Saviez-vous qu'à la Régie donc, il y avait des... bien du personnel... on voit, quand on regarde l'organigramme il y a à droite des services informatiques. Ça, ce serait dans les technologies... ce serait dans les... dans la classe, là, comme on appelle ça? Bien services informatiques, ça, vous mettriez ça dans quel type de classe? Vous l'avez vérifié, ça, dans votre... dans les huit classes?

R. Ce serait dans les professionnels.

Q. **[97]** Professionnels. O.K.

R. Oui.

Q. **[98]** Bon, il y a des gens, il y a le service de contrôle budgétaire dans lequel il y a sans doute des comptables ou des techniciens comptables. Les services aux personnes, je suis à droite, ça, c'est ressources humaines. Ça, on met ça dans quelle catégorie?

R. Spécialistes. Oui, ça aurait probablement... il y a des emplois qui auraient été des appariements appropriés pour notre enquête.

Q. **[99]** D'accord. Et est-ce que vous savez s'il y a... est-ce que c'est à votre connaissance qu'il y a des... des employés de la Régie qui ont déjà été chez HQ? Je ne sais pas si vous le savez, vous, là. Est-ce que... avez-vous cette information-là?

R. Non, je ne l'ai pas.

Q. **[100]** O.K. Je vous suggère que oui, mais est-ce que monsieur... peut-être monsieur Hébert le saurait, de mémoire? Donner quelques noms? Mais c'est... c'est pas... au-delà de l'anecdote, c'est possible, est-ce que ça vous apparaît possible, Maître Hébert?

R. Ça m'apparaît certain.

Q. **[101]** Parfait. Merci. Excellent. Ah, on ne dit pas

qu'il n'y a pas... il n'y a pas de... c'est des gens de qualité, des professionnels de qualité, certainement, là n'est pas la question, n'est-ce pas. Vous avez cette fois-ci à l'égard de Cima et Stantec, qui sont des sociétés d'ingénierie, sauf erreur, Madame Lachance.

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Hum, hum.

Q. **[102]** Savez-vous si Hydro-Québec recrute beaucoup au sein de ces entreprises?

R. C'est un marché de recrutement potentiel.

Q. **[103]** Et donc vous avez inclus, ce sont des cabinets d'ingénieurs dans les faits, c'est ça?

R. On avait besoin de données de marché sur les ingénieurs, donc oui.

Q. **[104]** D'accord. À ce compte-là, pourquoi avoir exclu SNC-Lavallin?

(9 h 48)

R. Ce n'était pas une organisation appropriée ici. Probablement que si on l'avait mise, vous nous auriez dit « vous savez que SNC Lavalin a été citée à la Commission Charbonneau. Pourquoi avez-vous mis SNC Lavalin? »

Q. **[105]** Là vous présumez de ce que je pense, là, mais non. Moi, je...

R. On a usé de prudence.

Q. **[106]** O.K. Donc, vous avez exclu cette société-là pour des raisons, comment dire, non en lien avec... autrement vous l'auriez mis, c'est ce que je comprends?

R. L'important, Maître Turmel, c'est d'avoir un échantillon de données valide. Notre point de départ, c'est notre base de données. Ensuite, on a privilégié des enquêtes fermées pour les emplois spécialisés pour lesquels on n'avait pas de données. Un processus d'enquête fermée, ça fait en sorte que les... on n'est pas certain du taux de réponses, Alors, on n'a pas inclus la Régie parce que la Régie ne participe pas à notre base de données. Et la Régie, à notre connaissance, il n'y avait pas d'emplois spécialisés dont on avait besoin pour nos enquêtes fermées.

Q. **[107]** Aujourd'hui, maintenant que vous savez qu'il y en a peut-être, est-ce que ce serait utile, ils pourraient faire partie de votre enquête fermée?

R. Absolument. Si...

Q. **[108]** D'accord.

R. ... si on a besoin des emplois spécialisés, tant mieux. On cherche le plus grand échantillon possible.

Q. **[109]** D'accord. Maintenant, pour les employés syndiqués, est-ce que vous avez comparé avec quelques organisations ayant des... Attendez un instant. Ça, je vais y revenir. Excusez-moi. Je reviens au rapport page 10. Donc, à la page 10, vous mentionnez avoir sollicité trente-deux (32) organisations. Et à la page 18, vous indiquez qu'il y a seulement treize (13) sollicitées ont accepté d'y participer, c'est ce que vous avez dit hier, sauf erreur, Madame?

R. Oui.

Q. **[110]** Oui. Peut-être nous expliquer sommairement donc le processus de sollicitation des organisations. Comment... qui appelait qui? Quand? Et comment ça se passait dans le processus?

R. Oui. Puis vous pourrez... vous pourrez compléter. On est allé pour les emplois spécialisés vers les organisations qui ont des emplois comme monteurs de ligne, donc il fallait aller à l'extérieur du Québec. Et on voulait aussi avoir le taux de participation le plus élevé possible. Alors, la première démarche, c'est la vice-présidence ressources humaines d'Hydro-Québec qui a sollicité les organisations, en disant que Normandin... en expliquant l'objet de l'enquête et que Normandin

Beaudry allait les contacter.

Q. **[111]** Donc, je comprends HQ ouvrait les portes en disant qu'ils ont un consultant en général puis « ils vont vous appeler » puis ça va être un peu comme ça.

R. Effectivement, il y a une lettre, une lettre qui a été envoyée par notre vice-président ressources humaines, Bruno Gingras, à chacun des directeurs de... bien, soit le directeur ou le vice-président en ressources humaines ou en rémunération globale, là, dépendamment du contact qu'on avait, pour chacune des organisations. Il y a aussi par la suite, quand Normandin nous a informés que certaines organisations ne répondaient pas, nous les avons aussi appelées pour les solliciter. Donc, c'est un effort vraiment conjoint. On a vraiment tenté d'avoir... Parce qu'on connaît la... c'est important d'avoir un bel échantillon, ça fait qu'on a vraiment travaillé fort pour avoir le plus de participants.

Q. **[112]** D'accord. Et donc vous ouvriez les portes, mais une fois que ça a été fait, est-ce que vous passiez le relai à madame Lachance et madame Lachance et son équipe qui faisaient les, comment dire, les appels, les discussions, Madame Lachance?

R. On envoyait un questionnaire.

Q. **[113]** Un questionnaire.

R. Une fois que l'organisation a dit « oui », on envoie un questionnaire qu'on demande de compléter.

Q. **[114]** Et une fois le questionnaire, est-ce qu'il y avait des sondages téléphoniques ou une discussion, je dirais, plus... « un à un », entre guillemets?

R. S'il y avait lieu, s'il y avait des éléments à clarifier, oui.

Q. **[115]** Mais, autrement, non. Il faut juste avoir la réponse et ça finissait là.

R. Si la réponse est adéquate, oui.

Q. **[116]** D'accord. Mais, vous-même, Madame Lachance, vous n'avez pas eu d'interrelations avec les « enquêtées », entre guillemets?

R. Non. C'est mon équipe qui a fait ça.

Q. **[117]** D'accord.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Juste ajouter qu'il y a un élément intéressant sur les enquêtes fermées puis les efforts qu'Hydro-Québec a faits pour obtenir ces données-là. Hydro-One dont vous avez parlé hier ne se base que sur une enquête fermée et ils n'ont que quinze (15) organisations dans leur enquête fermée. Et dans ça, il y a Hydro-Québec qui représente vingt et un

mille (21 000) employés dans leur rapport sur soixante mille (60 000).

Alors, ces gens-là, il faut qu'à tous les deux ans à peu près ils rappellent les mêmes entreprises, comme vous venez de le décrire, puis qu'à des niveaux très seniors, on convainc des organisations de mettre du monde pour remplir les questionnaires. Hydro-One, là, il faut qu'ils aient de l'information d'Hydro-Québec puis toutes les entreprises.

(9 h 53)

On a été pas mal surpris, malgré les relances, que Hydro-One n'a pas participé à l'étude d'enquête d'Hydro-Québec, même si Hydro-One va devoir demander à Hydro-Québec de participer à la sienne. Alors, ça, ça montre les grands dangers d'utiliser qu'une méthode avec des enquêtes fermées. On était très surpris qu'Hydro-One ne participe pas.

Q. **[118]** Et, Madame Lachance, en terminant cette ligne de questions, une fois que vous avez eu les résultats, parfois il est une pratique qu'on va... on peut retourner pour valider, t'sais. Il y a l'approche post-enquête, là, est-ce que vous avez fait cet exercice?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Qu'est-ce que vous voulez dire?

Q. **[119]** Bien, en tant qu'experte et responsable de dossiers, normalement vous devriez avoir validé, avoir retourné au moins faire, comme on dit, c'est des « spot checke ». Puis là madame Presseault semblait opiner du képi, là, donc faire un suivi pour valider que les données étaient, comment dire, étaient exactes. Vous n'avez pas fait ça?

R. Bien oui. Oui.

Q. **[120]** O.K. Oui.

R. Ça fait... Bien oui.

Q. **[121]** O.K. Écoutez, alors donc j'ai terminé ici, mais j'ai encore quelques questions, mais qui sont en lien avec l'appel d'offres. Je vous demanderais si on pouvait arrêter maintenant. On va au moins regarder le document d'appel d'offres et probablement revenir pour clore, si vous me donnez... on prend la pause maintenant, quinze (15) minutes. On va revenir et puis là on va être dans les quinze (15), vingt (20) minutes puis après ça, on va être probablement correct, là.

LA PRÉSIDENTE :

Parfait.

Me SIMON TREMBLAY :

Si ça vous va.

LA PRÉSIDENTE :

Ça nous convient. Alors, une pause jusqu'à dix heures et dix (10 h 10).

Me ANDRÉ TURMEL :

Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Ça va.

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

REPRISE DE L'AUDIENCE

(10 h 11)

Me ANDRÉ TURMEL :

Attendez-moi un instant, je cherche... Rebonjour. Ça a été utile, donc on va aller dans la dernière ligne droite, mais encore quand même quelques questions.

Q. **[122]** Dans les discussions que l'on a eues avec vous depuis hier, il a été fait mention, bien sûr, du rapport de Mercer, Hydro One, et on a déposé cette étude, on en a parlé, certains l'ont commentée. Est-ce que je pourrais donc, vous demander de déposer le rapport fait à Hydro-Québec suite à sa participation, Hydro One, parce qu'on y a fait référence dans les échanges,

questions/réponses. Donc, prendre comme engagement...

LA PRÉSIDENTE :

Pouvez-vous clarifier, on ne comprend pas votre question.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui. D'accord. Excusez-moi. Alors, Hydro-Québec a participé à l'étude d'Hydro One, faite par Mercer, O.K.? En Ontario. Et, dans la foulée de cette participation-là, normalement, et d'ailleurs HQ y a fait référence, HQ reçoit un rapport fait par Mercer des échanges et des informations faits dans le cadre de ce balisage-là et le tout nous apparaîtrait pertinent aux fins de compléter tout le... comment dire? l'attirail Mercer, là. On a le rapport, on a monsieur qui en a parlé un peu, avec un PowerPoint, ça m'apparaîtrait raisonnable d'avoir le rapport qu'Hydro-Québec a reçu.

LA PRÉSIDENTE :

Alors, ce serait... Oui, Maître Fraser?

Me ÉRIC FRASER :

Bien, là on nous demande... et je ne suis même pas sûr de comprendre exactement. Mais on nous demande de déposer le rapport qu'on aurait reçu d'une firme qui a procédé à un balisage en Ontario, auquel on a

participé et en vertu duquel on est certainement lié à des engagements de confidentialité. Je m'objecte carrément à ça, on est dans une partie de pêche. D'autant plus qu'ici, dans le présent dossier, la première personne qui a cité le rapport d'Hydro One, c'est la FCEI. Donc, là la FCEI veut compléter sa preuve, parce que sa preuve est basée, en grande partie, sur le rapport d'Hydro One, et là elle veut compléter sa preuve parce qu'elle vient de réaliser qu'Hydro-Québec est un participant à l'étude d'Hydro One et nous demande de transférer des documents internes relatifs à cette étude-là. Et on est très loin de l'analyse du balisage d'Hydro-Québec et on tente de bonifier ou, en fait, on tente d'aller chercher de nouveaux documents pour appuyer sa preuve. C'est, premièrement, très tardif, il aurait pu très bien le faire avant. Et, deuxièmement, c'est un niveau de détail où on nous demande, littéralement, de donner des renseignements sur notre participation à une étude de balisage d'un tiers.

Moi, je m'objecte parce que ces études de balisage là sont faites... tu sais, premièrement, pour toutes les raisons que je viens de vous donner : c'est tardif, on s'éloigne du sujet qui

est le balisage de Normandin Beaudry, on nous demande de déposer des documents pour qu'il complète sa preuve parce qu'il ne l'a pas complétée, vraisemblablement, alors que c'est cet intervenant-là qui a mis sur la table la question d'Hydro One. Et, pour terminer, bien, c'est des documents internes, c'est des documents qui... comme vous le savez, les études de balisage se font dans un contexte de confidentialité et se font dans un contexte de... je cherche un peu mes mots, mais de confiance mutuelle de telle sorte que les entreprises peuvent s'attendre à ce que les données soient les plus fiables et que ça ne soit pas rendu public à tout moment.

Donc, pour l'ensemble de ces raisons, je m'objecte.

LA PRÉSIDENTE :

Maître Turmel.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui. Alors, hier, la Régie a jugé pertinent que le panel d'HQ dépose des documents faits dans le cadre de ce balisage-là, en Ontario, par Hydro One, où on nous commentait ceci et cela sur l'étude, de un. De deux, on n'a pas pu la demander avant parce que cet échange-là est venu des questions et réponses en

DDR, alors on n'a pas droit à deux DDR ou trois, comme le fait la Régie. De quatre, la question de la confidentialité, on peut très bien la préserver en signant les documents requis, comme on le fait à la Régie. Quand même, le fait qu'on me dise que c'est une partie de pêche, c'est le mot facile et usuel qu'on utilise mais nous sommes dans le coeur. On veut... la Régie hier vous avez, j'entends vos mots, vous avez dit : « On veut être éclairé. » Vous avez le droit d'être éclairé, nous aussi et pourquoi HQ refuserait de donner cette information? Me semble-t-il qu'elle apparaît tout à fait raisonnable. Attendez-moi un instant. Oui. Et d'ailleurs, contrairement à ce que mon confrère mentionne, c'est Hydro-Québec qui a référé. C'est pas nous qui avons référé à l'étude ontarienne. C'est Hydro-Québec. Que maître Fraser relise ses notes, HQD-16, Document 6.2.

(10 h 16)

LA PRÉSIDENTE :

Merci.

Me ANDRÉ TURMEL :

Dans la note de bas de page numéro 1. Alors ça nous apparaît pertinent, Madame la Présidente.

Me ÉRIC FRASER :

Excusez-moi, Madame la Présidente, je veux simplement vous demander un court droit de réplique, si vous voulez.

LA PRÉSIDENTE :

Oui, oui, absolument.

Me ÉRIC FRASER :

Les documents auxquels on a référé hier sont des documents publics. On les a trouvés sur Internet et dans le cadre d'une recherche qu'on fait habituellement quand on se présente devant vous puis qu'on veut savoir de quoi on parle. Alors ce n'est pas un enjeu. Alors qu'ici, on nous demande des document privés relativement à une étude qui ne fait pas l'objet de votre... de votre attention, là, bien qu'elle soit... auxquels on réfère. Il y a une très grande distinction là-dessus.

Et l'autre élément, on risque d'ajouter plus de bruit que d'éclairer puisque vous aurez accès à la fin du processus à un document privé, interne, relatif à une étude qui... à une étude faite par une firme qui ne témoignage pas ici en plus, donc ça me semble être...

Me ANDRÉ TURMEL :

Si vous me permettez juste d'ajouter, avec votre

permission, les derniers mots de mon confrère « relatif à une étude, à une firme qui ne témoigne pas ici ». Hier, vous avez admis des documents relatifs à une firme qui ne témoigne pas ici.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Est-ce que je peux juste ajouter un mot là-dessus? Hier, je... hier, je vous ai lu quelque chose qui était sur un site Web, Maître Turmel, là, qui... qui... qui est un document public.

Me ANDRÉ TURMEL :

Ça ne m'apparaît pas pertinent, là, ce commentaire-là. Je pense que...

LA PRÉSIDENTE :

C'est bon. Donnez-nous une seconde ou deux. Voilà. Avant de... il y a peut-être certains éléments de... ou questionnements qu'il serait intéressant d'avoir avant de pouvoir compléter, là, une décision. Et je la pose à Hydro-Québec. Les... lorsque, en effet, vous participez à un balisage de cette nature, tout comme Hydro participe à des balisages avec First Quartile sur de la performance et de l'efficience et d'autres types d'indicateurs essentiellement, il y a habituellement, oui, un résultat, un positionnement de l'entreprise qui est transmis aux entreprises qui ont participé. Alors

est-ce que c'est la même... ce qu'on ne sait pas, est-ce que c'est la même pratique au niveau d'enquête de rémunération globale? Oui?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Dans... Oui, dans la majorité des cas on va recevoir un rapport du participant.

Q. **[123]** Bon. Le rapport du participant serait en mesure, donc vous positionnerait, dans le fond, vos réponses sont positionnées par rapport à l'ensemble de l'enquête qui a été faite. Non?

R. Non. Ça... non, le... l'enquête n'est pas faite pour nous, donc c'est... ils nous donnent...

Q. **[124]** C'est clair.

R. Bien c'est ça, donc il n'y a pas une analyse pour nous comme participants. C'est un résultat global habituellement qui est... qui est donné. C'est le résultat de l'étude, point.

Q. **[125]** Alors c'est des résultats qu'on a dans l'étude qui est faite pour Hydro One et dont on a pu référer, là, dans ce qui a été déposé à D-163?

R. J'ai pas vu le rapport du participant de Hydro One.

Q. **[126]** Non, mais vous avez vu le document qui a été soumis hier, là?

R. Le document, oui, oui, oui, je l'ai vu. Celui d'hier, oui. Pardon.

Q. **[127]** O.K. Écoutez, évidemment ce... obtenir ces informations-là risque de soulever beaucoup plus de questions que de nous donner de réponses. On ne sait pas c'est quoi la méthode qui a été utilisée par Hydro One. L'attrait d'obtenir tel rapport est en regard de la décision que la Régie a rendue en deux mille quatorze (2014), une étude de balisage auprès des entreprises comparables. Alors... et s'il y a une entreprise quasi comparable, on pourrait considérer Hydro One. Alors la Régie serait favorable à ce que ce rapport-là, ce qui vous a été retransmis par Hydro One, dans la mesure où ça peut situer, on ne le sait pas, là. Vous nous demandez de prendre une décision sur de l'inconnu. On ne sait pas qu'est-ce que ça a l'air. Est-ce que ça va être caviardé au point qu'on ne saura rien? Est-ce que... Parce que ce n'est pas nous qui l'avons vu. Madame l'a peut-être... Ne l'a pas vu non plus. À qui c'est envoyé?

(10 h 23)

R. Non, je ne l'ai pas vu.

Q. **[128]** À qui c'est envoyé, ça, quand vous participez?

R. Ce n'est pas systématique qu'on reçoit un rapport de participant. Moi, je n'ai pas vu le rapport de

participant de Hydro One dans le cadre de l'étude qui nous a été présentée. Je ne l'ai pas vu. Je l'ai cherché, je ne l'ai pas vu. De toute bonne foi. Si je l'avais eu, j'aurais bien aimé ça. Parce que si vous regardez... Puis la raison pour laquelle je voulais le voir, c'est parce que, à la page 26 du rapport, quand ils prennent les standards démographiques, les hypothèses démographiques, ils parlent d'un salaire moyen de cent dix mille (110 000) pour les employés en général. Dans le rapport de Mercer d'hier que maître Turmel nous a déposé, ça dit :

> La population reflète un groupe d'employés avec un âge moyen de quarante-cinq (45) ans, une moyenne de service de quinze (15) ans et un salaire moyen de cent dix mille (110 000 $).

Moi, ça ferait mon affaire de vous présenter ça. Ça fait que je l'ai cherchée, l'étude.

Me ÉRIC FRASER :

On va prendre l'engagement.

Me ANDRÉ TURMEL :

Donc, évidemment ce qu'on cherche, nous, c'est d'éclairer la Régie, Madame la Présidente, avec

toutes les informations utiles. Alors ce sera l'engagement donc numéro...

LA GREFFIÈRE :

23.

Me ANDRÉ TURMEL :

23.

Me ÉRIC FRASER :

Évidemment sous réserve, sous les réserves suivantes. Donc, qu'on trouve le document puisque, là, on a un témoignage qui nous dit qu'il a été cherché. Donc, on va refaire les démarches pour vérifier si on a en notre possession ce document. Et également sous les réserves des aspects qui pourraient être confidentiels dans le cadre de l'entente. Donc, à ce moment-là, on avisera.

Me ANDRÉ TURMEL :

Les mesures appropriées à ce moment-là.

LA PRÉSIDENTE :

Excellent! Donc, on parle du résultat du participant.

Me ÉRIC FRASER :

Oui.

Me ANDRÉ TURMEL :

Donc fournir...

LE PRÉSIDENT :

De Hydro One.

Me ANDRÉ TURMEL :

Voilà! Donc l'engagement 22 (sic), c'est déposer le rapport...

Me ÉRIC FRASER :

On devrait appeler ça le rapport du participant.

Me ANDRÉ TURMEL :

Le rapport du participant fourni à Hydro-Québec dans le cadre de l'étude de Mercer.

Me ÉRIC FRASER :

D'Hydro One.

E-23 (HQD) : Fournir le rapport du participant fourni à Hydro-Québec dans le cadre de l'étude de Mercer (sous les réserves des aspects qui pourraient être confidentiels dans le cadre de l'entente)(demandé par FCEI)

Me ANDRÉ TURMEL :

Bon. Merci, Madame la Présidente.

Q. **[129]** Maintenant, l'appel d'offres. Sur l'appel d'offres, je me tourne vers les gens d'Hydro. Vous nous avez déposé un document d'appel d'offres ce

matin. J'ai compris hier qu'il y avait quatre qui ont répondu à cet appel d'offres-là, c'est exact?

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Il y a quatre firmes qui ont été invitées. C'est un appel d'offres sur invitation. Et il y a quatre grandes firmes qui ont été invitées à participer à l'appel d'offres.

Q. **[130]** Quatre ont été invitées et quatre ont répondu à l'appel d'offres?

R. Non. Quatre ont été invitées. Et ce n'est pas les quatre qui ont répondu à l'appel d'offres.

Q. **[131]** Combien ont répondu à l'appel d'offres, de compagnies?

R. C'est un peu délicat de répondre à cette question-là pour des raisons de compétitivité, je dirais, des prochains appels d'offres qu'on a. Nos consultants ne sont même pas au courant du nombre de soumissionnaires qu'on a reçus. Nos consultants ne sont même pas au courant contre quel consultant ils ont à compétitionner dans les appels de propositions.

LA PRÉSIDENTE :

Maître Turmel, je vais vous aider. J'avais très exactement la même question.

Q. **[132]** Or, on ne vous demande pas qui vous a

transmis des soumissions. Mais des quatre qui ont été invités, vous avez reçu combien d'enveloppes de soumissionnaires différents?

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. On a reçu une seule soumission.

Q. **[133]** Merci.

Me ANDRÉ TURMEL :

Merci.

R. Peut-être préciser que dans les principales raisons qui ont été invoquées par les firmes qui n'ont pas déposé de soumissions, les délais étaient relativement serrés pour procéder à un travail de cette ampleur, donc je dirais que c'est, sans donner les raisons détaillées pour chacun des soumissionnaires, c'est la raison qui était la plus souvent soulevée, invoquée pour avoir décliné l'appel de propositions.

(10 h 28)

Q. **[134]** O.K. Merci.

R. Je voudrais rajouter également que le comité de sélection qui avait été mis en place, s'est quand même rencontré, on a rencontré la firme. On a évalué la firme selon les critères et les résultats étaient plus que satisfaisants par rapport à la proposition que Normandin Beaudry nous avait faite.

Donc on a procédé au processus dans son ensemble avant de confirmer le choix de Normandin à la fin du mois de décembre deux mille quinze (2015).

Q. **[135]** Merci. Avant de rencontrer Normandin Beaudry, dans vos critères propres à Hydro-Québec, méthodologiques, est-ce que vous aviez déjà fait le choix de la méthode ou vous étiez ouverts à toute méthode? Quand je parle de méthode, pardon, je parle de méthode de coûts ciblés versus au pair?

R. Il n'y avait pas, dans le document d'appel de propositions, il n'y avait pas...

Q. **[136]** Non?

R. ... on n'avait pas statué sur la méthode et ça faisait partie des questions que l'on soulevait à la firme pour nous proposer la méthode à utiliser.

Q. **[137]** Oui. Donc, il y avait vingt pour cent (20 %), à la page 9 et 17, « compréhension du mandat, plan de travail et méthodologie », et habituellement, là-dedans, les gens expriment un peu, bien comment ils vont fonctionner, et quelle méthodologie ils utilisent. C'est ça?

R. Oui. C'est dans cette section-là que l'information était véhiculée.

Q. **[138]** O.K. Ça vient d'enlever plusieurs de mes questions. Attendez un instant. Dernière question.

Tout à l'heure vous avez parlé qu'il y avait, dans les exclusions, outre les chercheurs, il y avait trente-cinq (35) hauts cadres d'Hydro-Québec, juste, sans mettre de noms, mais outre le PDG et les présidents des divisions, ça descend où... je prends l'exemple de maître Hébert, monsieur Hébert, est-ce que c'est un haut cadre ou c'est un cadre modeste?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Il ne faut pas se fier à ma grandeur, je suis un petit cadre. Non, mais je suis ce qu'on appelle un cadre de direction.

Q. **[139]** O.K. Donc, il est inclus dans...

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Les cadres supérieurs, environ trente-cinq (35) personnes, n'étaient pas inclus. Les cadres de direction, environ une centaine de personnes, n'étaient pas inclus; les chercheurs, tout ça, donne environ deux pour cent (2 %) de la population d'Hydro-Québec.

Q. **[140]** O.K. Donc, en sus des trente-cinq (35) hauts cadres, il y a une centaine de cadres de direction qui étaient également exclus?

R. Oui.

Q. **[141]** D'accord. Donc, ce n'est pas trente-cinq

(35), c'est cent trente-cinq (135).

R. Comme ça avait été le cas, c'est les mêmes populations utilisées, les mêmes exclusions qui avaient été utilisées lors de l'enquête de balisage en deux mille trois (2003) par la firme Towers.

Q. **[142]** D'accord. Vous êtes à... bien peut-être pas vous, Madame Presseault, mais vous êtes à l'emploi d'Hydro-Québec, dans les Ressources humaines, depuis combien d'années, Monsieur...

R. Mil neuf cent quatre-vingt-dix-huit (1998).

Q. **[143]** O.K. Est-ce que je comprends que vous avez, vous, dans vos fonctions... vous connaissiez Normandin Beaudry depuis un certain temps?

R. Oui.

Q. **[144]** Pour interagir avec eux?

R. Oui.

Q. **[145]** D'accord. O.K. Je regarde...

R. Comme, je rajouterais, comme, je dirais, la majorité des grandes firmes de...

Q. **[146]** Oui.

R. ... d'actuaires à Montréal, qui, avec lesquelles on travaille dans différents mandats.

Q. **[147]** D'accord. Un article du document d'appel d'offres, attire mon attention, c'est le 3.1 sur les règles d'éthique d'Hydro-Québec, et notamment

A3.1, le conflit d'intérêts. On va le lire ensemble, vous l'avez sans doute devant vous.

> Le soumissionnaire ne doit pas être en situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts. De plus, il s'engage, s'il obtient le contrat, à éviter toute occasion pouvant mettre en situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts. Et caetera. Et caetera.

De votre perspective chez Hydro-Québec, le fait de retenir une firme qui a participé à un appel d'offres, mais pour produire un rapport indépendant, avec qui vous travaillez depuis vingt (20) ans, est-ce que vous voyez... ce n'est pas vous qui êtes en... mais vous voyez un problème face à votre propre règle d'appel d'offres?

R. Aucun problème. Comme je le disais tantôt, on travaille avec la presque totalité des grandes firmes à Montréal. Donc, non, je ne vois aucun problème de conflit dans ce contexte-là.

Q. **[148]** Mais pas apparent. Je ne dis pas de conflit d'intérêts, mais conflit apparent.

R. Non.

(10 h 32)

Q. **[149]** D'accord. O.K. Monsieur Beaudry, quelques questions pour vous finalement, vous ne serez pas venu pour rien.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Ah! Je ne suis pas venu pour rien, je trouve ça très intéressant.

Q. **[150]** Regardons ensemble le code, les règles déontologiques des actuaires.

LA PRÉSIDENTE :

Madame la Greffière.

LA GREFFIÈRE :

On va coter C-FCEI-0052, Maître Turmel.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[151]** Merci. Donc, C-FCEI-0052.

C-FCEI-0052 : Règles de déontologie de l'Institut canadien des actuaires

Monsieur Beaudry, je pense que vous avez bien dit à la Régie, on a bien compris que vous avez participé à l'étude et que vous travaillez depuis vingt (20) ans avec des mandats d'Hydro-Québec. C'est ce qu'on a établi depuis le début de la semaine, c'est exact?

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Comme beaucoup de consultants à Montréal, j'espère pouvoir travailler avec Hydro-Québec, oui, un bon québécois.

Q. **[152]** O.K. Dans votre cabinet en général, est-ce qu'il arrive des situations où vous devez ou vous pouvez, ce qu'on appelle, ériger des murs éthiques? Vous savez, sur une situation client, on peut avoir deux clients qui peuvent avoir des intérêts apparemment divergents. Est-ce que vous connaissez, comment dire, l'approche des murs éthiques?

R. Là je vais me permettre un peu d'expliquer une couple de choses à maître Turmel. Vous êtes...

Q. **[153]** Bien, attendez un instant, je viens de vous poser une question. Vous vous expliquerez après.

R. Non, vous ne posez pas une question.

Q. **[154]** Excusez...

R. Vendredi passé, hier et aujourd'hui, vous mettez...

Q. **[155]** Excusez-moi. Madame la Greffière, madame la... Madame la Présidente...

LA PRÉSIDENTE :

Excusez-nous, on va laisser aller maître Turmel, hein!

Me ANDRÉ TURMEL :

Le ton de monsieur Beaudry m'apparaît un peu... Je

lui pose une question, il pourra très bien répondre ce qu'il veut, mais il m'apparaît un petit peu discourtois de dire « je ne répondrai pas. » Non. Alors, j'ai posé une question. Est-ce que... Bon. Ma question, c'est : est-ce que vous avez... vous utilisez des murs éthiques dans votre cabinet? Est-ce que vous connaissez cette notion? C'est ma question ici?

R. Notre firme rend des services de façon très éthique et il n'y a pas de conflit d'intérêts entre des mandats qu'on rend.

Q. **[156]** Est-ce que vous avez déjà utilisé, dressé des murs éthiques? Donc, mettre sous clé de l'information pour éviter qu'un professionnel qui a travaillé dans un dossier qui pourrait... qui pourrait être en conflit avec un autre, un nouveau client soit mis de côté?s Est-ce que vous... Vous n'avez jamais fait ça, c'est ce que je comprends?

Me ÉRIC FRASER :

Je veux faire une intervention, Madame la Présidente. Là j'ai un petit enjeu, c'est une objection parce que la ligne de questions est comme vraiment mal partie parce que de la façon dont les questions sont posées, on réfère au... on ne réfère pas aux règles de conflit d'intérêt. Un conflit

d'intérêts, c'est lorsqu'on accepte un mandat alors qu'on a des intérêts divergents eu égard au mandat qu'on accepte. Donc, avant de poser une question sur un mur de Chine, il faudrait poser la question : est-ce qu'il y avait un conflit d'intérêts à réaliser ce mandat-là? Donc, est-ce que le balisage allait à l'encontre parce que, par exemple, Normandin Beaudry aurait un mandat avec une firme qui aurait un intérêt divergent. Donc, j'aimerais ça qu'on pose des questions de telle manière à ce qu'on puisse éviter la confusion entre...

Le conflit d'intérêts n'émane pas du fait qu'il y a des mandats qui ont été faits pour Hydro-Québec depuis plusieurs années. Le conflit d'intérêts émane du fait qu'il y aurait des intérêts divergents dans la réalisation d'un balisage pour Hydro-Québec. Et j'aimerais ça qu'on précise avant de tomber sur la question des murailles de Chine.

Me ANDRÉ TURMEL :

Je ne saisis pas l'objection. Mon confrère, il veut que je prenne l'ordre qu'il me suggère pour poser des questions. Mais, j'avais une question relative aux murs éthiques, aux murailles de Chine. Il

s'objectera peut-être plus tard, mais si on me permet de poursuivre ma question, est-ce que... De toute façon, la question, c'est : est-ce qu'il connaît, je pense qu'il dit que non ou ils n'en font pas. C'est exact? Bien, alors si on peut me laisser continuer dans l'ordre. Là ça m'apparaît, là, t'sais, on veut... HQ souhaite...

M. RENÉ BEAUDRY :

R. C'est inexact, on le fait.

Q. **[157]** Pardon?

R. C'est inexact ce que vous dites, nous le faisons quand c'est requis.

Q. **[158]** O.K.

R. Nous ne sommes pas dans le conflit d'intérêts dans ce dossier-là.

Q. **[159]** Je n'ai pas posé cette question-là. Donc, vous faites parfois des murs éthiques?

R. Quand c'est requis, c'est nécessaire.

Q. **[160]** Quand c'est requis. Quand est-ce que c'est requis de faire des murs éthiques?

R. C'est requis quand il peut y avoir une situation où on aurait de l'information ultraprivilégiée qui ne devrait pas être divulguée à d'autres personnes. Et si vous avez une ligne sur le conflit d'intérêts, je ne vois pas du tout qu'est-ce que ça peut venir

faire cette histoire-là.

(10 h 38)

Q. **[161]** Je vous rappelle que vous êtes expert nommé par la Régie et vous êtes ici pour éclairer la Régie. O.K. Donc, c’est un peu comme si la Régie vous avait embauché. Ma question, c’est : on va lire ensemble la règle 5 du document de déontologie. O.K. Ce sont les règles de déontologie de l'Institut canadien des actuaires. Le membre... Êtes-vous membre de... j'imagine que vous êtes membre de l'Institut canadien des actuaires.

> Le membre ne rend pas de services professionnels qui puissent susciter un conflit d'intérêt réel ou potentiel, sauf a)si la capacité du membre d'agir équitablement n'est pas affaiblie, si le conflit d'intérêt a été divulgué entièrement et sans retard à tous les utilisateurs directs actuels et éventuels connus et si tous les utilisateurs directs actuels et éventuels connus ont expressément convenu de l'exécution des services par les membres.

Alors, donc, est-ce que vous voyez que ça, c'est

une situation problématique dans le cas actuel où vous avez travaillé pendant vingt (20) ans de temps. Vous continuez à travailler pour Hydro-Québec...

R. Je ne vois, honnêtement là je ne vois...

Q. **[162]** Laissez-moi terminer s'il vous plaît, je veux juste terminer ma question. O.K. ça fait vingt (20) ans que vous travaillez pour Hydro-Québec, vous avez participé à l'étude, c'est clairement établi, pour rendre l'étude indépendante. Vous avez lu dans... le procureur d'Hydro-Québec cherchait à convaincre la Régie que l'expert qui serait embauché serait indépendant. Est-ce que vous voyez qu'il y a une situation, au moins une apparence, je ne dis pas qu'il y a conflit d'intérêt, au moins une apparence.

R. Avez-vous fini votre question? Je peux-tu répondre?

Q. **[163]** Oui.

R. Je n'en vois pas du tout.

Q. **[164]** D'accord.

R. Et ce que vous êtes en train de me dire c'est que si j'ai un client pour lequel je travaille pour dix (10), quinze (15) ans, il faut que j'arrête de travailler pour lui. Parce qu'à partir du moment où je vais travailler pendant un certain temps, je ne

pourrai plus travailler pour lui parce que je serais dans une espèce de, je ne sais pas comment vous aller élaborer ça, conflit d'intérêt. Ils vous ont expliqué qu'on a rempli un appel d'offres public, j'apprends aujourd'hui qu'il y avait un soumissionnaire; peut-être qu'il y en avait un parce que c'était une étude de rémunération globale compliquée, puis on est les seuls à avoir une banque de données comme on vous l'a démontré. Je ne vois pas aucun conflit d'intérêt. Puis comme vous êtes renseigné sur ma firme, je pense que vous devriez savoir que nos valeurs sur l'éthique sont pas mal le standard dans l'industrie. Ça s'appelle noir sur blanc, puis il y a une réponse là-dessus, c'est que nos clients nous appellent pour avoir des mandats, on leur donne l'heure juste. Alors, je m'excuse de m'emporter un petit peu, là, mais c'est parce que vous êtes renseigné par des gens qui nous connaissent, qui l'ont dit, d'ailleurs, qu'ils nous connaissent, puis ce n'est vraiment pas quelque chose qu'on dit sur Normandin Beaudry, des histoires de conflit d'intérêt.

Q. **[165]** O.K. Monsieur Beaudry, merci. Vous avez dit tout à l'heure « si j'ai un mandat de dix (10), quinze (15) ans avec un client et que j'ai un

nouveau mandat, on me demande... et là, ça peut poser une situation problématique. Est-ce que je vous suggère que ériger un mur éthique et se sortir de l'étude où vous-même personnellement, est-ce que ça aurait pu être fait dans le cas présent?

R. Il n'y a pas beaucoup de monde à Montréal comme moi, qui ont l'expertise en régimes de retraite. On a quarante (40) régimes à évaluer, on a l'assurance collective aussi. Hydro-Québec devrait engager des experts, puis après ça ne pas les engager. Hydro-Québec a au moins l'opportunité, la chance de faire des appels d'offres, puis des gens qui soumissionnent là-dessus. Moi, de mon côté, je ne vois pas aucun conflit d'intérêt.

Q. **[166]** Je ne remets pas en doute votre compétence sur les régimes de retraite et les assurances...

R. Non, vous mettez en doute pas mal mon éthique par contre.

Q. **[167]** Je n'ai pas d'autres questions. Merci.

LA COUR :

Merci, Maître Turmel. Alors, question pour la Régie, Maître Legault?

INTERROGÉS PAR Me LOUIS LEGAULT :

Merci, Madame la Présidente. Bonjour aux membres du panel, Maître Hébert, Monsieur Bédard, Madame

Presseault, Madame Lachance, Monsieur Beaudry. Bon matin, malgré qu'il est déjà un peu entamé. Avant d'aborder la ligne de question que j'avais, j'aimerais revenir sur certaines choses qui ont été soulevées au cours des derniers jours pour fins de clarification.

Q. **[168]** Juste pour comprendre votre perception chez Normandin Beaudry du mandat, je reviens à la décision D-2015-153, paragraphe 25, déposé par maître Turmel hier. On peut y lire :

> La Régie accepte la demande du distributeur de produire et déposer une étude de balisage sur la rémunération globale du distributeur conformément au paragraphe 251 de la décision de D-2014.

Je comprends de votre témoignage, Madame Lachance, que ce n'est pas le mandat que vous avez eu. Votre mandat était plus large, vous avez fait une étude de rémunération globale d'Hydro-Québec, point. Évidemment avec certaines exclusions, on a parlé de l'IREQ, on a parlé des cadres supérieurs, etc.

(10 h 44)

R. Oui.

Q. **[169]** O.K. Hier, vous avez dit que, de toute façon,

vous avez par la suite fait du raffinement ou, en fait, vous avez été de l'avant avec une étude de sensibilité plus précise pour le Distributeur qui aurait révélé que, de toute façon, ça ne changeait rien, les résultats seraient les mêmes. Je paraphrase. C'est ça?

R. Oui.

Q. **[170]** Mais, ça, vous ne le saviez pas avant de commencer votre mandat, c'est quelque chose que vous avez fait après coup? C'est-à-dire, le fait de pouvoir conclure que les résultats seraient les mêmes, est-ce que c'est quelque chose que vous auriez pu appréhender dès le départ ou c'est quelque chose qui est venu de la nécessité de faire une petite étude de sensibilisation ou de sensibilité?

R. Ce n'est pas quelque chose qu'on aurait pu savoir au départ.

Q. **[171]** Dans la même ligne, maître Pelletier, en fait c'est lui qui vous interrogeait hier et qui s'est rendu, dans l'interrogatoire qu'il faisait avec vous, à l'existence de cette étude de sensibilité, qui a été une surprise, appelons ça comme ça, pour vos clients d'Hydro-Québec, qui apprenaient que vous aviez fait ces travaux-là. Est-ce que cette

étude-là est documentée chez vous?

R. Oui, en fait, ce n'est pas... il s'agissait de repondérer les résultats en fonction des effectifs du Distributeur. Alors, ce n'est pas aussi complexe que l'étude initiale qu'on a faite mais, oui, on a un tableau.

Q. **[172]** Alors, je vais donc demander comme engagement qu'on produise ce tableau, en fait qui est le résultat de votre étude de sensibilité par rapport au Distributeur.

Me ÉRIC FRASER :

Nous en sommes à l'engagement?

LA PRÉSIDENTE :

24.

Me ÉRIC FRASER :

24.

E-24 (HQD) : Tableau du résultat de l'étude de sensibilité concernant le Distributeur (demandé par la Régie)

Me LOUIS LEGAULT :

Q. **[173]** Et, pendant que j'y suis, je vous réfère à trois documents, qui comportent des tableaux. D'abord la pièce B-0028, HQD-8, document 8...

document 2, excusez-moi. Je recommence, B-0028, HQD-8, document 2, page 31. Mais, si on réfère à l'Annexe C, ça se trouve à être la page 3, là, vous comprenez? Parce que, puisque c'est une annexe du document. Est-ce que le tableau 1, qui apparaît à cette page 3 de votre rapport...

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Pouvez-vous répéter exactement parce que j'ai de la misère...

Q. **[174]** En fait, c'est la page 3 du rapport mais qui se retrouve à être la page 31 de la pièce... je ne sais pas si vous comprenez, là? Puisque le rapport est annexé à la pièce, bien... Alors, ça se trouve à être la page 3 de votre rapport. Le tableau 1, qui s'intitule « Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage) », effectivement. Alors, est-ce qu'il y aura moyen, à l'aide ce tableau d'étude de sensibilité ou de revue de sensibilité, de refaire les données de ce tableau-là ou si vous allez me dire que ça ne changerait rien?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Bien, on peut refaire.

Q. **[175]** Parfait. Merci. Alors, on va vous demander

comme engagement de mettre à jour ce tableau-là à la lumière des résultats de l'étude de sensibilité.

E-25 (HQD) : Mettre à jour les tableaux des pages 5, 6 et 31 de l'Annexe C de HQD-8, document 2, à la lumière des résultats de l'étude de sensibilité (demandé par la Régie)

Q. **[176]** Je vous réfère ensuite... alors, dans le même rapport, dans votre rapport encore, on est aux pages 5 et 6, il y a un tableau qui s'appelle « Cadres, Professionnels (employés non syndiqués), Spécialistes et Ingénieur (employés syndiqués) », entre parenthèses, et il y a un tableau à la page suivante, page 6, qui est « Technologues, Métiers, Bureau (employés syndiqués) et ensemble des groupes d'employés ». Encore une fois, en vous servant des résultats de votre étude de sensibilité, mettre à jour ces deux tableaux. C'est possible?

R. Je pense que oui, je vais vérifier.

Q. **[177]** Alors, comme engagement... Ou ça peut tout être dans le même engagement, là.

LA PRÉSIDENTE :

Toujours dans le même engagement...

Me LOUIS LEGAULT :

Toujours dans le même engagement, il y a trois tableaux, ça va éviter...

(10 h 49)

Me LOUIS LEGAULT :

Q. **[178]** Une petite question de précision peut-être un peu naïve, je suis loin d'être un expert en rémunération puis ce que j'entends depuis deux jours, c'est qu'il n'y en a pas beaucoup d'experts en rémunération globale. Vous avez mentionné un taux de roulement de quinze pour cent (15 %) pour le segment métier chez Hydro-Québec, là, puis je pense que c'est chez les gens d'Hydro-Québec madame Presseault qui a témoigné là-dessus hier, là, que chez les métiers il y avait un taux de roulement de quinze pour cent (15 %). Est-ce que je me trompe?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Je ne crois pas que c'est moi.

Q. **[179]** Les métiers ligne, excusez-moi, là.

R. Non, je n'ai pas parlé de taux de roulement. C'est pas dans mon équipe que... que l'on fait...

Q. **[180]** Non.

R. ... les taux de roulement.

Q. **[181]** Ah bon. Parfait.

LA PRÉSIDENTE :

Je crois que c'était le panel 2, Maître Legault.

Me LOUIS LEGAULT :

Je n'étais pas là au panel 2.

LA PRÉSIDENTE :

Vous n'étiez pas là.

Me LOUIS LEGAULT :

Ça fait que je n'aurais pas pu l'entendre, là, moi j'ai bien entendu ça hier et... et on parlait du fait que dans ce quinze pour cent (15 %)-là il y avait des gens qui prenaient leur retraite, il y avait des gens... alors chez les employés ligne, les métiers ligne.

M. FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. C'est probablement monsieur Denis-Pierre Simard qui aurait témoigné à cet effet-là. Je voudrais le vérifier, mais...

Q. **[182]** Non, non, mais...

R. ... je pense que c'est monsieur Simard.

Q. **[183]** Oui, c'est Simard, mais hier vous avez été questionné sur le sujet. Oui, c'est ça. Écoutez, je peux chercher dans les notes sténographiques, là. C'est effectivement monsieur Simard qui a témoigné là-dessus, mais vous avez été questionné hier sur cet élément-là. Mais si vous me dites que vous

n'êtes pas au courant de cette donnée-là, je ne continuerai pas. Je voulais juste valider si un taux de roulement de quinze pour cent (15 %) pour un groupe d'emploi, oublions, là, ce que monsieur Simard a dit, est-ce que c'est quelque chose qu'on doit considérer comme élevé?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Je n'ose pas me prononcer parce que je ne suis pas une spécialiste de ce domaine-là. Donc ce serait une expérience personnelle. Ce que je peux vous dire d'autres organisations où j'ai évolué, c'est que c'est pas un taux de roulement élevé.

Q. **[184]** O.K. Et pour des experts en rémunération globale qui, pour utiliser votre exemple d'hier des gens qui ne veulent pas aller travailler dans l'industrie du tabac et pour lesquels des entreprises doivent « up the bounty », comme on dit en anglais, là, pour attirer des ressources compétentes, peut-être même au-delà du marché parce qu'il n'y a pas personne qui veut la « job », est-ce que le fait que pour un groupe d'emploi, un taux de roulement qui serait qualifié d'élevé aurait un impact sur la stratégie de rémunération de l'entreprise?

R. Habituellement, quand on pose une stratégie de

rémunération d'entreprise, on regarde plusieurs éléments. Ça fait que ce serait sûrement un intrant, mais pas la réponse.

Q. **[185]** J'arrive maintenant à quelques questions que vous avez trouvées probablement achalantes et... ah. Bien hier, c'était dans les notes, juste... juste pour préciser, c'était à la page 212 des notes sténographiques d'hier, où vous avez été questionné sur cette question du quinze pour cent (15 %). Mais ma ligne de question est terminée là-dessus de toute façon, là, juste que je voulais vous démontrer que je n'avais pas rêvé ça, c'est tout. On revient à cette question et c'est particulièrement à madame Lachance que je m'adresse, du choix du marché de référence. Dans votre rapport, vous mentionnez à la page 9 : « Un marché de référence a été déterminé conjointement avec Hydro-Québec. »

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui.

Q. **[186]** Et je comprends que le choix des groupes d'emploi retenus aux fins de faire votre étude a aussi été fait conjointement avec Hydro-Québec.

R. Les huit groupes d'emploi?

Q. **[187]** Oui.

R. C'est Hydro...

Q. **[188]** Et les... ceux qui ont été inclus, ceux qui ont été exclus, là. Le choix de ne pas retenir les cadres supérieurs, de retirer l'IREQ, de ne pas considérer l'IREQ, etc., c'est une décision que vous n'avez pas prise seule. Vous l'avez prise conjointement avec Hydro-Québec.

R. Non, c'était une demande d'Hydro-Québec.

(10 h 54)

Q. **[189]** Ensuite, évidemment il y a quarante et une (41) entreprises qui ont été retenues dès le départ. Et je comprends du document d'appel d'offres qui a été déposé ce matin, et on retrouve ça à la page 13, pièce B-165, le deuxième paragraphe où on dit :

> Il est à noter que c'est la première fois que la Régie de l'énergie demande le dépôt d'un tel rapport.

En fait ça faisait trois ans qu'elle le demandait, mais c'est la première fois qu'il était pour être réalisé.

> Hydro-Québec possède un marché de comparaison comprenant une trentaine de sociétés, lesquelles figurent parmi les plus importantes dans le secteur

d'activités économiques et possèdent une structure organisationnelle.

Donc, dès la réception du document d'appel d'offres, vous saviez qu'il y avait déjà une talle d'entreprises d'au moins trente (30) entreprises de comparaison. Et par la suite vous avez raffiné le processus avec les gens d'Hydro-Québec pour compléter le tout. Vous avez arrêté votre choix sur quarante et une (41) entreprises?

R. Oui.

Q. **[190]** Est-ce que le choix de ces entreprises était nécessairement déterminant dans les résultats que vous étiez pour atteindre?

R. En fait pour avoir un marché de référence crédible, il faut utiliser les critères de l'organisation quand elle en a. C'est ce qu'on a fait ici. Mais on ne va pas piger, on ne va pas regarder d'avance quelles sont les données de telle organisation puis on pige parmi les données. On considère les organisations dans leur ensemble. On veut en avoir le plus possible. Parce que ça nous prend un échantillon crédible pour chacun des emplois.

Q. **[191]** Je vais vous poser la question autrement. Comme experte en rémunération globale, est-ce que vous feriez une distinction entre un mandat que

Normandin Beaudry aurait eu pour assister Hydro-Québec dans la préparation de sa stratégie de rémunération de négociation collective, par exemple, où Hydro-Québec aurait voulu, avant de s'asseoir à la table de négociation avoir une idée de c'était quoi son marché de comparaison, un mandat qu'on vous aurait confié dans ce contexte-là et un mandat qu'on vous confie pour agir comme témoin expert devant le tribunal, dans ce cas-ci la Régie de l'énergie, pour donner une opinion totalement indépendante à la Régie sur ce que, vous, comme expert, vous considérez être le véritable marché de comparaison et comment Hydro-Québec devrait être évaluée par rapport à ce marché? Est-ce que vous faites une distinction du rôle que vous auriez à jouer par rapport à un mandat et l'autre?

R. Pas sur le choix du marché de référence.

Q. **[192]** Et juste pour qu'on soit clair maintenant quant aux groupes d'emplois. Parce que, là, on a entendu cadres supérieurs. Les groupes d'emplois qui ont été exclus suite à vos discussions, c'est l'IREQ, deux cents (200) employés à peu près. Et on nous a dit que, de toute façon, ça ressemblait beaucoup aux ingénieurs au niveau des conditions.

Et les cadres supérieurs. Autrement, les huit groupes d'emplois recouvrent essentiellement l'ensemble des emplois du Distributeur. Il y a-tu eu d'autres exclusions?

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Comme j'ai dit tantôt, les groupes d'emplois qui ont été retenus représentent plus de quatre-vingt-dix-sept pour cent (97 %) des emploi existants chez Hydro-Québec.

Q. **[193]** Merci. Je vous amène maintenant à la pièce B-120 (HQD-16, Document 1.4) à la page 5. Il s'agit de la réponse à la DDR-4 de la Régie. Et là on peut y lire à partir de la ligne 11... Est-ce que vous avez ça devant vous?

R. Oui.

Q. **[194]** Parfait.

Le Conseil d'administration s'est doté d'un comité des ressources humaines, qui est responsable des normes et barèmes de rémunération qui s'appliquent aux dirigeants et aux employés de l'entreprise. Ce comité approuve les mandats de négociation pour les employés syndiqués et le mandat salarial annuel pour les

employés non syndiqués.

Les principes directeurs de rémunération globale ont contribué au virage commercial et supporté le développement d'une culture d'affaires axée sur la croissance et la rentabilité.

Et, là, j'appuie un peu plus,

Ces principes directeurs reposent sur des postulats qui demeurent constants dans le temps. Ils ont été approuvés par le Conseil d'administration le 15 décembre 1997.

Les principes directeurs de rémunération globale encadrent les critères à appliquer lors de la vigie active de la rémunération chez Hydro-Québec. Les principes directeurs ont notamment dicté les critères de sélection du marché de référence dans le cadre de l'étude de balisage.

Et enfin,

Il est important de noter que de par

sa nature de société d'État, Hydro-Québec est soumise à un environnement réglementaire particulier. La gestion de sa rémunération doit s'effectuer dans les limites des lois et règlements auxquels elle est assujettie.

Petite question de précision. Quand vous référez, ici, à « les limites des lois et règlements auxquels est assujetti », à quoi référez-vous? Je comprends que les employés d'Hydro-Québec ne sont pas rémunérés en vertu de la Loi sur la fonction publique, alors je veux juste comprendre c'est quoi les limites qui vous sont imposées par des lois sur des règlements?

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Il y a deux éléments particuliers. Le premier c'est au niveau des mandats de négociation avec nos syndicats. Donc, quand on débute des négociations pour le renouvellement des conventions collectives avec nos syndicats, on est assujetti à la Loi sur les régimes de négociation dans les secteurs public et parapublic. En vertu de l'article 78 de cette loi-là, on doit obtenir les mandats de négociation du Conseil du trésor pour pouvoir déterminer sur

les paramètres généraux de la rémunération et des conditions de travail. Donc, c'est le premier environnement particulier.

Le second, c'est au niveau du régime de rémunération incitative. Également, il y a la Loi sur la gouvernance des sociétés d'état qui prévoit à l'article 16, que l'on doit obtenir l'aval du Conseil des ministres pour modifier le régime de rémunération incitative d'Hydro-Québec. C'est les deux principaux éléments législatifs auxquels on faisait référence dans ce paragraphe-là.

Q. **[195]** Parfait, merci. Vous mentionnez que l'approbation des principes directeurs remonte à il y a vingt (20) ans par le conseil d'administration. Est-ce que ces principes directeurs ont été revisités ou fait l'objet d'une réapprobation depuis quatre-vingt-dix-sept (97)?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Je m'excuse, j'expliquais. La réponse est non. On ne les a pas... ils n'ont pas été changés depuis quatre-vingt-dix-sept (97) et ils n'ont pas été resoumis au conseil d'administration. Cependant, quand on présente nos mandats, justement, pour le Conseil du trésor ou encore les mandats pour les... sur une base annuelle pour les augmentations de

salaire, on y fait référence. Donc, c'est courant pour eux de nous entendre nous référer à cet exemple à la médiane du marché.

Q. **[196]** Parfait. Alors, compte tenu qu'ils n'ont pas été modifiés ou altérés depuis quatre-vingt-dix-sept (97), je vous demanderais de prendre l'engagement de déposer ces principes directeurs. J'imagine que... je ne sais pas si c'est des documents confidentiels ou si c'est des principes qu'on retrouve dans chaque grande entreprise, mais je pense qu'il serait utile qu'on les ait. Ce sera l'engagement 25, 26.

Me ÉRIC FRASER :

Ça sera l'engagement 25.

LA GREFFIÈRE :

26.

Me ÉRIC FRASER :

26. Mon Dieu que ça va vite. Donc l'engagement 26 ça sera de déposer les principes directeurs de la rémunération globale d'Hydro-Québec.

LA PRÉSIDENT :

Ceux approuvés par le CA.

E-26 (HQD) Déposer les principes directeurs de la rémunération globale d'Hydro-Québec

approuvés par le CA en 1997(demandé par la Régie).

Me LOUIS LEGAULT :

Q. **[197]** Je suis encore aux réponses à la DDR-4. Donc, dans le même document cette fois-ci, à la page 7, on peut y lire à partir de la ligne 4 et suivantes :

Avant de commenter plus spécifiquement les critères présentés à la référence I, il faut souligner que les critères de sélection du marché de référence découlent des principes directeurs sur le marché de comparaison adoptés par Hydro-Québec. Ces critères sont en accord avec les pratiques exemplaires très largement adoptées par les firmes offrant une expertise en rémunération pour la sélection de marchés de référence, à savoir déterminer tous les marchés de référence de l'organisation, choisir des employeurs avec qui l'organisation est en concurrence, avec qui l'organisation est en concurrence sur les produits et

services, le premier serait l'emploi, qui offre une base de comparaison acceptable pour la direction, les employés et le syndicat. Éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables, même secteur commercial, économique, même taille, même région géographique.

Êtes-vous en mesure de nous fournir une ou des références dans la littérature au soutien de ces pratiques exemplaires, notamment, celles d'éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui.

Q. **[198]** Merci. Alors, écoutez, on parle beaucoup de Thériault St-Onge, j'imagine que ce sera un de ceux-là?

R. Ce sera un de ceux-là, mais il y en aura d'autres.

Q. **[199]** Il y en aura d'autres. Parfait. Alors, comme engagement 28, 27. Alors, c'est moi qui allais trop vite. Alors, donc, je vais phraser l'engagement. C'est de fournir des références dans la littérature au soutien des pratiques exemplaires, notamment, celles d'éviter de se comparer seulement à des

employeurs semblables.

E-27 (HQD) Fournir des références dans la littérature au soutien des pratiques exemplaires, notamment, celles d'éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables (demandé par la Régie)

Me ÉRIC FRASER :

Et on fait référence à la réponse 2.1, de la DDR numéro 4 de la Régie.

(11 h 06)

Me LOUIS LEGAULT :

Q. **[200]** Madame Lachance, juste pour clarifier ce que vous nous avez dit hier et qu'on comprenne, quand vous parlez de pratique exemplaire, en fait, c'est Hydro ici, là, mais quand on parle de pratique exemplaire, pourriez-vous expliciter un peu plus? Pour vous, chez Normandin Beaudry, j'ai compris que vous enseignez aux HEC et que vous... Comment c'est intégré dans votre pratique au quotidien?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Comment c'est intégré? Tout le monde est au... quand nos jeunes arrivent dans notre équipe, on les

forme, puis ça fait partie de ce qu'on leur... de ce qu'on exige qu'ils appliquent. Ça fait partie de la formation. Je ne sais pas trop comment vous expliquer davantage, mais c'est... Nous, les experts, c'est quelque chose qu'on connaît, qu'on applique qui...

Q. **[201]** Mais, c'est enseigné à l'université vous dites. Je pense que vous avez dit que...

R. C'est enseigné, bien, c'est enseigné à l'université, c'est enseigné... On consulte aussi, t'sais, on fait de la vigie de ce qui se passe dans notre domaine de pratique. Ça fait qu'on va regarder ce qui est véhiculé sur WorldatWork, ce que nos concurrents disent, ce qui est dans la littérature. Ça fait que ça fait partie de la vigie constante des bonnes pratiques qu'on suit et qu'on transmet aux plus jeunes qui se joignent à nous.

Q. **[202]** Parfait. Vous mentionnez et je répète ce que j'ai dit, mais particulièrement le passage :

> [...] Ces critères sont en accord avec les pratiques exemplaires très largement adoptées par les firmes offrant une expertise en rémunération [...]

Êtes-vous en mesure de nous donner un listing des

firmes qui appliquent ces pratiques?

R. Bien, je peux vous donner la liste des firmes qui font du conseil en rémunération à Montréal.

Q. **[203]** Peut-être ce ne sera pas nécessaire et je comprends de votre témoignage donc que toutes ces firmes appliquent ces mêmes principes?

R. Oui.

Q. **[204]** Merci. Encore une fois, réponse en DDR-4, cette fois-ci je suis à la page 21. Vous indiquez, lignes 11 et suivantes :

> Le contexte de la demande de la Régie pour le balisage de la rémunération globale du Distributeur est similaire à celui de ces exemples et Normandin Beaudry a utilisé la méthode des coûts simulés pour toutes les composantes de la rémunération globale. En 2003, la méthode de la valeur au pair a été utilisée pour les salaires seulement. Pour les autres composantes de la rémunération globale (rémunération incitative, assurance collecte et régime de retraite), la méthode des coûts simulés a été retenue.

Je comprends et clarifiez-moi, je comprends qu'en

mil neuf cent quatre-vingt-dix-neuf (1999) il y avait eu une première étude de Towers Perrin. Et corrigez-moi si je me trompe et en deux mille trois (2003), à la demande de la Régie, vous avez mis à jour chez Hydro-Québec cette étude de mil neuf cent quatre-vingt-dix-neuf (1999) de Towers Perrin. Est-ce que sur le plan factuel j'ai raison?

R. On va vérifier.

Q. **[205]** Parfait. Alors, juste vérifier et nous confirmer que l'étude demandée par la Régie en deux mille trois (2003) faisait suite à une étude qui avait déjà été réalisée quelques années auparavant par la même firme Towers Perrin. Engagement numéro?

LA GREFFIÈRE :

28.

Me LOUIS LEGAULT :

28. Monsieur le Sténographe, est-ce que c'est assez clair? Oui. Merci.

E-28 (HQD) Confirmer que l'étude demandée par la Régie en 2003 faisait suite à une étude qui avait déjà été réalisée quelques années auparavant par la même firme Towers Perrin (demandé par la Régie)

Donc, on revient à deux mille trois (2003). La Régie demande à Hydro-Québec d'effectuer... en fait, demande un balisage et Towers Perrin effectue un balisage sur la rémunération globale pour Hydro-Québec lequel avait été déposé dans le cadre du dossier 3492-2002 - excusez-moi, oui, c'est ça. Phase 2. La méthode utilisée dans ce rapport-là, c'était la valeur au pair pour les salaires de base et la méthode des coûts simulés pour les régimes de retraite et les assurances collectives.

Est-ce que vous pouvez nous expliquer pourquoi, dans le cadre du présent dossier, Hydro-Québec et Normandin Beaudry, vous n'avez pas reconduit cette même méthode de valeur au pair comme ça avait été fait en deux mille trois (2003)? (11 h 10)

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Si vous regardez l'Annexe B du rapport qu'on nous a... qui a été déposé ce matin, on a choisi de ne pas utiliser la méthode de la valeur au pair parce qu'on pensait que ce serait difficile d'expliquer pourquoi on fait des ajustements de sept et demi (7,5) ou de quinze pour cent (15 %) aux données de marché. On a voulu se concentrer davantage... pour tenir compte de la réalité particulière d'Hydro-

Québec, beaucoup d'ancienneté, métiers peu communs, alors on a privilégié la méthode des coûts simulés, qui s'apparente aussi à une valeur au pair mais... on trouvait que c'était plus d'actualité et plus approprié d'utiliser cette méthode-là.

Q. **[206]** Merci. Vous avez donné, dans votre réponse, un élément, « compte tenu de la particularité d'Hydro-Québec »; est-ce qu'on considère, chez Hydro-Québec, qu'entre deux mille deux - deux mille trois (2002-2003) et deux mille quinze - deux mille seize (2015-2016), il y a eu un changement de contexte ou un changement qui motivait une approche différente?

Bien, c'est parce que, Madame Lachance, vous nous avez dit, « compte tenu de la particularité d'Hydro-Québec, de l'ancienneté », enfin, il y a des facteurs que je qualifierais de contextuels, là, par rapport à l'entreprise. Est-ce que, par rapport à deux mille trois (2003), il y a eu un changement dans ces facteurs contextuels qui aurait motivé un changement de méthode?

R. Je n'ai pas travaillé sur l'étude de deux mille trois (2003), bien entendu, mais...

Q. **[207]** Mais vous l'avez vue, cette étude-là?

R. Je l'ai vue et je me suis rendu compte qu'il y a

quelque chose qui a été fait, dans la méthode, pour tenir compte de la réalité d'Hydro-Québec, de la particularité. Donc, je me suis dit... tu sais, je pense que c'est dans le rôle de l'expert de recommander une méthode ou de choisir la méthode la plus appropriée pour les circonstances et puis j'étais plus à l'aise d'utiliser la méthode des coûts simulés.

Q. **[208]** Parfait. Je suis encore dans la pièce... la DDR-4, là, dans le même document, à la page 22, cette fois-ci, où on retrouve le tableau R-6.4. Évidemment, là, on a la méthode à gauche, on a les objectifs, les avantages et les désavantages... en fait, les inconvénients dans la dernière colonne à droite. Je parlerais peut-être de limites, hein, inconvénients, c'est plutôt les limites de chacune des méthodes. Peut-être juste une précision, au départ. Dans la première méthode, qui apparaît en haut, « Comparaison des salaires payés », et là, entre parenthèses, « avec ou sans ajustement à la valeur au pair », encore une fois, pour un néophyte, là, comparaison des salaires payés, c'est-tu en soi une méthode, ça, ou... ou ça veut dire, ici, qu'on parle de la valeur au pair?

R. Non, la méthode c'est... la méthode de la valeur au

pair c'est... la méthode des salaires versés, en fait c'est la façon... les salaires versés, c'est la façon dont les données apparaissent dans les bases de données. Puis là on peut choisir de s'arrêter là quand on fait une comparaison. On peut choisir de s'arrêter là quand on fait une comparaison mais on doit appliquer notre jugement puis voir, est-ce que c'est correct de comparer des salaires versés?

Q. **[209]** Et, les salaires versés, est-ce que c'est quelque chose qui se rapprocherait plus de la méthode des déboursés?

R. Oui. Oui, les salaires versés, c'est la méthode des débours. Puis la valeur au pair, bien, c'est un ajustement qu'on apporte aux salaires versés pour simuler un niveau de responsabilité différent, une complexité d'emploi différente.

Q. **[210]** Parfait. Par rapport aux inconvénients identifiés pour cette méthode-là, là : « Ne mesure que le coût pour l'employeur et non la valeur intrinsèque. Résultat influencé par la démographie. Vision à cour terme. » Pouvez-vous expliciter un peu plus ce que sont ces inconvénients-là et particulièrement le fait qu'on ne mesure pas la valeur intrinsèque de l'offre?

R. Oui. Les structures salariales, la façon dont elles sont conçues, les régimes d'assurance collective, les régimes de retraite, ce n'est pas des choses qu'on change à chaque année. Les structures salariales, on les augmente dans le temps pour refléter l'inflation mais on ne révise pas comment elles sont faites de façon très fréquente. Alors, l'offre de rémunération globale, c'est-à-dire toute la structure, les programmes, ce n'est pas quelque chose qui change dans le temps.

Mais par contre, la démographie de l'organisation, ça se peut que... c'est quelque chose qui influence le coût, mais c'est pas quelque chose qui influence la valeur de l'offre. Donc il est plus judicieux, dans un contexte comme celui-ci, de comparer ce qui est offert chez Hydro-Québec à ce qui est offert sur le marché, plutôt que comparer ce que ça coûte à Hydro-Québec pour un certain niveau d'emploi, à ce que ça coûte sur le marché.

(11 h 15)

Q. **[211]** Et quand on dit « ne mesure que le coût pour l'employeur et non la valeur intrinsèque », est-ce que je me tromperais en considérant que la valeur intrinsèque c'est le coût réel?

R. Non, la valeur intrinsèque c'est une mesure de ce qu'on donne. Ça fait qu'on enlève... et pour trouver cette mesure-là, parce que mesurer une échelle salariale, je l'ai montré hier, dans mon exemple ça allait de quarante (40 000 $) à soixante mille dollars (60 000 $), quel chiffre on prend pour mesurer cette offre-là? Bien on donne la même démographie à tout le monde. Donc la valeur intrinsèque c'est pas un débours, c'est une simulation avec la même démographie, de la valeur de l'offre.

Q. **[212]** Parfait. Je vous réfère maintenant à une pièce, une nouvelle pièce, là, c'est la pièce FCEI... Ah, bon, excusez. Peut-être une petite précision. Vision à court terme, pour vous, dans cet inconvénient ou limite, ça veut dire quoi?

R. Ça veut dire, quand on prend la méthode des débours, c'est influencé par la façon dont on finance nos régimes, c'est influencé par des gels de salaire temporaires, par exemple. Mais on n'a pas changé l'offre, la structure de ce qui est offert, donc quand on regarde les débours c'est ce que ça nous coûte à chaque année. Puis ça, ça peut être variable dépendant de la façon dont on a choisi de financer nos programmes. Alors c'est dans

cette perspective-là que je parle de vision à court terme, comparativement à l'offre qui, comme je l'expliquais tantôt, ne change pas souvent dans le temps.

Q. **[213]** Plus stable.

R. Plus stable.

Q. **[214]** FCEI-0024, c'était réponse de la FCEI à la DDR de la Régie. Et aux pages 3 et 4 on retrouve les réponses qui viennent d'Optimum, là, de madame Colpron, où il y a un tableau qui est présenté quant à la méthode, là, des coûts simulés. Elle fait un peu le même exercice qui a été fait, là, c'est-à-dire avantages et désavantages de la méthode. Vous avez ça devant vous?

R. Oui, j'ai ça devant moi.

Q. **[215]** Bon. Pouvez-vous commenter sur les inconvénients soulevés par madame Colpron, ou en fait identifiés par elle quant à la méthode des coûts simulés reliée au salaire de base?

R. Elle dit que cette méthode est inappropriée parce qu'on ne regarde pas ce qui est versé. Bien je dis le contraire. C'est approprié quand on veut évaluer ce qui est offert.

Q. **[216]** Donc vous le... ce que vous nous dites c'est que vous le regardez d'une autre perspective.

R. Oui.

Q. **[217]** Je reviens encore une fois à la DDR-4, page 23... en fait, je vais référer aux pages 23 et 21, là, toujours B-0120, HQD-16, Document 1.4. À la page 23, lignes 7 et suivantes, réponse de Normandin Beaudry, on peut lire :

> Pour des études visant la rémunération globale des entreprises, comme celle réalisée par Normandin Beaudry dans le cadre du présent dossier, la méthode des coûts simulés est celle qui est très largement utilisée par les spécialistes dans le domaine.

Et vous aviez mentionné à la page 21, lignes 3 et suivantes :

> Lorsqu'il s'agit de juger de la valeur de l'offre de rémunération globale d'une organisation ou d'un emploi comparativement à son marché de référence, les tribunaux d'arbitrage de différends privilégient la méthode des coûts simulés pour l'ensemble des composantes de la rémunération globale. Le gouvernement du Québec a aussi privilégié cette méthode dans le

cadre de l'application de la loi relative à la rémunération des procureurs, lorsqu'il a produit la comparaison de la rémunération globale avec celle de leurs pairs ailleurs au Canada en application de l'article 19.14 de cette loi.

(11 h 21)

Pouvez-vous indiquer, à votre connaissance, des noms de firmes de spécialistes en rémunération globale qui utilisent la méthode des coûts simulés pour les salaires de base?

R. À ma connaissance, il y a nous, il y a... PBI.

Q. **[218]** Donc, vous seriez dans une petite gang par rapport à une grosse gang qui utilise cette méthode?

R. En fait, dans les arbitrages de différends, ce qui est un peu un contexte similaire à ici, où est-ce qu'on doit défendre son offre de rémunération globale, il n'y en a pas beaucoup d'arbitrages de différends sur la rémunération globale. Donc, je l'ai dit hier, ce n'est pas une méthode qu'on utilise à tous les jours quand on fait la vigie de notre rémunération. C'est une méthode qu'on utilise quand on veut aller défendre l'offre.

Q. **[219]** Alors, PBI, est-ce que c'est une entreprise qui est installée à Montréal à votre connaissance ou...?

R. Oui.

Q. **[220]** Ils sont juste au Québec, à Montréal, ou c'est une compagnie internationale?

R. Non, ce n'est pas une compagnie internationale.

Q. **[221]** Merci. Maintenant, on va référer à l'Institut de la statistique du Québec. Je vais produire un document. Je sais que maître Turmel en a produit, mais je ne me référais pas tout à fait au même document.

LA GREFFIÈRE :

Ça va être coté A-0048, Maître Legault.

Me LOUIS LEGAULT :

A-0048? Merci. Alors, dans ce document qui, contrairement aux documents qui ont été produits ce matin, ici c'est le rapport des résultats. J'imagine que l'Institut sépare en fonction des besoins des gens qui ont à consulter l'information. C'est les « Résultats de l'enquête sur la rémunération globale au Québec - Collecte 2015 ».

A-0048 : Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec -

Collecte 2015

Q. **[222]** On peut y lire, au bas de la page 28, 1.1.2, Mesure de la rémunération globale. Et je lis l'extrait :

> Une fois le concept de la rémunération globale bien établi à l'aide d'une définition et d'une équation, plusieurs méthodes peuvent être retenues pour mesurer cette rémunération. L'Institut a choisi la méthode des débours pour colliger et présenter les données sur la rémunération globale. Cette méthode permet d'évaluer les coûts engagés par les employeurs au chapitre de la rémunération pour une année financière donnée. Compte tenu de son équation sur la rémunération globale, l'Institut utilise cette méthode en ajoutant au salaire les débours encourus par les employeurs pour offrir à leur personnel les régimes d'avantages sociaux, tout en considérant les heures de travail et

les heures chômées payées.

La méthode des débours comporte toutefois certaines limites. Ainsi, chez deux employeurs offrant à leur personnel des régimes d'assurance vie identiques, la prime à verser peut varier sensiblement en raison, par exemple, de l'âge des employés.

Et on a vu ça un peu plus tôt, ce matin. L'ISQ indique que plusieurs méthodes peuvent être retenues pour mesurer la rémunération. L'ISQ a choisi, elle, celle des débours.

Et là, je vais vous poser la grande question qui, depuis le début, de nous expliquer la méthode de débours par rapport à la méthode de la valeur au pair, par rapport à la méthode des coûts simulés, c'est quoi les appariements qu'on peut faire entre les trois méthodes? C'est quoi les différences? Peut-être un peu plus détaillé pour qu'on comprenne chacune des méthodes, ce qui leur ressemble, puis ce qui les distingue l'une de l'autre.

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. La méthode des débours, c'est la méthode des

salaires versés, c'est-à-dire qu'on collecte des données, on demande aux gens combien en moyenne tu paies tes électriciens? On obtient leur salaire versé. Combien ça te coûte donner un régime d'assurance collective à tes électriciens? On obtient un chiffre. Combien ça te coûte donner un régime de retraite à tes électriciens? On additionne ces chiffres-là. Puis, c'est ça la méthode des débours.

(11 h 25)

La méthode de la valeur au pair c'est qu'on prend les données qu'on a obtenues par la méthode des débours sur les salaires, et puis on dit : « Oui, mais mon électricien, dans le marché, c’est un électricien... qu’est-ce qu’il fait au juste? Est-ce que c’est un électricien qui commence? Est-ce que c’est un junior ou c’est un senior? » Ça fait que si mes données de marché, je me rends compte que c’est pour des électriciens juniors, je fais un ajustement sur ces données-là, d’une valeur au pair pour la rendre comparable à des données pour un électricien senior.

La méthode des coûts simulés, elle dit « C’est quoi mon échelle salariale pour mes électriciens? ». Puis, je vais appliquer cette

échelle salariale à la même population d'électriciens. Donc, mes électriciens, ils gagnent entre quarante (40 000) et soixante mille (60 000). Si c'est une gang de jeunes, ils vont gagner quarante-deux mille (42 000). Si c'est des gens qui ont plus d'expérience, des seniors, bien, ils vont gagner cinquante-sept mille (57 000).

Est-ce que ça vous aide?

Q. **[223]** Oui. Mais est-ce qu'on intégrerait dans l'une ou l'autre des méthodes le fait que, par exemple, chez Hydro-Québec, il y a des électriciens d'appareillage, on peut s'entendre que ça n'a rien à voir avec un électricien qui vient raccorder mon panneau électrique à la maison. Il a une formation. Il y a des normes de sécurité et de santé au travail. Il y a plein de facteurs qui vont jouer pour cette catégorie d'emplois qui ne sont pas comparables.

Alors, comment vous intégrez ça, lorsque vous utilisez la méthode de la valeur au pair?

R. Je n'ai pas utilisé la méthode de la valeur au pair...

Q. **[224]** Non, non, mais je ne vous dis pas... mais si on utilise la méthode de la valeur au pair?

R. Si on utilise la méthode de la valeur au pair,

bien, premièrement, on s'assure... parce que les données de marché sur les salaires sont associées... ce n'est pas juste... on n'a pas juste un titre « électricien ». À côté, on décrit ce qu'il fait précisément, l'électricien. Puis, un électricien qui va faire des travaux chez nous puis un électricien d'appareillage, c'est différent.

Donc, premièrement, avant de choisir les données « électricien », on regarde pour quel genre d'emploi c'est. Ça fait que là, si on est sûr qu'on a des données d'électricien d'appareillage, maintenant on va se dire « O.K. Les électriciens d'appareillage, celui qui commence, puis celui qui a de l'expérience, ils n'ont pas la... ils ne sont pas capables de réaliser les choses avec une même complexité. » Donc, on va... si on utilise la méthode de la valeur au pair, si nos données de marché ne sont pas celles d'un électricien d'appareillage expert, on va les ajuster. Et si on utilise la méthode des coûts simulés, on va prendre l'échelle salariale des électriciens d'appareillage, puis on va faire comme si notre population... comme chez Hydro-Québec, on a des gens d'expérience, bien, on va prendre... dans toutes les échelles salariales du marché, on va

aller positionner nos gens vers le maximum de l'échelle.

Q. **[225]** Avec ce que vous venez de nous dire puis avec la caution que j'ai mise tantôt en lisant l'extrait du rapport de l'ISQ qui dit, « écoutez, ils utilisent la méthode des débours mais ils reconnaissent qu'il y a des limites »; comment, selon vous, vous êtes une experte, pourquoi l'ISQ retient la méthode des débours à ce moment-là?

R. Parce que la méthode... l'ISQ est obligée de conduire cette enquête-là à chaque année pour mesurer la rémunération des fonctionnaires provinciaux. Et c'est une enquête fermée en quelque sorte.

Ils obligent trois cents (300) organisations au Québec à fournir des réponses. Alors, ils utilisent la loi des grands nombres parce qu'il y a trois cents (300) organisations puis ils faut qu'ils réalisent cette enquête-là après année. Si j'étais à leur place, je prendrais la méthode des débours aussi, parce que j'espère que sur la loi des grands nombres, je vais avoir un portrait fidèle de ce qui se passe.

S'ils utilisaient la méthode des coûts simulés, imaginez, il y a trois cents (300)

organisations qu'il faudrait passer dans la moulinette et appliquer la démographie de la fonction publique au Québec. Ce serait un exercice extrêmement complexe.

Q. **[226]** Parfait. Je suis maintenant à la pièce B-0028, HQD-8, Document 2, à la page 14.

R. Est-ce que vous pouvez référer à ces... c'est une DDR... c'était une réponse à une DDR?

Q. **[227]** Oui, c'est dans la preuve. HQD-8, Document 2, c'est la preuve. C'est le... votre rapport était une annexe de ce document-là.

R. O.K. Celui de masse salariale et effectifs. O.K. Ça s'appelle « Masse salariale et effectifs. »

Q. **[228]** C'est la preuve du Distributeur. Oui, c'est ça.

(11 h 30)

R. Excusez-moi, à quelle page?

Q. **[229]** Alors, à la page 14. On peut y lire :

> Le Distributeur rappelle qu'Hydro-Québec s'efforce de maintenir une rémunération globale comparable à la médiane du marché, et ce, afin de préserver sa capacité à attirer et retenir une main-d'oeuvre de qualité.

Un peu plus loin :

La rémunération globale de l'entreprise est donc tout juste au-dessus de la zone de compétitivité.

Entre moins cinq (-5) et plus cinq (+5), et je comprends que Hydro est à plus six pour cent (+6 %).

Hydro-Québec considère donc que son objectif de maintenir une rémunération globale comparable à celle du marché est atteint.

Dans la preuve de la FCEI, la pièce FCEI-0018, page 9, c'est le rapport de madame Colpron, elle indique paragraphe numéro 3 :

Fausse conclusion quant à l'écart des salaires par rapport à la médiane des salaires du marché de référence retenu et interprétation opportuniste quant à l'écart de la rémunération globale par rapport à la médiane

(11 h 31)

Vous avez ça?

Normandin Beaudry réfère dans son rapport à la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération et cite un extrait du

livre « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique » par Thériault et St-Onge à l'effet que « À l'égard de la composante salaire, une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché. »

Un peu plus loin,

Or, le paragraphe qui suit la citation ci-dessus spécifie que « Si une organisation offre des salaires supérieurs à ceux du marché et que l'écart dépasse un taux de 5 %, on estime que sa politique,

on pourrait même dire sa position,

... consiste à être à la tête du marché. »

Donc, comme on le verra plus loin, l'écart des salaires payés par Hydro-Québec étant nettement plus élevé que 5 %, il s'ensuit qu'Hydro-Québec se situe donc à la tête du marché et non pas à la médiane

en matière de salaires payés.

Et finalement,

Qui plus est, en matière de rémunération globale, dont Normandin Beaudry rapporte qu'elle se situe à 6 % supérieure à la médiane du marché, nous verrons plus loin que le dépassement en matière de rémunération globale par rapport à la médiane est nettement supérieur à 6 % ce qui laisse sur ce plan Hydro-Québec au chapitre de la rémunération globale aussi à la tête du marché, contrairement aux prétentions de Normandin Beaudry.

Finies mes citations. Est-ce que vous pouvez commenter cet extrait du livre Gestion de la rémunération, Théorie et pratique de Thériault et St-Onge à l'effet que si une organisation offre des salaires supérieurs à ceux du marché et que l'écart dépasse un taux de cinq pour cent (5 %), on estime que sa politique consiste à être à la tête du marché?

R. Il faut faire preuve de jugement dans tout ça. Cinq, six pour cent (6 %), quatre pour cent (4 %),

c'est à peu près dans les mêmes environs.

Q. **[230]** Mais comment ça se traduit en centiles?

R. Comment ça se traduit en centiles?

Q. **[231]** Oui. Je comprends, là. T'sais, les centiles au-dessus de soixante-quinze pour cent (75 %) du marché, au-dessus... Moi ce que je veux savoir, c'est, vous dites, vous, que votre « judgement call » ici, l'application du jugement, est-ce que ça vous amène à conclure qu'Hydro-Québec n'est pas à la tête du marché ou si vous êtes d'accord avec madame Colpron qu'Hydro-Québec est à la tête du marché?

R. Je ne suis pas d'accord qu'Hydro-Québec est nettement à la tête du marché. Je suis d'avis que les salaires d'Hydro-Québec sont à la médiane du marché. Je suis d'avis que la rémunération directe d'Hydro-Québec est à l'intérieur de la zone de compétitivité du marché. Et la rémunération globale est un petit peu à l'extérieur, mais cinq, six, quatre pour cent (4 %), c'est quand même la même chose pour moi.

Q. **[232]** Vous venez de me dire « je ne suis pas d'accord qu'Hydro-Québec est nettement à la tête du marché », vous avez mis du poids sur le mot « nettement ». Est-ce que vous considérez que, de

façon globale, ils sont à la tête du marché, mais de façon limite? Est-ce que c'est ce que je comprends de votre réponse ou je vous interprète mal?

R. Ils sont à l'intérieur de la zone de compétitivité du marché. Parce qu'oubliez pas que j'ai dit aussi hier que, pour certains emplois, la zone de cinq pour cent (5 %), là, c'est la zone la plus conservatrice qu'on peut utiliser. Et dans la pratique, on utilise des zones plus larges, de sept pour cent (7 %), de dix pour cent (10 %) selon la complexité des emplois. Et puis on a utilisé plusieurs hypothèses pour prouver ces résultats-là. Donc, la zone de compétitivité, on doit la considérer de façon...

Q. **[233]** En d'autres mots, cette ligne de cinq pour cent (5 %) qui est énoncée par Thériault et St-Onge, pour vous, ce n'est pas une ligne définitive selon le contexte, selon l'entreprise, elle peut bouger un peu, et vous considérez, vous, que le six pour cent (6 %) ici ne fait pas... rentre dans la médiane quand même?

R. Oui.

(11 h 36)

Q. **[234]** Merci. À la page 6 de votre rapport, le

tableau dont on vous a demandé, un peu plus tôt, la mise à jour en fonction de la sensibilité par rapport au Distributeur, on voit le tableau « Technologues, Métiers, Bureau », là. Quand on prend la dernière colonne de droite, là, « Ensemble des groups d'employés », rémunération globale simulée Hydro-Québec, bon, c'est... évidemment, je... quatre-vingts virgule trois (80,3) plus virgule six, plus neuf, plus cinq, on est à quatre-vingt-quatorze virgule neuf (94,9) milliers de dollars. À quatre-vingt-quatorze mille neuf cents dollars (94 900 $).

En réponse aux engagements de la séance de travail, c'était la pièce B-0068, cote de la Régie, HQD-8, document 8.2, réponses aux engagements de la séance de travail, il y a un tableau qui a été produit, qui était « Répartition des données de marché selon les 25e, 50e [...] et 75e centiles de la rémunération globale ». Est-ce que vous avez ça pas loin?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui.

Q. **[235]** Parfait. Alors, on voit qu'au vingt-cinquième (25e), on est à quatre-vingt-trois (83); au cinquantième (50e), à quatre-vingt-dix (90) et,

finalement, au soixante-quinzième (75e), à cent (100).

Pour les quarante et un (41) entreprises qui ont été incluses dans votre étude pour faire votre rapport, par rapport au cinquantième (50e) centiles, combien de ces entreprises-là se trouvaient en haut du cinquantième (50e) et combien en bas? Est-ce qu'on était réparti vingt (20), vingt et un (21), dix-huit (18), vingt-trois (23) ou... comment est-ce que ça s'est réparti pour les quarante et une (41) entreprises?

R. Bien, la médiane du marché, c'est l'endroit où cinquante pour cent (50 %) des organisations sont en bas et cinquante (50) sont en haut.

Q. **[236]** Oui.

R. Cinquante pour cent (50 %)...

Q. **[237]** Mais là on a un nombre impair d'entreprises. Alors, sur les quarante et une (41), combien se sont retrouvées en haut, combien se sont retrouvées en bas?

R. Bien, il y en a la moitié qui sont en haut, la moitié qui sont en bas.

Q. **[238]** Oui, alors il y a une entreprise qui était moitié-moitié?

R. Ce n'est pas comme ça qu'on regarde les données. On

ne regarde pas entreprise par entreprise, on regarde... Puis, si vous avez vu l'information qu'on a donnée dans une de nos réponses, les échantillons par emploi, on n'a jamais quarante et une (41) données par emploi. Donc, la médiane par emploi varie, la médiane chez les professionnels varie, ça... Je ne peux pas répondre à votre question... il y en a cinquante (50) en bas, cinquante (50) en haut.

Q. **[239]** Parfait. Pouvez-vous confirmer que le montant de quatre-vingt-quatorze mille neuf cents (94 900), là, on vient d'établir comment ce montant-là est établi, correspond bien au montant de rémunération globale par coût simulé comparable aux trois balises de centiles fournies en réponse à l'engagement 1? C'est-à-dire que, évidemment... donc, un petit peu en haut du cinquantième (50e) centile, là, on est à quatre-vingt-dix (90), donc le quatre-vingt-quatorze mille neuf cents (94 900) se situerait juste en haut?

R. Oui.

Q. **[240]** C'est tout à fait ça.

R. Oui.

Q. **[241]** Si on regarde la valeur du soixante-quinzième (75e) centile, on peut évidemment comparer la

valeur de la rémunération globale moyenne d'Hydro-Québec à quatre-vingt-quatorze mille neuf cents (94 900), pouvez-vous confirmer qu'elle représente quatre-vingt-quinze pour cent (95 %) de la valeur du soixante-quinzième (75e) centile?

R. Oui.

Q. **[242]** Pouvez-vous confirmer que la valeur d'Hydro-Québec est comprise dans l'écart type de plus ou moins cinq pour cent du soixante-quinzième (75e) centile?

R. Bien, on est à quatre-vingt-quatorze mille neuf cents (94 900).

Q. **[243]** Oui.

R. Juste un petit peu en bas.

Q. **[244]** Parfait. Comment qualifieriez-vous la position de la valeur de la rémunération d'Hydro-Québec, quatre-vingt-quatorze mille neuf cents (94 900), par rapport au soixante-quinzième (75e) centile?

R. Juste en bas du soixante-quinzième (75e) centile.

Q. **[245]** On ne peut pas conclure, à ce moment-là, qu'Hydro-Québec est à la tête du marché?

R. On pourrait.

Q. **[246]** Merci.

Me LOUIS LEGAULT :

Je n'ai pas d'autres questions, Madame la Présidente.

R. On est à la frontière.

Q. **[247]** Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Legault. Alors, pour la Régie, Monsieur Houle.

INTERROGÉS PAR LA FORMATION :

M. BERNARD HOULE :

Q. **[248]** Oui, Bernard Houle pour la formation. Bonjour. J'aurais deux questions. La première c'est, dans son mémoire, la FCEI recommande qu'une nouvelle étude de balisage sur la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec soit réalisée et qu'elle le soit sous la direction de la Régie. Pouvez-vous nous indiquer quel serait le coût approximatif d'une telle étude si la Régie acceptait de la réaliser et de la confier à une firme externe spécialisée en rémunération globale? (11 h 42)

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Bonjour. Excusez-moi, c'est parce que c'est une... il y a plusieurs critères, là, qui rentrent dans un coût de rémunération globale. On parle de... moi...

on parle de centaine de milliers de dollars, là, c'est certain. Maintenant, d'une firme à l'autre, parce qu'on ne sait pas qui va être retenu puisqu'on passe par des appels d'offres, mais d'une firme à l'autre les taux varient dépendamment de l'équipe qui est mise en place. Ça fait que je ne peux pas vous donner de montant, je peux juste vous dire que c'est des centaines de milliers de dollars.

M. BERNARD HOULE :

Q. **[249]** Bien plusieurs centaines de milliers.

R. Quelques. Excusez. Plus que cent (100).

Q. **[250]** Qu'est-ce que vous avez fait de votre appel d'offres, est-ce que vous aviez un budget?

R. Je vais laisser mon collègue répondre.

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Les propositions ont été demandées au niveau des coûts sur la base de taux horaire et non pas de... de coûts d'enveloppe... de coûts fixes. Donc c'était sur une base de taux horaire en fonction des professionnels qui étaient assignés au dossier, que les soumissions ont avaient été demandées et que la soumission de Normandin Beaudry a été déposée.

Q. **[251]** Mais vous n'avez pas prévu de budget? On

parle d'une approximation, là, je ne veux pas le montant exact, là.

R. On n'avait pas un budget fixe au départ.

Q. **[252]** J'en conclus que c'était entre cinq cent mille (500 000 $) et un million (1 M$). C'est ça?

R. Non, c'est en bas de ces montants-là.

Q. **[253]** Merci. Concernant... concernant l'étude actuelle, je comprends que les frais de cette étude ont été assumés par Hydro-Québec dans son ensemble et on retrouve les frais de cette étude dans les revenus requis de HQD dans les frais corporatifs, j'imagine?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Bien on pourrait vérifier, là, pour confirmer que c'est selon le mécanisme habituel de distribution des coûts. Normalement, les frais corporatifs sont en partie imputés au Distributeur, mais maintenant dans ce cas-ci il y a peut-être la totalité de l'étude qui l'a été, puis on voudrait le confirmer. Il faudrait que je parle au comptable pour savoir exactement comment ça a été traité pour pas vous induire en erreur, Monsieur Houle.

Q. **[254]** Donc c'est un engagement que vous faites?

R. On va le vérifier, avec plaisir.

Q. **[255]** Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Alors on est à 29.

Me ÉRIC FRASER :

Donc il s'agira de vérifier comment ont été imputés les coûts de l'étude de balisage de Normandin Beaudry.

E-29 (HQD) : Vérifier comment ont été imputés les coûts de l'étude de balisage de Normandin Beaudry (demandé par la Formation)

LA PRÉSIDENTE :

Ça va. Alors, Maître Rozon, pour la Formation.

Me LOUISE ROZON :

Q. **[256]** Merci. Bonjour aux membres du panel. Je vais avoir quelques questions pour vous. Peut-être une précision à l'égard de ce que vous avez donné comme informations pour ce qui est des frais de l'étude. On comprend que l'étude a été réalisée en deux mille seize (2016), donc ça n'entre pas dans les revenus requis pour deux mille dix-sept-deux mille dix-huit (2017-2018), là. Évidemment, c'est des dépenses déjà engagées, là, donc ça faisait partie des tarifs actuels qui ont déjà été fixés par la

Régie.

R. C’est ce que je comprends et puis on va le valider, là, avec la vérification qu’on va faire.

Q. **[257]** Parfait. Ma première question s’adresse plus aux gens d’Hydro-Québec. Vous avez mentionné que vous aviez des relations avec plusieurs firmes de comptables, d’actuaires, est-ce que vous avez un niveau de relation d’affaires équivalent entre les firmes ou si vous avez des firmes avec qui vous avec des liens beaucoup plus tissés serrées, comme on dit?

(11 h 48)

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Je peux vous donner l’exemple, là, on vient de passer à travers un appel d’offres, parce que ça passe par les appels d’offres, ces... ces relations-là notamment, là, c’est, quand on donne des contrats d'une bonne ampleur, ça doit passer par appel d'offres, puis dans le dernier cas, on a invité les firmes qu'on connaissait, puis là, on fait affaire avec Deloitte, avec eux, pour un mandat particulier. On fait affaire aussi avec Towers pour d'autres sujets en rémunération globale. Aon qui s'occupe de nos régimes de retraite. Mercer, par le passé, s'occupait aussi de

nos régimes de retraite. Donc, ça... on fait affaire avec les grands cabinets à Montréal, parce qu'on a besoin aussi de gens qui parlent le français pour nous desservir.

Donc, le cercle, si on était dans un milieu où les gens peuvent évoluer en anglais, faire des rapports en anglais, des choses comme ça, puis comprendre le français comme ils comprennent l'anglais, bien, là, on aurait probablement un plus gros bassin de... Mais le bassin est celui du Québec pour les consultants.

Q. **[258]** O.K. Puis, je comprends que pour des mandats importants que vous réalisez, vous devez passer par appel d'offres, mais pour des relations de conseils au quotidien, bien pas au quotidien, là, quand même, là, j'imagine... mais est-ce que c'est différent la façon que vous fonctionnez ou...

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Non, on fonctionne également par appel d'offres qui sont octroyées pour certaines périodes. Si je regarde au niveau du régime de retraite, on fait des appels d'offres pour les travaux courants ou les conseils courants sur une période de cinq ou six ans, dépendamment des contrats. Donc, même pour les conseils quotidiens, courants, on procède par

appel d'offres pour retenir le choix des firmes.

Q. **[259]** D'accord. Et donc, si on fait le lien avec le rôle qu'a pu jouer monsieur Beaudry dans le cadre des relations qu'il a avec Hydro-Québec , ça s'est fait aussi dans le cadre d'appels d'offres?

R. Pour cette question-là, par rapport au début des relations avec Normandin Beaudry, ça s'est fait avant mon arrivée, ça fait que je ne peux pas répondre dans quel contexte ça s'est fait.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Les services qui ont été rendus sur une base continue, il y en a au niveau de l'évaluation, de la valeur comptable, des avantages post-retraite qui ont été par appel d'offres et qu'on a perdus récemment, qu'on a eus pendant un certain temps, parce que, j'imagine qu'Hydro-Québec, comme pour ses comptables, alterne entre les firmes. Des conseils ad hoc, il n'y a pas un appel d'offre quand on rend de conseils qui prennent trois, quatre heures... j'essaie d'expliquer... c'est qu'il y a des gens qui m'appellent chez Hydro-Québec, puis dans vingt (20) autres entreprises, pour me dire « Qu'est-ce qui va se passer avec le régime de pension du Canada dans les prochaines années? Pourquoi le gouvernement s'en va là? »

Il y a une sollicitation de présentation qui est déposée hier par Carlos Leitao sur qu'est-ce qu'on va faire avec le régime de rentes du Québec. Bien, Hydro-Québec ne fait pas un appel d'offres avant que le vice-président Ressources humaines m'appelle sur ce genre de choses-là. Mais, honnêtement, c'est à ça que je sers un peu dans le marché. Et, si je peux me permettre, ce n'est pas là-dessus qu'on fait le plus d'argent. Parce que généralement, il y a bien des questions qui sont posées sur l'heure de lunch, puis je ne facture rien.

Q. **[260]** Donc, c'est une bonne idée de vous inviter à dîner pour...

R. C'est une très bonne idée. Il y en a qui l'ont compris.

Q. **[261]** Mais ce n'est pas moi qui va vous inviter à dîner, là, c'est sûr. Pour éviter toute... J'aimerais revenir maintenant sur la méthode des coûts évités et... qu'est-ce que j'ai dit, méthode des coûts évités... my goodness... Elle va dire elle est mélangée puis c'est pas juste un peu. Je vous amènerais à la page 27 de votre présentation, le tableau où on a « Organisation a, b, et Hydro-Québec ».

J'aimerais juste faire le lien avec le rapport qui a été déposé par madame Colpron, où elle a fait, bon, certaines analyses en tenant compte des données de votre étude et elle en arrive à la conclusion qu'Hydro serait comme quinze pour cent (15 %) au-dessus de la médiane. Si on compare à votre tableau, ce qu'elle a fait, madame Colpron, c'est qu'elle a tenu compte d'une organisation B pour déterminer là où situe Hydro-Québec, en tout cas, bien, en fait...

(11 h 53)

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Ce qu'elle a fait, c'est qu'elle a pris... plutôt que d'utiliser la démographie d'Hydro-Québec, pour estimer ce que le marché est, elle a pris une distribution normale en forme de cloche pour estimer ce qu'est le marché. Ça fait que, donc, dans mon exemple que je disais hier, c'était un peu le profil que je proposais pour l'organisation B. Donc, ce qu'elle a fait, c'est qu'elle a appliqué le profil de l'organisation B à l'organisation A et aux autres organisations du marché. Puis on a comparé le salaire versé chez Hydro-Québec ou le salaire... pas le salaire versé, mais le salaire obtenu selon la méthode des coûts simulés en

appliquant deux hypothèses différentes de population, une pour Hydro-Québec puis une autre pour le marché.

Q. **[262]** O.K. Puis, quand on tient compte de l'ancienneté est-ce que, selon votre connaissance, chez Hydro-Québec le fait qu'on ait plus d'employés qui soient à la fin de l'échelle, c'est essentiellement parce qu'ils ont plusieurs années de travail chez Hydro-Québec ou si c'est aussi parce qu'on peut avoir engagé un jeune, mais pour le recruter parce qu'il est très brillant on va le placer plus haut dans l'échelle? Ou si c'est... bien, c'est ça, parce que je pense qu'il y a aussi un peu de cette notion-là, de dire bon, bien, ce n'est pas parce qu'une organisation place... ses employés sont placés au top de l'échelle que c'est nécessairement une bonne chose; peut-être qu'elle leur donne un trop gros salaire parce qu'elle leur accorde un échelon trop élevé? Je ne sais pas si je ne suis pas claire, là, mais...

R. Bien, je ne connais pas les pratiques de positionnement dans l'échelle quand Hydro-Québec embauche ses employés. Ce que moi j'observe, c'est beaucoup d'ancienneté. Pour moi, ça s'explique par le fait qu'il y a beaucoup de métiers rares, peu

communs, qui doivent être, comme madame Presseault le disait, il faut former ces gens-là à jouer avec l'électricité. Et donc, ça les amène... on veut qu'ils restent dans l'organisation, puis on leur permet de progresser dans les échelles. Maintenant, comment Hydro-Québec positionne ses employés quand elle les recrute à l'extérieur, je ne le sais pas.

Q. **[263]** Dans le fond la question s'adresse aussi à vous aux ressources humaines, dans le cadre de votre... des principes directeurs, peut-être qu'ils sont appliqués et suivis, le cas échéant?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Un instant, je trouve la règle... notre pratique puis je vous reviens.

M. FRANÇOIS BÉDARD :

R. Généralement, pour ce qui est du positionnement dans l'échelle des gens que l'on embauche de l'externe, bien, on tient compte de l'expérience pertinente dans le poste pour lequel la personne applique. Donc, si on embauche quelqu'un qui a seulement quatre, cinq ANS d'expérience, bien il va se ramasser dans le bas de l'échelle salariale. Mais au contraire, si on embauche quelqu'un qui a une vingtaine d'années d'expérience, bien on va effectivement peut-être l'embaucher plus près du

maximum de l'échelle, mais ça va tenir compte de l'expérience pertinente que la personne va avoir acquise dans d'autres emplois précédents versus le poste convoité.

Q. **[264]** C'est quoi le taux d'ancienneté des employés chez Hydro-Québec en général? Les gens restent combien de temps en moyenne? C'est quasiment un mariage, je pense, quand...

R. Si on regarde un portrait à une date donnée, parce qu'évidemment, ça peut varier dans le temps. L'ancienneté moyenne des employés en date du trente et un (31) décembre deux mille quinze (2015) est de l'ordre de quatorze ans et demi (14,5), donc, d'ancienneté moyenne. Évidemment, ça se distribue entre les gens qui ont seulement deux, trois ans d'expérience et d'autres qui en ont plus. Mais la moyenne est autour de quatorze ans et demi (14,5) actuellement.

Q. **[265]** C'est bon.

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Il ne faut pas faire le lien entre ancienneté nécessairement et expérience, parce que si on prend mon cas à titre d'exemple, je suis entrée en avril, j'ai zéro... je n'existais même pas, mais là...

(11 h 59)

Q. **[266]** Oui, je comprends. On tient compte de l'ancienneté aussi... en fin des années d'expérience de la personne qui est engagée. C'est bon. Je reviendrai à vous pour le choix du marché de référence. Vous dites que, bon, vous avez eu des échanges avec le Distributeur. Est-ce que c'est toujours le cas lorsqu'on vous confie un mandat, de la nature de celui qui vous a été confié, d'échanger avec l'organisme ou l'entreprise pour déterminer le marché de référence?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui, c'est toujours le cas parce qu'il n'y a personne qui est mieux placé que l'organisation pour qui je fais le travail pour savoir quels sont ses marchés de recrutements. Alors, c'est... c'est pas une situation exceptionnelle. Et le marché de référence fait toujours l'objet de beaucoup de discussions parce que souvent l'instinct premier des gens qui ne sont pas experts en rémunération, c'est de choisir des organisations semblables à la leur.

Mais, quand on les amène à réfléchir « où recrutes-tu tes gens, ce n'est pas vrai que tu recrutes tes employés seulement dans les organisations qui sont comme toi. Le marché de

recrutement est plus grand que ça. » Alors, on a toujours à convaincre des parties prenantes du bien-fondé du marché de référence. C'est toujours un objet de débat.

Q. **[267]** Donc, ça peut... ce n'est jamais arrivé, dans les mandats que vous avez réalisés, de choisir vous-même le marché de référence sans avoir d'échanges avec l'organisme?

R. Non. Non.

Q. **[268]** Jamais?

R. Non, parce qu'on sait que ça va toujours faire l'objet de discussions. Même que ce soit, les gens nous appellent juste des fois pour un emploi en particulier. On va leur donner... on va leur proposer plusieurs marchés. On va avoir des échanges parce qu'on le sait que, même à l'intérieur de l'organisation, ça va faire l'objet de discussions.

Q. **[269]** O.K. On a tout, dans le fond, un gros débat, là, par rapport à quelle est la meilleure méthode pour faire l'étude que vous avez réalisée, la méthode au pair, la méthode simulée. Est-ce que la méthode que vous avez choisie est une méthode qui est utilisée depuis longtemps ou si c'est quelque chose qui est relativement récent dans les bonnes

pratiques dans votre domaine? Pour les salaires, t'sais. On comprend qu'il y a comme une distinction. Certains semblent dire que c'est vraiment pas une bonne idée d'utiliser la méthode des coûts simulés pour les salaires. Il n'y a pas trop de débats en ce qui a trait aux avantages sociaux et aux régimes de retraite.

Q. **[270]** La méthode des coûts simulés dans le cas d'arbitrages de différends, ça fait plus que dix (10) qu'on l'utilise, qu'elle est utilisée. Comme je vous dis, des études dans le contexte dans lequel on est aujourd'hui, il n'y en a pas souvent, ça fait que la méthode des coûts simulés pour les salaires, c'est pas une méthode qu'on choisit souvent. C'est une méthode qu'on choisit quand on doit évaluer, quand on doit comparer l'offre de rémunération globale, mais c'est pas quelque chose qu'on fait à chaque jour quand il s'agit de faire une vigie de notre offre de rémunération.

Q. **[271]** O.K. Une dernière question à Hydro-Québec. Dans le rapport de madame Colpron, elle indique qu'il y a une problématique avec les pratiques d'Hydro-Québec en matière de rémunération parce que vous n'avez pas de politique de rémunération globale. Est-ce que c'est exact?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Non, nous ne croyons pas que c'est un problème. On a des principes directeurs qui nous encadrent. Quand on regarde sur le marché, toutes les entreprises n'ont pas de politique formelle en rémunération, c'est... c'est pas vrai que toutes les organisations ont ça.

Et nous respectons les principes qui ont été déposés, qu'on mentionnait, là, qui ont été déposés au conseil d'administration. Nous ne considérons pas avoir de problématique de gestion de rémunération.

Q. **[272]** C'est bon. Je vous remercie. C'est tout pour moi.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Rozon.

Q. **[273]** Je ferais du pouce sur la dernière question et/ou réponse. Vous indiquez que, bon, vous poursuivez les principes directeurs. Ce sont les principes directeurs de mil neuf cent quatre-vingt-dix-sept (1997). J'ai cru comprendre de votre témoignage que déjà à ce moment on privilégie ou on a comme politique d'être à la médiane du marché?

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. (Signe de tête affirmatif)

(12 h 04)

Q. **[274]** Bon. Lorsque vous faites... j'ai de la misère à vous suivre. Il me semble que, depuis mil neuf cent quatre-vingt-dix-sept (1997), beaucoup de choses ont changé dans le marché du travail. On n'a pas permis de questions hier sur l'indice du bonheur. Mais si on se comprend bien que, dépendant des types d'employés ou des strates d'âge de nos employés, on parle des différentes générations, les X, les Y. Nous, on est quasiment des « has-been ». Mais pour les plus jeunes, ils n'ont pas les mêmes motivations au travail. Et l'offre globale justement, est-ce qu'elle n'est pas ou ne doit pas évoluer ou ces principes-là ne doivent-ils pas évoluer pour suivre le marché, pour suivre la population dans laquelle on vit pour s'adapter, s'actualiser?

Je suis un peu étonnée que ça n'ait pas été modifié ou ne serait-ce que validé par le comité des ressources humaines du CA, CA qui a dû changer depuis mil neuf cent quatre-vingt-dix-sept (1997), eux autres aussi se sont actualisés, j'imagine bien, ce n'est pas les mêmes personnes qui sont là aujourd'hui qui étaient là en quatre-vingt-dix-sept (97).

Or, élaborez donc un petit peu parce que, moi aussi, je trouve ça bien spécial que vous n'ayez pas une politique de rémunération globale. Peut-être que vous ne l'appelez pas comme ça. Peut-être que ce n'est pas le bon mot. Mais à quelque part il y a sûrement quelque chose. Vous ne partez pas négocier des conventions collectives avec rien. Il y a un kit certain, là, qui est disponible à vos gens, pour aller faire ces négociations-là. Ils ne partent pas, comme on dit, ils ne partent pas tout nu pour aller négocier.

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. À titre d'exemple, quand on va négocier, François quand il est allé négocier la dernière convention, bien, il s'est inspiré des principes directeurs, puis pour arriver avec une recommandation. Bien, ce n'est pas François qui a négocié, mais c'est parce qu'il était sur l'équipe.

Ensuite, quand je regarde les principes directeurs que l'on a, d'être à la médiane du marché, qui est un des principes, n'est pas désuet. Donc, il demeure d'actualité d'être à la médiane du marché parce qu'on veut attirer des gens pour qu'ils viennent travailler chez nous, mais le tout en étant raisonnable. Donc, on n'ira pas... J'ai

beau vouloir recruter des gens puis... Mettons que j'ai... On n'ira pas payer au quatre-vingt-quinzième percentile. On est raisonnable. Donc on vise la médiane dans l'ensemble. De dire que notre rémunération globale est fondée sur le marché des entreprises au Québec, quand on parlait du marché de référence, bien, les critères qui sous-tendent notre marché de référence sont encore très bons. On veut quelqu'un... Parce que quand on recrute, le principe que madame Lachance expliquait, ça s'applique toujours. C'est un bon principe. Donc, la désuétude des principes qui ont été adoptés en quatre-vingt-dix-sept (97) n'est pas là. Ils sont bons.

Q. **[275]** Parfait. Alors, écoutez, prenant ça en considération, je vous dirais, la dernière étude aurait été faite en deux mille trois (2003) par Towers Perrin. On est en deux mille quinze (2015) pour l'actuelle. Est-ce que... Je poserais la question. À quelle fréquence une telle étude devrait se faire? Or, autant les experts pourraient nous répondre là-dessus que pour vous, Hydro, nonobstant le fait que c'est des beaux contrats assez payants, j'imagine. Votre expertise en rémunération globale, vous avez à conseiller un

client, à quelle fréquence ça devrait se faire? On comprend que ce n'est pas à tous les ans. Probablement pas aux deux ans non plus. Or, c'est quoi votre, Madame Lachance, votre recommandation à une entreprise suffisamment d'envergure pour pouvoir se payer ce genre d'étude?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. On devrait faire ce genre d'exercice là quand on change quelque chose, ou avant de changer quelque chose. Ça fait que ça peut être à tous les cinq ans, à tous les sept ans, à tous les dix ans. Mais comme vous dites, même si c'est bien le fun pour nous, c'est un beau contrat, moi, ça me...

Q. **[276]** Et quand vous dites « changer quelque chose », c'est, par exemple, quoi, des modifications importantes à un régime de retraite? (12 h 10)

R. Des modifications importantes quand on change notre offre. Donc, une de ces composantes, soit le régime de retraite, soit le régime d'assurance collective, soit les structures salariales, on devrait revoir... on devrait faire ce genre d'étude là aussi quand on change notre stratégie d'affaires puis qu'on s'en va vers des nouvelles lignes d'affaires qu'on n'a jamais explorées, qui vont

faire en sorte qu'on va embaucher des nouveaux emplois, que notre main-d'oeuvre va être modifiée de façon importante.

LA PRÉSIDENTE :

Merci. Madame Presseault. Oui. Monsieur Beaudry. Allez-y.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Pour compléter là-dessus, la chose qu'il ne faut probablement pas faire, puis que vous voyez dans Hydro One, c'est de le faire aux deux ans quand il ne se passe rien. C'est comme si on remesurait la même chose tout le temps et on fatigue le marché. Alors je ne sais pas comment ils vont faire pour convaincre des gens. Déjà, dans la dernière étude de deux mille treize (2013), ils ont quinze (15) répondants. Là-dessus, il y en a quatre nouveaux, parce qu'ils ne sont pas capables de convaincre les anciens de recoter, si on veut. Puis dans les quatre nouveaux, il y en a deux qui ont quatre cents (400) employés à peu près. Ça fait que je ne sais pas ce que ça leur donne. Puis ils nous disent qu'ils n'ont pas le temps de remplir notre questionnaire ça fait que je ne sais pas ce qu'Hydro-Québec va faire, là. Moi, je suis un petit peu plus peut-être sanguin, là, mais si Hydro One

m'appelait pour me demander d'y aller puis de remplir le questionnaire puis de mettre de mon « staff » dessus, j'aurais peut-être une réaction en français au téléphone, peut-être que la personne ne la comprendrait pas à l'autre bout, là.

LA PRÉSIDENTE :

Elle comprendrait probablement, j'imagine. Des fois le ton fait comprendre bien des choses aussi. Alors, Madame Presseault, peut-être.

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Je vous dirais que je suis... je suis de l'opinion de madame Lachance puis de monsieur Beaudry, où il faut agir avec prudence pour ne pas fatiguer le marché. Mais aussi qu'on le mesure sur une base, là, où il y a des grands changements dans nos régimes qui vont avoir un impact sur l'offre qu'on va avoir. Donc dernièrement, là, je pense... nous, on ne change pas nos régimes sur une base régulière, là. Comme François Bédard l'a expliqué, on a des règles qui nous... qui nous encadrent, qui font en sorte que notre offre, elle... elle ne change vraiment pas sur une base régulière.

Si vous me demandez un nombre d'années, ce que je comprends qui était votre question, moi, je trouve que dix (10) ans c'est même pas

déraisonnable si on n'a pas fait de changements, personnellement.

LA PRÉSIDENTE :

Parfait. Merci. Alors pas d'autres questions? Non? Un réinterrogatoire, Maître Fraser?

Me ÉRIC FRASER :

Me donnez-vous cinq minutes ou je peux revenir après la pause avec...

LA PRÉSIDENTE :

Bien je préférerais vous donner cinq minutes, parce que si vous n'en avez pas on va prendre la pause lunch. Ça permettra au prochain... au prochain intervenant de s'installer.

Me ÉRIC FRASER :

Je vais juste... je vais simplement prendre cinq minutes puis je vous reviens, là.

LA PRÉSIDENTE :

C'est bien. Est-ce qu'on peut attendre après le cinq minutes? Voulez-vous qu'on sorte pour le cinq minutes? Non, bien c'est beau. O.K. Alors en attendant, Maître Sicard?

Me HÉLÈNE SICARD :

Bonjour, Madame la Présidente. Vous nous aviez annoncé au début de la semaine qu'aujourd'hui ça allait être une journée qui finirait tard. Avez-

vous une idée...

LA PRÉSIDENTE :

Je l'avais dit, oui.

Me HÉLÈNE SICARD :

C'est ce que... vous nous l'aviez annoncé. Mais quand vous nous avez dit tard, pour les sténographes, pour tout le monde, vous ne nous avez pas donné une idée de l'heure.

LA PRÉSIDENTE :

Non.

Me HÉLÈNE SICARD :

Puis, moi, je n'ose pas vous demander... pensez-vous qu'on a une chance de passer? Parce que je pense que vous ne le savez pas plus que moi.

LA PRÉSIDENTE :

Alors je pourrais, d'après les temps qu'on a reçus...

Me HÉLÈNE SICARD :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

... je pourrais vous dire déjà que vous ne passerez pas cet après-midi.

Me HÉLÈNE SICARD :

Bon. Alors...

LA PRÉSIDENTE :

Alors... et si cet après-midi on réussit à faire la preuve de la FCEI et le contre-interrogatoire d'Hydro qui est prévu pour cent cinq (105) minutes, on va être chanceux de sortir d'ici à cinq heures (5 h), cinq heures et demie (5 h 30). D'après ce que je lis, selon les informations que j'ai.

Me HÉLÈNE SICARD :

Donc tard n'ira pas plus loin que cinq heures (5 h), cinq heures et demie (5 h 30), ça, c'était... c'était un petit peu...

LA PRÉSIDENTE :

Ah non, ça, c'est sûr.

Me HÉLÈNE SICARD :

Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

On ne sera plus capable.

Me HÉLÈNE SICARD :

O.K. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Alors, Maître Fraser.

Me ÉRIC FRASER :

Est-ce que j'ai manqué quelque chose? Parce que je n'ai pas écouté.

LA PRÉSIDENTE :

Pas du tout.

RÉINTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER :

Q. **[277]** Bon. Je vais... Madame la Présidente, je vais faire un petit peu de pouce sur votre dernière question et... question d'éclaircir les concepts, là, puis libre à tous de répondre, là. Je comp... vous avez fait un exercice de balisage. Pouvez-vous qualifier l'exercice de balisage par opposition à d'autres exercices en matière de rémunération, juste pour qu'on ait une idée de son ampleur, là?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. On m'a parlé hier d'enquête salariale. Et j'expliquais que les... le processus de collecte de données pour constituer une base de données, une enquête à laquelle, qui mobilise plein d'organisations une fois par année, ça, ce n'est pas un balisage, c'est une cueillette de données.

(12 h 14)

Q. **[278]** Puis quand on parle de ce type de cueillette de données, dans quel contexte on fait ce genre de cueillette de données?

R. Le contexte de la cueillette de données, bien c'est pour avoir des données de marché courantes auxquelles on peut référer chaque année ou chaque

deux ans.

Q. **[279]** Vous, Madame Presseault, faites-vous des exercices... ou Monsieur Bédard, faites-vous des exercices de cueillette de données? On n'est pas dans le balisage, là, on est dans...

Mme MÉLANIE PRESSEAULT :

R. Oui, on participe à des études de vigie, oui.

Q. **[280]** O.K., vous faites des vigies. Qu'est-ce que vous entendez lorsque vous dites que vous faites des vigies?

R. C'est-à-dire qu'on va... quand on reçoit les questionnaires des grandes firmes comme Aon, Mercer, Towers, Normandin, on remplit leur questionnaire pour s'assurer d'avoir accès à des données par la suite, de leur banque de données. Comme ça, quand on a besoin de regarder ce qui se passe rapidement, on est en mesure de le faire.

Q. **[281]** Puis, quand est-ce que vous avez besoin de regarder ce qui se passe rapidement?

R. Ça peut être quand on doit recruter pour un poste dans l'organisation, puis que les gens en dotation nous disent combien ça vaut, à titre d'exemple pour les non régis. Je vous donne un exemple de non régis. Pour les régis c'est quand on prépare notre mandat, bien là, je ne l'ai pas fait encore mais on

s'en va là. Quand on va préparer le mandat, on va regarder ce qui se passe sur le marché. Donc, c'est sur une base régulière qu'on va le faire pour s'assurer qu'on répond aux besoins de l'organisation.

Q. **[282]** Donc, on parlait des balisages aux dix ans, mais lorsqu'on parle de vigies, on en fait combien dans une année?

R. Ça varie, on a une équipe en rémunération qui travaille là-dessus. Donc, je ne peux pas vous donner le nombre, là, mais c'est plusieurs. Beaucoup.

Q. **[283]** O.K. Madame Presseault, lorsqu'on parle de ce type d'exercice là, qui semble être un exercice commun en rémunération, c'est quoi la méthode dans les trois méthodes qu'on a parlé aujourd'hui, c'est quoi la méthode qui est utilisée par les professionnels de la rémunération?

R. On va faire le salaire versé.

Q. **[284]** Ça va être le salaire versé.

R. Oui, parce qu'on a... oui, le salaire versé.

Q. **[285]** O.K. Donc, et Madame Lachance, je reviens à vous. Si je vous demandais de m'expliquer pourquoi lorsque, à la lumière de la réponse de madame Presseault, lorsqu'on fait une vigie que

j'appellerais de plus quotidienne, là, dans le quotidien des professionnels, on utilise le salaire versé? Et pourquoi on utilise à ce moment-là le salaire versé comparativement à vous qui, dans le cadre de l'étude du balisage, vous avez utilisé la méthode des coûts simulés? Pourriez-vous nous expliquer la raison pour laquelle vous avez fait ce choix-là?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. En fait, on utilise... quand on fait une vigie comme madame Presseault l'explique, on utilise les salaires versés parce que c'est de cette façon-là que les données apparaissent dans les bases de données parce que si on faisait la méthode des coûts simulés ça nous prendrait une population à laquelle se comparer. Donc, les données dans les enquêtes salariales, dans les bases de données sont des données de salaire versé. Simplement par simplicité. Maintenant, dans le cadre du présent balisage, on a mis l'emphase sur ce qui est offert par le marché, pas ce qui est payé par le marché.

Q. **[286]** Pouvez-vous détailler un peu plus?

R. Pour faire ça on ne peut pas prendre la méthode des salaires versés. Il faut prendre la méthode des coûts simulés qui est une méthode plus

scientifique. On aurait pu prendre la méthode de la valeur au pair qui est une appréciation un peu, je ne dirai pas arbitraire, mais qui applique des facteurs d'ajustement des données de marché.

Q. **[287]** O.K. Donc, c'est en raison du contexte de l'étude que vous avez fait votre choix de méthodologie?

R. Oui, pour ne pas biaiser les résultats, pour ne pas mélanger la démographie des organisations du marché, la démographie des organisations d'Hydro-Québec, pour ne pas mélanger la façon dont les régimes, les avantages sociaux sont financés, sont... Pour essayer d'introduire le moins de biais possible dû à la démographie, aux arrangements financiers, et caetera.

(12 h 20)

Q. **[288]** Excellent. Je vous remercie. Juste un petit instant, Madame la Présidente.

C’est parfait. Je vous remercie. Madame la Présidente, je n’ai pas d’autres questions.

LA PRÉSIDENTE :

Parfait. Merci. Aucune autre question.

Donc, la Régie veut remercier les membres du panel. Vous êtes donc libérés. Mais je suis assez convaincue que vous allez rester pour l’après-midi.

Donc, je vous remercie.

Nous allons donc procéder maintenant... Pardon, Maître Fraser, on arrive à un point où je devrais vous demander, est-ce que la preuve est close? Je pense, là, que c'est à ce moment-ci que je devrais vous poser cette question-là.

Me ÉRIC FRASER :

C'est un bon réflexe. Mais je vais vous répondre après la preuve des autres intervenants.

LA PRÉSIDENTE :

Oui, je ne vous demandais pas la contre-preuve, ça c'est à la fin, mais à savoir est-ce que vous déclarez votre preuve close?

Me ÉRIC FRASER :

Ma preuve principale est close pour l'instant, oui.

PREUVE DE HQD CLOSE

LA PRÉSIDENTE :

Bon. O.K. Parfait. Vous savez, mon cours de droit...

Me ÉRIC FRASER :

On est toujours plus prudent.

LA PRÉSIDENTE :

... il me manque des années, hein. Je l'ai dit déjà, il faut me ramener.

Me ÉRIC FRASER :

Vous savez, l'expérience, ça compte tout autant que...

LA PRÉSIDENTE :

J'osais le penser mais, enfin. Alors, il est midi et vingt (12 h 20), nous allons reprendre à treize heures vingt (13 h 20) avec la preuve de la FCEI. Maître Turmel, je vous inviterais à mettre l'accent sur le sujet que nous avons devant nous aujourd'hui, rémunération globale. Alors, pour s'assurer qu'on ne manque pas de temps à la fin de la journée, je détesterais vous faire revenir demain matin, puis je n'aimerais pas ça non plus. Mais, si c'était possible, on vous... on regardera un autre... on trouvera un aménagement de temps pour le restant de votre preuve autre que celle de la rémunération. Réfléchissez à ça, si vous êtes sûr de pouvoir entrer dans cet après-midi. Nous reprenons à treize heures vingt (13 h 20).

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

REPRISE DE L'AUDIENCE

(13 h 25)

Me ANDRÉ TURMEL :

Rebonjour. Alors, le dernier droit, Madame la Présidente, Monsieur le régisseur et Madame la

Régisseure. Excusez-moi. Alors, donc les témoins ont pris place. Nous sommes prêts à présenter la preuve de la FCEI. Madame la Greffière, si vous voulez faire l'assermentation.

PREUVE DE LA FCEI

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce neuvième (9e) jour du mois de décembre, ONT COMPARU :

ANTOINE GOSSELIN, économiste, ayant une place d'affaires au 1039, rue de Dijon, Québec (Québec);

NATALIE COLPRON, Vice-présidente exécutive, Optimum Actuaires & Conseillers inc., ayant une place d'affaires au 425, boulevard de Maisonneuve Ouest, Bureau 1120, Montréal (Québec);
(sous le même serment)

BRUNO LEBLANC, directeur aux affaires provinciales, FCEI, ayant une place d'affaires au 630, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 2880, Montréal (Québec);

LESQUELS, après avoir fait une affirmation

solennelle, déposent et disent :

INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Alors, merci beaucoup, Madame la Greffière.

Q. **[289]** Alors, Monsieur Gosselin, il est vrai que depuis trois ou quatre semaines vous êtes à la Régie, donc vous avez oublié peut-être votre adresse à Québec, mais à l'égard des documents que vous avez produits. Dans le dossier, vous avez de toute manière produit une déclaration assermentée. Alors, je prends pour acquis que la preuve est adoptée telle que requise. Par ailleurs, à l'égard de votre preuve écrite amendée, est-ce qu'il y a des corrections, Monsieur Gosselin?

M. ANTOINE GOSSELIN :

R. Non.

Q. **[290]** D'accord. Madame Colpron, bonjour.

Mme NATALIE COLPRON :

R. Bonjour.

Q. **[291]** Dans le dossier donc vous avez déposé une série... donc il y a votre preuve. Et je veux simplement les coter d'emblée, là, donc il y a votre preuve d'expert cotée sous C-FCEI-0018, de même que les réponses aux demandes de renseignements numéro 1 de la Régie et de HQ qui

sont sous C-FCEI-24 et 25. Est-ce que je comprends que vous avez préparé ces documents vous-même ou sous votre supervision?

R. Oui.

Q. **[292]** Et que vous adoptez ces documents pour valoir comme votre témoignage en l'instance?

R. Oui.

Q. **[293]** D'accord. Je vous remercie. Je crois comprendre que vous n'avez pas de correction à votre preuve d'expert non plus?

R. Aucune correction.

Q. **[294]** Par ailleurs, nous avons déposé, Madame la Présidente, une présentation PowerPoint papier, donc la première, celle de monsieur... 53 c'est monsieur...

LA GREFFIÈRE :

C'est madame Colpron.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[295]** ... Madame Colpron, donc qui est cotée sous C-FCEI-0053. Et ensuite la présentation PowerPoint de monsieur Gosselin sous C-FCEI-0054.

C-FCEI-0053: Présentation PowerPoint de Mme Natalie Colpron

C-FCEI-0054 : Présentation PowerPoint de M. Antoine Gosselin

Alors, Madame la Présidente, nous offrons le témoignage de la FCEI tout d'un pan. Madame Colpron va débuter, ensuite elle sera suivie de monsieur Gosselin et, très brièvement, de monsieur Leblanc. Alors, Madame Colpron, la parole est à vous pour votre présentation.

Mme NATALIE COLPRON :

R. Alors, bonjour. Dans un premier temps, je veux vous rappeler l'objectif du mandat que nous avons eu de la FCEI. Alors, notre mandat principal a été d'analyser l'étude de balisage qui a été produite sur la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec. Nous avons eu et nous avons rédigé... nous avons eu à et nous avons rédigé un rapport d'expert et aujourd'hui nous sommes ici à vous présenter l'entièreté de notre rapport.

J'aimerais souligner d'entrée de jeu que nous avons été... ce n'est pas seulement moi qui ai travaillé sur ce dossier-là, nous avons été une équipe de sept personnes, quatre personnes avec une expérience en rémunération globale, deux personnes en avantages sociaux, ainsi que mon supérieur

immédiat qui a révisé mon document, mes documents et qui était à cent pour cent (100 %) en accord avec qu'est-ce qui était énoncé.

Alors, aujourd'hui, je vais regarder, dans le fond, les grandes lignes de qu'est-ce qui avait été présenté dans notre rapport. Les problématiques que nous avions avec les pratiques d'Hydro-Québec en matière de rémunération globale. Les problématiques avec l'enquête de balisage qui a été réalisée sur la rémunération globale. D'autres constats que nous avons faits. L'impact financier en découlant ainsi que notre conclusion sur le rapport.

Donc, si on commence tout de suite par les problématiques avec les pratiques. Soulignons, bon, d'entrée de jeu, j'ai été très étonnée qu'une entreprise aussi importante qu'Hydro-Québec, avec ses dix-neuf mille (19 000) employés, n'avait pas de politique de rémunération globale. En fait, c'est dans les meilleurs pratiques d'avoir une politique de rémunération globale c'est dans les principes de bonne gestion.

(13 h 30)

Et si Hydro-Québec avait eu une politique de rémunération globale, cette politique-là aurait

spécifié dans un premier temps le positionnement souhaité de la rémunération globale par rapport à la médiane. Elle aurait également spécifié le positionnement par rapport... pour chacune des composantes de la rémunération globale, donc le salaire, la rémunération incitative, les régimes de retraite, ainsi que les régimes d'assurance collective.

C'est certain qu'on peut avoir des politiques de rémunération globale qui sont différentes. Par exemple pour des cadres supérieurs, on aurait eu possiblement une politique de rémunération différente où on aurait ajouté deux autres composantes à la rémunération globale. On aurait regardé l'intéressement à long terme. Et aussi on aurait rajouté les gratifications qu'on aurait analysées.

Donc, c'est possible d'avoir des politiques de rémunération globale dépendamment du groupe d'employés. C'est possible de viser, par exemple, pour l'ensemble des employés de viser la médiane pour la rémunération globale et de viser autre chose pour les cadres supérieurs, par exemple. Donc, ça dépend des objectifs poursuivis par l'entreprise. Cette politique de rémunération

globale, en temps normal, doit être approuvée par le conseil d'administration et doit également être validée sur base régulière avec le conseil d'administration, donc sur base régulière, effectivement.

La politique de référence, la politique de rémunération globale doit également définir un marché de référence, donc avec lequel l'entreprise va se comparer et va s'assurer que le positionnement visé par rapport à ses objectifs sont en ligne au niveau de qu'est-ce qui avait été prévu. Donc, ça, ça met déjà l'emphase sur si on avait un marché de référence qui était clairement établi, à ce moment-là on a souvent des... on peut vérifier par des enquêtes fermées pour s'assurer qu'on respecte bien le positionnement puis les objectifs qui étaient spécifiés par rapport au positionnement de la rémunération globale.

Donc, la deuxième problématique, le fait qu'Hydro-Québec n'a pas de politique de rémunération globale fait en sorte qu'il y a une gestion inadéquate de cette rémunération globale. Si on regarde juste à titre d'exemple, pour les employés non syndiqués, on a chez Hydro-Québec entre soixante et un (61 %) et soixante-dix-neuf

pour cent (79 %) des employés qui sont payés au maximum de leur échelle salariale. On comprend que les employés sont là depuis longtemps.

Mais si on regarde dans le marché, pour des employés non syndiqués, généralement, on va trouver entre dix (10 %) à quinze pour cent (15 %) des employés qui sont au maximum de leur échelle salariale. Donc, on parle des étoiles, des super performants qui sont en haut du maximum, qui sont, les dix (10 %) à quinze pour cent (15 %) qui sont au maximum. Et c'est possible que, certains employés, n'atteindront jamais ce maximum-là.

Donc, à ma connaissance, il n'y a aucune autre entreprise qui a presque autant d'employés au maximum de l'échelle salariale. Aucun conseil d'administration n'accepterait que les employés de son entreprise soient payés tous ou en majorité au maximum de l'échelle salariale. La compagnie ferait faillite à un moment donné. Ce n'est pas quelque chose qu'on voit dans le marché. Et ça se traduit par une mauvaise gestion des salaires.

Dans le marché des employés syndiqués, c'est différent. On a des échelons. Et on progresse dans les échelons selon l'ancienneté. Ce n'est pas la même situation que pour les employés non

syndiqués. Mais c'est quand même rare qu'il y a autant d'employés syndiqués qui sont payés au maximum de leur échelle salariale. C'est des situations exceptionnelles où on aurait quatre-vingts pour cent (80 %) des gens payés au maximum.

Ce qu'on constate chez Hydro-Québec, c'est une entreprise extraordinaire avec beaucoup d'employés syndiqués, une main-d'oeuvre qui est très spécifiée. Ce qui a fait en sorte que les gens sont là depuis longtemps et beaucoup d'ancienneté. Donc, ils sont payés au maximum. Et force de conséquence, il y a eu un effet d'entraînement sur les employés non syndiqués, qui fait que les employés non syndiqués aussi sont payés au maximum, presque au maximum de leur échelle.

Absence d'un marché de référence permanent et approprié pour Hydro-Québec. Pour assurer une continuité puis assurer qu'on respecte bien le positionnement par rapport à l'échelle salariale, le positionnement par rapport à la médiane, c'est bien de se comparer avec des entreprises puis avec ceux qui nous ressemblent, en fait.

(13 h 35)

Donc, on définit un marché selon certains critères et ces critères-là sont vraiment en

fonction de ceux qui nous ressemblent. Donc, il n'y a aucune raison qu'un marché de référence va changer à chaque enquête. C'est certain qu'on ne peut pas parler de marché de référence permanent. On pourrait plus parler de marché de référence quasi permanent parce qu'au fil du temps, il y a des employés qui vont... des employeurs qui vont fusionner, des employeurs aussi qui vont faire faillite. Donc, il y a une évolution qui se fait.

Il y a des employés qui ne respecteront plus les critères non plus, qui étaient spécifiés à l'avance, pour faire partie du marché de référence. Donc, on veut, le plus possible, que le marché de référence soit permanent mais on comprend qu'il y a des facteurs qui font en sorte que, d'une année à l'autre, ça peut évoluer en fonction de ce qui se passe au niveau des entreprises.

Donc, on réfère, ici, davantage à un marché de référence quasi permanent. Comme le cas de Hydro One Networks, dans son rapport, oui, il y a des entreprises qui... certaines entreprises qui n'ont pas participé l'année suivante, mais il faudrait s'assurer que ce sont des entreprises qui respectaient encore les critères.

Au niveau des critères qui ont été élaborés

par Hydro-Québec pour définir le marché de référence aux fins de l'étude de balisage, ici. À notre avis, la pertinence est limitée, des critères, puis je vais vous expliquer pourquoi dans quelques instants.

Pour nous, à notre avis, un marché de référence approprié serait composé d'organisations faisant partie du secteur... le même secteur d'activité d'Hydro-Québec. Donc, on veut se comparer à nos... ceux qui nous ressemblent. Ensuite, on va rajouter à ça des entreprises des secteurs industriels et des ressources naturelles oeuvrant au Québec. Et, ensuite, on pourrait également ajouter des entreprises réglementées, comme Bell Canada, par exemple. Comme Bell, oeuvrant au Québec. Et, possiblement, des organismes de réglementation, comme la Régie de l'énergie.

Ultimement, comme dernier critère, on veut s'assurer qu'on a... dans notre marché de référence, on va venir ajouter des entreprises qui font partie de notre bassin de recrutement. On va s'assurer que les sociétés qui sont là font partie aussi des entreprises avec lesquelles on recrute. Donc, il n'y a pas de raison qu'on doive se limiter

au Québec, on peut aller ailleurs au Canada, dans l'ensemble, mais on va inclure également des entreprises qui font partie de notre bassin de recrutement.

Au niveau des critères adoptés par Hydro-Québec, nous, ce qu'on voyait comme déficience c'était qu'il n'y avait pas... ce n'est pas n'importe quel secteur d'activités économiques qu'on doit regarder. Certes, on doit regarder des organisations qui sont performantes mais le fait de regarder n'importe quel secteur, n'importe quelle entreprise alors que le mandat, en premier, était de se comparer à des entreprises comparables, c'est... ce n'est pas nécessairement un critère, de se comparer à n'importe quel secteur.

Ensuite, au niveau de la structure en terme de nombre d'employés syndiqués. C'est certain qu'Hydro-Québec étant hautement syndiquée, à quatre-vingt-cinq pour cent (85 %), on doit s'assurer qu'on vient rajouter dans notre marché de référence des entreprises également syndiquées pour pouvoir bien comparer. Exemple, des postes d'ingénieurs, on va regarder des postes d'ingénieurs comme dans des entreprises, exemple, SNC-Lavalin où les ingénieurs sont non syndiqués,

et on va essayer de rajouter des entreprises avec des ingénieurs syndiqués également.

On peut, comme j'ai mentionné tout à l'heure, certainement viser des entreprises ailleurs qu'au Québec. Et ce qu'on fait, puis je vais vous l'expliquer plus tard, c'est qu'on fait des ajustements, au niveau des données qu'on obtient, quand on a des entreprises qui sont au Canada, ailleurs qu'au Québec.

À notre avis, au niveau de la cohérence avec les... pour les employés syndiqués versus non syndiqués, on a insisté beaucoup, dans les critères, pour la sélection des emplois, sur le fait qu'il devait y avoir une cohérence dans les critères du poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage versus le poids des titulaires syndiqués chez Hydro-Québec. Pour nous, d'avoir pris autant d'entreprises dans le secteur financier, une pondération très importante qui est dans le secteur financier, on parle de dix-sept pour cent (17 %), et dans le secteur financier on sait que c'est très majoritairement non syndiqué. (13 h 40)

D'avoir pris autant d'entreprises dans le secteur des médias, dix pour cent (10 %) des

organisations avec plusieurs employés non syndiqués, pour nous, ça ne respecte pas le critère de cohérence des employés syndiqués versus non syndiqués.

Parlons maintenant, bon, Hydro-Québec a son positionnement d'être à la médiane du marché. On trouve qu'il y a eu des validations insuffisantes du maintien de la rémunération à la médiane du marché. D'avoir fait une enquête il y a presque... il y a treize (13) ans maintenant, l'enquête de Towers Perrin en deux mille trois (2003) et depuis, une enquête avec Hydro One d'avoir participé à cette enquête-là, donc pas d'enquête fermée depuis deux mille trois (2003), c'est pas une façon suffisante de valider qu'on se maintient, qu'on maintient notre positionnement à la médiane du marché.

Maintenant, le recours à des banques de données publiques au lieu de privilégier une enquête fermée. En soi, c'est pas mauvais de... je pense que c'est bien d'avoir recours à des banques de données de rémunération publiques. Ça donne vraiment un aperçu de qu'est-ce qui se passe dans le marché, mais ça a quand même ses limites. On n'est pas susceptible d'avoir tous les postes qu'on

1 veut. Quand on passe avec une enquête fermée, on
2 est capable de poser des questions puis de
3 s'assurer qu'on a les compa... exactement les
4 comparables.
5 Je prends un exemple, là, dans la banque de
6 données de Normandin Beaudry. SNC-Lavallin est un
7 employeur qui fait partie de la banque de données
8 de Normandin Beaudry. Et quand on regarde les deux
9 cent quarante (240), je crois, emplois qui sont
10 inclus dans la banque de données, il y a... il y a
11 des ingénieurs, il y a quatre postes d'ingénieurs
12 qui sont là. Donc on... SNC-Lavalin finalement n'a
13 pas été retenue, on en a parlé hier, n'a pas été
14 choisie dans la banque de données parce qu'on
15 n'avait pas de poste comparable. Alors c'est... ça
16 nous dit, ça nous donne un exemple que d'avoir une
17 banque de données ça peut être limité dans des...
18 dans des cas comme ça.
19 En plus, pour les employés syndiqués,
20 normalement, quand on fonctionne par des enquêtes
21 fermées, on va s'assurer d'obtenir des informations
22 provenant des conventions collectives. Donc on veut
23 regarder les différents échelons qui sont
24 applicables et c'est pas dans une enquête ou dans
25 une banque de données qu'on peut... qu'on peut

obtenir toutes ces informations-là. Il n'y a pas d'informations spécifiques quant aux conventions collectives qui sont dans les banques de données.

On a mentionné, je pense que c'est hier, dans un... qu'un des désavantages d'avoir une... une... de procéder avec une enquête fermée versus d'avoir une banque de données, c'était les coûts. Donc ça prend plus de temps quand on procède par une enquête fermée, que par rapport à la banque de données. Mais je pense qu'ici l'enjeu n'est pas vraiment... pas vraiment les coûts, on a une entreprise qui paye ses employés en grande partie au maximum de l'échelle salariale, donc c'est pas le coût qui devrait être un enjeu ici.

Finalement, au niveau d'Hydro-Québec, l'objectif n'est pas atteint d'être à la médiane. Si on veut être à la médiane, on va se coller à la médiane puis on ne sera pas à cinq (5 %) ou six pour cent (6 %) de la médiane. Donc déjà en partant, de dire que l'objectif est atteint pour dire qu'on est à la médiane, moi, personnellement, je pense que ce n'est pas atteint du fait qu'on est à cinq (5 %) et six pour cent (6 %) de la médiane.

Regardons maintenant au niveau de l'enquête de balisage plus spécifiquement. Alors le mandat,

comme je l'ai mentionné tout à l'heure, si on revient au point de départ, c'était de se comparer à des entreprises comparables. Alors en quoi est-ce que Bombardier inc., on a mentionné qu'il y a beaucoup de cadres supérieurs qui sont là au siège social chez Bombardier inc. et on a décidé d'exclure les cadres supérieurs, en quoi est-ce que ça va être pertinent ici d'avoir autant de Bombardier, trois Bombardier qu'on a? D'avoir la Banque Nationale également. Donc ce sont des entreprises qui ne sont pas comparables du tout à Hydro-Québec. Donc à notre avis, le marché de référence est inadéquat en termes de méthodologie, je pense qu'on en a beaucoup parlé.

(13 h 45)

Revenons encore une fois au mandat qui avait été accordé au début. Alors, le mandat c'était bien de faire une enquête de balisage sur la rémunération des employés d'Hydro-Québec. Il n'avait pas été question de déterminer la valeur d'une offre de rémunération globale.

Et je pense que là c'est important de nuancer qu'il y a vraiment une différence entre les deux. On n'est pas à vouloir déterminer ce que les employés ailleurs paieraient pour une offre

d'emploi pour des conditions similaires à Hydro-Québec. Donc, on n'est pas à déterminer une offre de rémunération globale. On veut comparer le marché... dans le marché, une entreprise A versus une entreprise B et regarder qu'est-ce qui est payé pour un poste en particulier. On l'a fait pour plus de cinquante (50) postes. Mais on ne veut pas savoir... on n'est pas en train de faire une offre d'emploi à quelqu'un et dans la littérature ou... pas dans la littérature, mais dans la pratique de rémunération globale, quand on fait des enquêtes de balisage, on ne parle jamais d'offres de rémunération globale. On compare une entreprise, les salaires qui sont payés d'une entreprise versus les salaires payés d'une autre entreprise. On va regarder les échelles salariales. Mais on n'est pas en train de faire une offre d'emploi. Donc, la méthode des coûts simulés, on l'applique essentiellement pour des besoins très précis, besoins précis en termes d'évaluer la valeur d'un régime de retraire avec... Par exemple, on a donné l'exemple d'un régime de retraite dans une entreprise A versus une entreprise B peut avoir un... les dispositions peuvent être identiques et en termes de démographie, il peut y avoir des

1 différences faisant en sorte que la valeur d'un
2 régime de retraite dans les deux organisations peut
3 être différente. Alors on utilise la méthode des
4 coûts simulés pour s'assurer qu'on compare bien les
5 mêmes choses. C'est la même chose pour les régimes
6 d'assurance collective.
7 Parfois, quand des entreprises... ou les
8 conditions sont très très similaires, la méthode
9 des coûts simulés peut être utilisée. On n'a rien
10 contre la méthode des coûts simulés, on a vu que ça
11 a déjà été utilisé pour les procureurs. Je pense
12 que c'est un groupe assez homogène de comparer des
13 procureurs ici au Québec versus les procureurs dans
14 d'autres provinces.
15 Et donc, ce qu'on veut c'est comparer
16 toujours les pommes avec les pommes. Et on comprend
17 que ça a été utilisé dans certains cas d'arbitrage,
18 mais ce n'est pas la méthode qui est utilisée par
19 les grands cabinets pour évaluer ou comparer la
20 rémunération globale si on parle au niveau des
21 salaires, d'une entreprise A versus une entreprise
22 B.
23 Ça n'a jamais été utilisé par Towers Perrin
24 dans l'étude qu'ils ont réalisée. Ça n'a jamais
25 été utilisé par Mercer dans ce qu'on voit dans

Hydro One. Et jamais utilisé par l'ISQ dans l'étude qu'on a discutée tout à l'heure sur la rémunération des salariés au Québec.

Donc, ce n'est pas une méthode couramment utilisée. Ça va être utilisé en très... pour des cas très spécifiques. Mais règle générale ce n'est pas la méthode qu'on utilise.

La méthode qui est la plus couramment utilisée, c'est la méthode de la valeur au pair. Au niveau de la méthode de la valeur au pair, ce qu'on fait normalement dans une enquête de rémunération, on produit un questionnaire qu'on envoie aux organisations qu'on sollicite.

Dans le questionnaire normalement, on va poser une question sur le niveau d'appariement du poste ou les responsabilités sur le poste. Donc, souvent on va dire, on décrit qu'est-ce qui se passe, on décrit l'emploi en question, parce qu'on comprend qu'il va y avoir des titres différents. Il y a un poste qui peut être un manager, puis à un autre endroit qui peut être un directeur ou un CFO. Mais, donc, on décrit exactement quelles sont les responsabilités du poste et on demande, est-ce que le poste qui est sous enquête a le même niveau de responsabilité, en a un peu plus, un peu moins? Et

c'est comme ça que normalement on établit comment se compare un poste versus l'autre.

(13 h 50)

Souvent, il peut y avoir des différences au niveau des responsabilités, soit en termes de nombre d'employés que la personne dirige, ou peu importe, mais il peut y avoir des ajustements qui sont faits par la suite, c'est ce qu'on appelle la méthode de la valeur au pair. On veut comparer ce qui est équivalent dans deux entreprises. On veut comparer des pommes avec des pommes. Donc, on le fait de cette façon-là. De la même façon si on a des employés qui sont à l'extérieur du Québec. Et dans... on a des résultats dans l'enquête, on peut faire des ajustements pour la province. On peut également faire des ajustements pour la date à laquelle on obtient des données.

Donc, il y a souvent des ajustements qui sont faits pour arriver à la méthode de valeur au pair et c'est la méthode qui est la plus couramment utilisée par l'ensemble des grands cabinets. Donc, pour nous, on a regardé beaucoup, en termes de qu'est-ce qui a été fait ici. Donc, on comprend qu'il y a au niveau de la démographie, les gens sont plus, ils ont plus d'années d'expérience, plus

d'ancienneté chez Hydro-Québec, mais dans le marché, ce n'est pas ça qui se passe.

Donc, on veut vraiment savoir qu'est-ce qui est payé dans le marché. Habituellement, il y a dix (10) à quinze pour cent (15 %) des gens qui sont positionnés en haut de l'échelle salariale. Il peut en avoir à peu près soixante-dix (70), soixante-quinze (75) pour les employés non syndiqués qui sont positionnés au milieu, et à peu près dix (10) à quinze (15) qui sont positionnés au minimum de l'échelle salariale, à l'entrée. Et souvent, quand on fait des analyses aussi ou des enquêtes de rémunération globale, oui, on peut avoir des situations où il y a un employé qui vient d'arriver, puis qui a peu d'années d'expérience, qui va être payé au minimum de son échelle salariale, et dans l'organisation B, la personne est là depuis longtemps puis peut être payée près du maximum.

Bien, c'est pour ça qu'on va demander non seulement les salaires payés mais on va également demander le minimum de l'échelle, le point milieu, puis le maximum de l'échelle et qu'on va faire nos comparaisons en fonction du point milieu de l'échelle pour éviter de comparer une entreprise,

pour un poste, avec des gens qui viennent d'entrer en poste, par exemple, par rapport à d'autres. Donc, ça, ça fait en sorte qu'on élimine des distorsions qu'il peut y avoir, puis on compare les vraies choses ensemble.

Donc, on n'est absolument pas d'accord avec la méthode des coûts simulés qui a été utilisée ici. Ce n'est pas la méthode vraiment utilisée dans le marché, puis je vous invite à communiquer, faire un sondage téléphonique puis communiquer avec Mercer, avec Towers Perrin, avec Hay, Hay Korn Ferry, toutes les autres firmes qui en font régulièrement, la réponse que vous allez avoir, c'est qu'ils utilisent la méthode de la valeur au pair.

Au niveau des conclusions, quant à l'écart des échelles salariales par rapport à la médiane, à la séance, puis on a parlé aussi tout à l'heure, à la séance de travail, on nous a parlé, le livre de Thériault, du livre de Thériault St-Onge comme étant la bible de la rémunération, donc, le livre que tous les experts en rémunération utilisent. Ici, on nous a donné dans le rapport de Normandin Beaudry, comme on a mentionné ce matin, une citation comme quoi qu'on est... à cinq pour cent

(5 %), on était positionnés dans le marché.

Madame Presseault, hier, a même mentionné, je crois, si on allait sur Google, qu'à dix pour cent (10 %), on pouvait être dans le marché. Mais, là, je pense qu'on se fie vraiment au livre et à la littérature qui est la bible de la rémunération. Et si on est dans... le paragraphe suivant disait qu'on était à plus que cinq pour cent (5 %) à la tête du marché, donc, par rapport à ça, la conclusion n'est pas bonne. Puis on le démontre plus tard, à notre avis, on est à beaucoup plus que six pour cent (6 %) du marché. Donc, on serait à la tête, six pour cent (6 %) de la médiane, pardon, donc, on serait à la tête du marché au niveau des salaires par rapport à la médiane dans le marché des références retenues pour, ici, dans l'enquête de balisage d'Hydro-Québec.

Puis, petit commentaire quant à la méthodologie inadéquate pour la construction des échelles salariales, il y a une divergence d'opinions sur la construction des échelles salariales. Je ne rentrerai pas dans le détail dans ce point-là puisque ça n'a pas de... ce n'est pas vraiment pertinent pour la discussion que nous avons aujourd'hui.

D'autres constats que nous avons faits quand nous avons analysé les... ah, avant. Bon. (13 h 55)

Donc, en conclusion, par rapport à l'étude de balisage, plusieurs choses : un marché de référence, à notre avis, inadéquat; une méthodologie inappropriée qui est la méthode des coûts simulés; et une fausse conclusion relative à l'écart des salaires du marché de référence. Donc, tout ça ensemble, on ne peut pas arriver avec des éléments à la base qui, à notre avis, ne tiennent pas la route puis de conclure quelque chose avec ça. Donc, c'est comme dire de faire deux faux puis d'arriver à un vrai au bout du compte. C'est impossible de conclure sur les résultats de balisage, basé sur une méthode et des choses à la base qui ne sont pas réalistes et pas appropriées.

Bon, maintenant, au niveau des autres constats, on a quand même regardé au niveau des données par rapport à d'autres salaires dans le marché et une chose nous avait vraiment surpris, étonnés, c'était le niveau élevé du salaire de base moyen pour les employés de bureau versus le marché. Alors, les employés de bureau, c'est un groupe d'employés syndiqués chez Hydro-Québec. Et le

salaire de base moyen pour ces employés-là est de : cinquante-huit mille neuf cents (58 900). C'est élevé pour des employés de bureau. On a regardé ce qui se faisait dans la fonction publique. Et dans l'ensemble des quinze (15) emplois répertoriés dans la fonction publique, les salaires annualisés moyens constatés étaient de l'ordre de quarante-quatre mille cent (44 100). Donc quand même une grande différence par rapport à ce qui était rapporté dans l'étude de balisage.

Au niveau de la composante régimes de retraite dans l'étude de balisage, on a également souligné que, c'est connu, les régimes de Hydro-Québec sont assez généreux et les résultats de l'étude de Normandin Beaudry montrent bien que, pour l'ensemble des employés, le régime de retraite de Hydro-Québec dépasse de quarante-huit pour cent (48 %) le marché de référence, les régimes de retraites qui sont dans le marché de référence. Donc ça, ça a été démontré dans l'étude de Normandin Beaudry et on a repris ça dans notre rapport.

Au niveau des autres composantes de la rémunération globale, on parle ici de la rémunération incitative. La rémunération incitative

a été abolie et incluse maintenant à différents niveaux... il y a différentes étapes en termes d'années, est incluse dans le salaire de base, ou sera incluse avec le temps. Donc, on a regardé beaucoup notre analyse en fonction des salaires, parce que les salaires ici représentent quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) de la rémunération globale chez Hydro-Québec. Et on s'est concentré beaucoup sur les salaires puisque c'est l'enjeu ici.

Au niveau des assurances collectives, peu de différence qu'on a vu par rapport au marché Je pense qu'on arrivait à peu près à la même chose. Et ce qu'on dit aussi, c'est qu'on n'a pas considéré les autres conditions d'emploi. Donc, la rémunération un peu plus soft, si on peut dire... On parle de politique de temps supplémentaire, on parle de politique de vacances, les congés personnels, congés mobiles et les journées fériées, ainsi que les congés de maladie. Donc, on n'a pas regardé ces éléments-là. Souvent, on regarde les éléments de la rémunération globale qu'on a vus tout à l'heure, salaires, régime incitatif de base, assurance collective et régimes de retraite, et on vient regarder en plus, par-dessus ça, on arrive à

une conclusion par rapport à la médiane et on regarde en plus, par-dessus ça, comment est-ce que ça peut changer notre interprétation par rapport aux conclusions. On voit ici qu'en deux mille quinze (2015) les heures supplémentaires incluses dans la rémunération des employés d'Hydro-Québec Distribution représentaient onze point sept pour cent (11,7 %) de la masse salariale. Donc, ce n'est pas quelque chose qui est négligeable. Et je pense que de regarder ça au bout de la ligne, ça peut avoir un impact quand même indirect important sur les résultats ou la conclusion d'une enquête qui pourrait être effectuée.

(14 h)

Exclusion des cadres supérieurs : je reviens toujours au point de départ. On revient au mandat et dans le mandat, c'était clair que l'analyse devait être faite pour les groupes d'employés. Il n'y a pas de raison à notre avis d'avoir exclu les cadres supérieurs. On comprend qu'en termes de nombre, ce n'est pas une grande proportion. Mais ça peut quand même être significatif, puis ça pourrait influencer sur les résultats. Donc, on a vu tout à l'heure qu'on avait exclu trois cent trente-cinq (335) employés. Oui,

c'est petit. Mais l'impact pourrait être significatif.

Bon. Si on regarde l'impact financier qui découle de ça. Ce qu'on a fait ici, c'est que, pour les employés non syndiqués, habituellement, là on peut le comparer avec le marché, on peut le comparer avec qu'est-ce qui est payé dans le marché. Donc, avec le marché de référence qu'on avait, avec lequel on n'est pas du tout d'accord, on a utilisé le nombre d'employés ou une proportion d'employés, une distribution par rapport à l'échelle salariale, par rapport à qu'est-ce qu'on connaît du marché habituellement.

Donc, normalement, comme j'ai mentionné tout à l'heure, il peut y avoir à peu près dix pour cent (10 %), à quinze (15 %) les employés qui sont dans le bas de l'échelle salariale. Il va y en avoir à peu près quinze (15 %) qui vont être positionnés au maximum de l'échelle salariale, ou près du maximum, et environ soixante-dix (70 %) à soixante-quinze (75 %) qui vont être positionnés au point milieu.

Donc, ce qu'on a fait, puis là c'est juste pour avoir une meilleure estimation, c'est une estimation qu'on a faite, de qu'est-ce qu'on

pourrait s'attendre à voir si on comparait vraiment avec le marché. Et pour les employés syndiqués, c'est un petit peu différent. Ce n'est pas la cloche ou la distribution de la cloche, ou la distribution normale comme on est habitué de voir, parce qu'il y a plus d'employés qui sont payés au maximum de leur échelle salariale dû aux clauses d'ancienneté pour les employés syndiqués.

Donc, on a utilisé une distribution qui est un petit peu différente par rapport aux non-syndiqués, à part pour les employés de bureau qui, essentiellement, ont à peu près la même distribution que pour les employés non syndiqués.

Donc, en faisant ça, en utilisant les données qui nous avaient été fournies par Normandin Beaudry pour leur marché de référence, pour le point minimum, le point milieu et le point maximum, on fait nos calculs et on arrive, pour les salaires, la composante des salaires à une différence de huit point huit... de huit mille huit cent dollars (8800 $) par employé. Ce qui est à peu près une différence, qui correspond à une différence de douze pour cent (12 %) par rapport aux salaires estimatifs ou à la... par rapport aux salaires estimatifs qu'on aurait calculés.

Si on vient... Là, on vient rajouter le régime de retraite. On a vu qu'il y avait un différentiel important. Donc, on fait le même calcul et on vient rajouter pour le régime de retraite par rapport aux informations qui nous avaient été fournies par Hydro-Québec, on arrive à une différence de onze mille sept cents dollars (11 700 $) par employés, ce qui correspondrait à un pourcentage, par rapport à la médiane du marché de référence, à presque, à un petit peu plus que quinze point un pour cent (15,1 %). Donc on est loin du cinq à six pour cent (6 %) par rapport à la médiane si on utilise qu'est-ce qui est vraiment payé dans le marché.

À la fin, la rémunération globale chez Hydro-Québec n'est en aucune circonstance à la médiane du marché. Au chapitre des salaires, qui correspond à quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) de la rémunération globale, elle est nettement supérieure à la médiane du marché. Puis encore plus, avec le régime de retraite, qui est quarante-huit pour cent (48 %) plus généreux que la médiane ou que le marché, on est encore plus loin de la médiane, donc nettement supérieur avec un pourcentage de quinze pour cent (15 %) par rapport

à la médiane du marché.

On conclut donc que, basé sur tout ce qu'on a présenté dans notre rapport, qu'Hydro-Québec devrait se doter, premièrement, d'une politique de rémunération globale, incluant des politiques bien spécifiques pour chacune des composantes, les salaires, la rémunération incitative, régime de retraite, assurance collective et autres, qu'Hydro-Québec devrait avoir un marché de référence approprié et quasi permanent préalablement approuvé par son conseil d'administration, devrait également procéder à une enquête de rémunération globale fermée, donc une enquête sur mesure, sur base régulière pour pouvoir valider ses résultats, son positionnement par rapport à la médiane à des occasions plus... plus souvent ou plus... c'est ça, plus souvent que ce qui est fait actuellement.

(14 h 06)

Q. **[296]** Merci. Alors donc, dans la même foulée, Monsieur Gosselin, je vais vous demander d'y aller brièvement de votre présentation, comme vous le faites habituellement.

M. ANTOINE GOSSELIN :

R. Alors, bonjour, Madame la Présidente, Madame, Monsieur les Régisseurs. Je vais vous donner une

petite pause d'une dizaine à une quinzaine de minutes avec des sujets qui sont peut-être un petit peu plus familiers. Alors, ici, c'est le plan de la présentation, je passe rapidement à travers. Je vais vous parler... essentiellement, de presque tous les sujets qui sont dans notre preuve mais je vais passer assez rapidement là où il n'y a pas de nouveauté.

Donc, il va être question des principes réglementaires, des approvisionnements en puissance, de l'indicateur de prix de marché, du projet LAD, de la biénergie et une note sur la rémunération globale.

Donc, le premier point c'est le compte d'écarts sur les revenus nets des achats. Sur ce sujet-là, comme vous le savez, on supporte la proposition d'Hydro-Québec. C'est une proposition qu'on avait faite nous-mêmes dans le passé, à quelques reprises. Il y a plusieurs raisons qui sont avancées par Hydro-Québec et que nous avions avancées aussi dans le passé. Mais la principale qui est avancée par Hydro-Québec cette année c'est ses difficultés à prévoir les ventes. Évidemment, c'est une raison, je pense, qui est pertinente pour mettre en place un compte d'écarts mais, selon

nous, ce n'est pas la plus importante. Et je pense que, quand vous allez faire votre délibéré et que vous allez rendre votre décision, je pense que c'est très important que vous preniez en compte la raison qui, à mon avis, est la plus importante de mettre en place le compte d'écarts. Et c'est l'allocation souhaitable des risques.

Il y a un principe qui existe, que l'entreprise réglementée devrait supporter les risques qu'elle contrôle. Si on demande à l'entreprise réglementée de supporter des risques qu'elle ne contrôle pas puis, comme ici, par exemple, les écarts de revenus, essentiellement, ce qu'on fait c'est qu'on... on paie une prime d'assurance à l'entreprise, donc ça fait augmenter le taux de rendement, pour nous protéger contre des variations de revenus. Mais les clients... et il y a une masse très importante de clients qui sont tout à fait à même de supporter eux-mêmes ce risque-là. Et il n'y a pas de raison valable, à notre sens, de demander à l'entreprise réglementée de supporter ce risque-là et de lui payer une prime pour ça.

Et c'est pour ça que je pense que votre décision ne doit pas seulement être prise pour une

raison conjoncturelle où on a un problème avec le... le modèle de prévision. Je pense qu'il y a des raisons plus fondamentales de rendre cette décision-là et celle-ci est la principale.

Sur la disposition des comptes de nivellement pour aléas climatiques. Très rapidement, je reprends ce qu'on exposait dans notre preuve. Les fois où la Régie a utilisé des ajustements ponctuels ou a fait des modifications aux règles d'amortissement, aux modalités réglementaires pour faire face à un problème de variation des tarifs, c'était de façon très prépondérante pour régler un problème qui survenait, d'abord, dans le dossier tarifaire, à l'année témoin. Et, deuxièmement, c'était pour limiter la variation des tarifs.

Alors, ce qu'on vous demande cette année c'est vraiment particulier parce qu'on vous demande, d'une part, de faire un ajustement pour augmenter la variation des tarifs de l'année témoin et avec une visée qui... dans le fond, une motivation qui n'est pas l'année témoin mais qui est plutôt le futur. Alors si on anticipe un problème avec le futur, je vous soumets que si ce problème-là devait survenir on aura... vous aurez

tous les outils ou la formation qui sera là à ce moment-là aura tous les outils pour y faire face. Et par ailleurs, l'éventualité de ce problème-là est très hypothétique.

(14 h 11)

Le dernier point que je vous soumets c'est qu'on comprend qu'Hydro-Québec fait cette demande-là un peu en réponse aux engagements qui ont été pris dans son plan stratégique. Je vous soumets que si le plan stratégique d'Hydro-Québec l'engage, il n'engage pas la Régie. Vous devez rendre des décisions qui, je pense, sont dans l'intérêt de la clientèle. Et... mais pas pour répondre à un besoin du plan stratégique d'Hydro-Québec.

Maintenant, sur le programme de charge interruptible résidentiel chauffe-eau, bien tout d'abord on s'oppose à la mise en vigueur de ce programme-là. Les montants qui ont... les analyses qui ont été déposées dans le dossier montrent de façon très, très claire que ce programme-là n'a pas de rentabilité, ne rencontre pas les critères de rentabilité et le coût par kilowattheure des mégawatts économisés avec ce programme-là est très, très largement supérieur au coût évité sur l'horizon, sur la durée de vie du programme, qui

est de trois ans. Alors on sait que le coût évité pour les six prochaines années c'est vingt dollars du kilowatt (20 $/kW), alors que le programme est à... au-delà de deux cents dollars du kilowatt (200 $/kW).

Ce que ça implique, notre recommandation. D'abord ce qu'on nous a dit dans les contre-interrogatoires c'est que le budget pour les charges interruptibles résidentielles qu'on prenait... le programme de chauffe-eau et le programme de chauffage, un projet-pilote en chauffage et le projet-pilote... c'est le projet-pilote biénergie. Et les charges qui sont prévues pour le projet-pilote chauffage, interruptible chauffage et biénergie c'est trois cent mille dollars (300 000 $) plus deux cent cinquante mille dollars (250 000 $), donc essentiellement un demi-million de dollars (0,5 M$).

Alors ce que l'on vous recommande c'est de limiter le budget pour les charges interruptibles résidentielles à ce montant-là, cinq cent mille dollars (500 000 $). De ramener le niveau prévu des investissements à zéro et de ramener à zéro aussi le montant qui était prévu au niveau des coûts d'approvisionnement pour les compensations versées

aux clients.

Donc on avait dans notre preuve initiale une proposition de mettre en place un compte d'écarts, mais à la lumière des nouvelles informations qui sont apparues on retire cette proposition-là. On pense que le budget devrait être de cinq cent mille dollars (500 000 $) et que ça se limite à ça.

On vous a parlé, lors des témoignages, que... bien si le programme chauffe-eau ne se réalise pas, bien on va peut-être... à la place, le programme chauffage, on va le déployer de façon plus rapide, on va faire les installations dans ce programme-là à la place. Et donc, on ne serait plus en mode projet-pilote.

Écoutez, à ce niveau-là je vous soumets tout simplement qu'il n'y a pas eu de démonstration dans le dossier. Il n'y a aucune preuve qui supporte, par exemple, la rentabilité du programme d'interruptible chauffage. Donc vous n'avez absolument rien pour pouvoir juger de la pertinence de déployer ce programme-là. Alors on pense que vous devriez refuser cette éventualité-là.

Maintenant, au niveau du programme de charge interruptible bâtiment CI, on a un peu le

même problème à court terme parce qu'on a un programme dont le coût évité sur l'horizon de vie est supérieur sur toute la période, pardon, pas au coût évité, mais on a un programme dont le coût par mégawatt sur l'horizon de vie postulé par Hydro-Québec est supérieur au coût évité sur la même période. Donc on parle ici d'à peu près quatre-vingts dollars (80 $) de coût de programme versus vingt dollars (20 $) du coût évité.

Par contre, c'est vrai que cette mesure-là, contrairement au chauffe-eau résidentiel interruptible, elle a un coût évité, un coût qui est inférieur au coût évité en puissance de long terme. Alors on ne pense pas que c'est une mesure qui est inintéressante. On pense qu'elle a un potentiel, mais qu'actuellement, la réalité du plan d'approvisionnement ne permet pas de mettre en place, ne justifie pas la mise en place de ce programme-là dans les conditions actuelles.

(14 h 16)

Et l'autre chose aussi qui est problématique c'est qu'on nous a fourni, je vous dirais, une tentative de justification pourquoi on devrait utiliser le coût évité de long terme pour ce programme-là alors que même si à court terme le

coût évité est beaucoup plus faible et pour une bonne période de temps.

Je vous soumets qu'il y a énormément d'incohérences dans les explications qu'on nous donne. On a posé une question sur le tarif DT, et puis évidemment, dans le tarif DT on sait que quand on fait le calcul de rentabilité, on applique le coût évité année par année et on applique celui qui est en vigueur à chacune des années. Donc, si le coût évité de court terme s'applique pendant six ans, bien, on l'applique pendant six ans. Puis ensuite, on applique le coût évité de long terme pour le reste de la période. Ce n'est pas parce qu'on applique le coût évité de long terme à quelque part dans le calcul de la rentabilité du tarif DT qu'il y a une logique de coût évité de long terme plus que dans le programme de charge interruptible du bâtiment CI. Alors s'il y avait la même logique qui s'appliquait vraiment au tarif DT, on aurait le coût évité de long terme à partir de l'année. Alors, ce n'est pas ça qui est fait.

On pourrait le comparer aussi au programme d'électricité interruptible. On nous dit que le programme de charge interruptible bâtiment CI, bien ça se projette loin dans le futur. On veut mettre

ça en place pour longtemps et donc, il serait justifié d'aller prendre le programme le coût évité de long terme. Mais l'option interruptible à l'industriel c'est aussi, je pense, un programme qu'on a l'intention de maintenir à long terme puis d'avoir des clients qui adhèrent à cette option-là pour longtemps. Alors, pourtant, quand on a voulu rajuster le tarif de l'option interruptible industrielle, ce qu'on a présenté à la Régie c'est le coût évité court terme pour justifier le nouveau tarif.

Alors, il y a énormément d'incohérences dans tout ça. Je pense que ça prendrait une vision globale cohérente, bien expliquée avant qu'on puisse aller de l'avant avec un programme comme ça.

Alors, les implications de cette recommandation-là c'est une réduction de cent trente mégawattheures (130 MWh) des approvisionnements en puissance. C'est une réduction de six virgule trois millions de dollars (6,3 M$) du budget d'approvisionnement.

Maintenant, le bilan en puissance. Dans son dossier tarifaire, le Distributeur a présenté un bilan en puissance où il y avait un excédent d'approvisionnement par rapport aux besoins, qui

était de l'ordre de quatre-vingt-quatre mégawattheures (84 MWh). On a exprimé dans notre mémoire qu'on jugeait que c'était absolument inacceptable d'avoir des mégawatts dont on n'avait pas besoin dans le revenu requis. Et là, bien il y a eu une mise à jour du bilan en puissance et on se retrouve encore aujourd'hui avec un excédent dans la mise à jour qui nous a été présentée, de cinquante et un mégawatts (51 MW). Alors, d'abord, sur le principe, je le répète, il ne devrait jamais y avoir de mégawatts qui servent à rien dans le budget.

Maintenant, la recommandation que je vous ai faite un peu plus tôt au niveau des charges interruptibles CI a pour effet de réduire de cent trente mégawatts (130 MW) les approvisionnements en puissance. Ce qui veut dire que l'excédent de cinquante et un mégawatts (51 MW) est résorbé par cette recommandation-là. Et même, il y a un manque de puissance de soixante-douze mégawatts (72 MW) qui résulte de ça. Alors, pour les fins de la fixation du revenu requis, puis la fixation des tarifs, je pense que ce soixante-dix-neuf mégawatts (79 MW) là devrait se voir attribuer le coût évité de court terme. Et ce qui nous donne

un coût d'approvisionnement d'environ un virgule cinq millions (1,5 M).

(14 h 22)

Maintenant, au niveau de l'indicateur de prix de marché, on vous recommande le maintien de l'indicateur actuel et on vous recommande de rejeter la proposition qui est faite par le Distributeur pour un nouvel indicateur.

Le Distributeur affirme que le nouvel indicateur est préférable parce qu'il reflète davantage sa réalité opérationnelle. Je vous soumets que ce n'est absolument pas le cas. Le nouvel indicateur fait complètement abstraction dans son calcul de tous les achats qui sont effectués au Québec ou qui peuvent être effectués en Ontario. Et d'ailleurs, dans la justification que le Distributeur donne de cet indicateur-là... pour justifier le nouvel indicateur, il nous dit : « Ça reflète davantage ma réalité opérationnelle parce que, à partir du moment où la connexion ou les interconnexions avec New York sont saturées, bien, je dois me retourner vers le marché de la Nouvelle-Angleterre. »

Or, dans la réalité opérationnelle, avant d'aller au marché de New York, le Distributeur a la

possibilité de faire des achats auprès de HQP, de faire des achats en Ontario. Alors, dans sa proposition où il vous dit : « Bien, après les premiers mille cent mégawatts (1100 MW) d'achat, mon indicateur devrait être basé sur le prix de la Nouvelle-Angleterre, » il oublie complètement que, bien, il peut très bien être rendu à mille mégawatts (1000 MW) d'achat et que l'interconnexion avec New York ne soit absolument pas saturée.

Maintenant, le projet LAD. Écoutez, on réitère la recommandation qu'on a faite dans notre preuve de maintenir le suivi des coûts détaillés du projet. On est très insatisfait des réponses qui ont été données en audience. Quand ce projet-là a été approuvé, il y avait trois millions huit cent vingt-cinq mille (3 825 000) compteurs qui devaient être changés. Et c'était un ensemble de compteurs fermés. En fait, c'était trois millions huit cent vingt-cinq mille deux cent trente et un (3 825 231) compteurs. Donc, on savait exactement de quels compteurs on parlait. Et le budget de ce projet-là a été fait sur la base de ces compteurs-là.

Alors, comme vous l'avez entendu, Hydro-Québec, il dit : « Je suis rendu à trois millions huit cent vingt-cinq mille (3 825 000) mais

finalement, ce n'est pas les mêmes. Les compteurs qui étaient difficiles, ils ne sont plus là. Les compteurs qui étaient dans les réseaux autonomes qui coûtent plus cher à installer, ils ne sont plus là. »

On ne peut pas substituer les compteurs comme ça dans le suivi du projet. Ça ne permet absolument pas de faire un suivi rigoureux du projet et ce n'est pas acceptable. Et le fait que le Distributeur ait démantelé ses équipes, ce qui le place dans une position où il affirme qu'il n'est plus capable de suivre les coûts, c'est pour nous complètement inacceptable. On a un peu de difficulté à s'expliquer comment le Distributeur a pu faire ça. Et ce qu'on demande, c'est que si pour faire le suivi des coûts le Distributeur doit encourir d'autres coûts pour remettre en place certains outils et pour le rendre en mesure d'identifier les coûts du projet LAD, ça devrait être fait à sa charge.

Alors, monsieur Murray est venu nous parler la première journée de l'audience et ce fut fort intéressant, et une des quatre choses principales qu'il nous a dites, c'est qu'il voulait exploiter les nouvelles avenues de croissance. Et il nous a

parlé des centres de données du programme du tarif de développement économique en général, mais il y a un aspect qu'on oublie souvent quand on parle de potentiel de croissance des ventes d'électricité, c'est les petits clients, et c'est la substitution d'énergie chez la clientèle plus petite.

(14 h 27)

Cc'est vrai au niveau résidentiel avec le tarif DT. Et on croit qu'il y a aussi un potentiel au niveau des clients des tarifs généraux et en particulier des clients du tarif G qui sont des clients relativement petits qui, souvent, peuvent s'apparenter à un client résidentiel.

Alors, dans un premier temps, ce que... et de façon générale, ce que j'aimerais vous recommander, c'est d'inviter Hydro-Québec à, quand il pense à croissance des ventes, d'explorer aussi cette direction-là.

De façon plus spécifique, au niveau du tarif DT, vous avez demandé l'année dernière, mais pas vous, mais la Régie a demandé l'année dernière que le Distributeur revienne avec une proposition tarifaire pour la télécommande au niveau du tarif DT. Vous aviez déjà identifié à ce moment-là que ça se faisait à Sherbrooke, que ça fonctionnait très

bien et que personne ne se plaignait de ça.

Et là le Distributeur est revenu avec un projet pilote et là on nous dit qu'on va tester le... tester le modèle pendant un an. Ensuite, faire une analyse et voir comment on pourrait ultimement mettre en place quelque chose à ce niveau-là. Et, en fait, ce qu'on se rend compte quand on... quand on relit les notes sténographiques d'hier, les réponses qui ont été données au contre-interrogatoire de la Régie, si je ne m'abuse, c'est que finalement on parle de programme et là on veut évaluer quel genre de compensation on devrait donner dans le cadre d'un programme de biénergie télécommandée.

Alors, ma compréhension de la décision qui avait été rendue, c'est qu'il n'était pas question d'un programme. On a déjà un tarif biénergie. La télécommande de la biénergie, elle se fait chez Hydro-Sherbrooke, à ma connaissance, sans programme. Elle se fait simplement avec le tarif, il n'y a pas une compensation financière un peu comme ce qu'on propose dans le programme bâtiment CI par exemple, donc c'est le tarif. Il est là, il est en place. Je ne vois absolument pas pourquoi on est en train d'essayer de transformer ça en

programme. Et ce qui me suggère qu'on a peut-être dans les plans de laisser tomber le tarif puis créer, remplacer ça par un programme.

Je ne vois absolument pas l'utilité de ça. Le tarif, il est là. Ça peut être fait directement dans ce cadre-là et ça peut être fait à brève échéance. Alors, ce qu'on demande, c'est que le Distributeur dépose une proposition tarifaire quelque part au printemps pour le tarif DT, de sorte qu'on soit capable de mettre en place ces fonctionnalités-là dès l'hiver prochain.

Et, écoutez, c'est important parce qu'on est en train de perdre les clients du tarif biénergie à grande vitesse. Et ces clients-là, ils sont importants pour l'équilibre du bilan en puissance à long terme. Et leur présence est bénéfique à l'ensemble de la clientèle.

L'autre élément que je veux mentionner par rapport à ça, c'est que, quelle que soit la décision que vous allez rendre par rapport au tarif biénergie ou si par exemple vous acceptez l'ensemble de la proposition au niveau de l'ajustement de la redevance fixe et puis l'absence de hausse tarifaire, évidemment il y a un bénéfice qui est là l'année prochaine, mais il y a une

expectative de bénéfice aussi sur les quatre prochaines années.

Alors, quelqu'un qui réfléchirait à changer son système de chauffage par exemple cet été, pour prendre une décision éclairée, il faut, oui, qu'il sache ce qui s'en vient l'hiver prochain, mais il faut aussi qu'il sache ce qui s'en vient dans les quatre prochaines années.

Donc, je pense que c'est important que les efforts de promotion démontrent le plus rapidement possible dès maintenant aux clients que l'ensemble des bénéfices qu'ils devraient attendre de l'adhésion à ce tarif-là.

Et finalement, sur la rémunération globale, je veux simplement réitérer l'appui de la FCEI aux conclusions de madame Colpron et réitérer également notre demande pour qu'il y ait une nouvelle étude qui soit menée et qu'elle soit menée par la Régie, que ce soit la Régie qui mandate un expert pour mener cette étude-là.

(14 h 30)

Q. **[297]** Alors, puisqu'on termine avec ce sujet, avant qu'on termine cet aspect de la preuve, Madame Colpron, il y avait peut-être une ou deux questions pour vous, et on va terminer avec monsieur Leblanc.

Je vous demanderais peut-être de commenter sur le rapport, les rapports de l'Institut de la statistique du Québec qui a été déposé ce matin, les nombreux rapports, mais peut-être celui de deux mille quinze (2015). Peut-être vous demander de commenter sur, bon, qu'est-ce que cela vous enseigne, qu'est-ce qu'on pourrait donner à la Régie comme informations à cet égard?

Mme NATALIE COLPRON :

R. Oui. Alors, bon, dans ce rapport-là, on l'a vu ce matin, on apprend ou on constate que l'Institut de la statistique nous parle de deux méthodes, la méthode des débours ainsi que la méthode des coûts simulés. La méthode de débours est celle qui est utilisée et qui a toujours été utilisée depuis au moins quatre-vingt-dix-neuf (99) par l'Institut de la statistique. Et à mon avis, en lisant le rapport, quand on parle de coûts simulés, on parle essentiellement des régimes de retraite puis des régimes d'assurance collective. On parle de variables économiques et de variables démographiques dans la méthode des coûts simulés. Mais en ce qui me concerne, les variables économiques, il n'y a pas d'impact au niveau des salaires. C'est vraiment quelque chose qui

s'applique au niveau des régimes de retraite et assurance collective.

D'ailleurs, quand ils parlent de variables économiques, ils parlent du taux d'inflation et d'intérêt, du taux de rendement de la Caisse de retraite, et caetera. Donc, à mon avis, ça s'applique, la méthode des coûts simulés, dans ce cas-ci, la référence est faite exclusivement par rapport aux régimes de retraite et régimes d'assurance collective. Ensuite, ils nous parlent aussi dans le même document d'appariement.

Donc, l'Institut de la statistique ne regarde pas juste les salaires qui sont payés, mais ils font aussi un appariement par rapport au niveau de l'employé. Je vous expliquais tout à l'heure, un nouvel employé qui arrive en poste versus un employé qui est là depuis plus longtemps. Donc, ils vont regarder les échelles salariales pour comparer les postes un par rapport à l'autre. Et les échelles vont leur donner plus de lumière, vont éclairer finalement leurs conclusions plutôt que d'appliquer et de regarder seulement les salaires payés.

Q. **[298]** Je vous remercie. Dernière question. Monsieur le régisseur Houle a questionné l'experte d'Hydro-

Québec sur le coût d'une éventuelle étude, si on devait recommencer ou tout ça. À votre avis d'expert, une étude professionnelle avec la méthodologie la plus clairement détaillée, ça pourrait revenir à combien?

R. Évidemment ça dépend du nombre de postes qui sont sous enquête. Habituellement ce qu'on voit dans le marché, c'est que, par poste, on pourrait prévoir à peu près trois mille dollars (3000 $) par poste. Donc, si on se limitait, au lieu d'avoir cinquante-quatre (54) emplois qu'on compare, puis qu'on faisait ça à une échelle plus restreinte et qu'on regardait seulement une trentaine de postes, à ce moment-là, on pourrait parler d'une analyse qui pourrait coûter dans les environs de cent mille dollars (100 000 $).

Q. **[299]** D'accord. Je vous remercie. Monsieur Leblanc, je comprends que vous êtes le nouveau directeur des Affaires provinciales de la FCEI. Peut-être juste nous expliquer quel est votre nouveau rôle à la FCEI.

M. BRUNO LEBLANC :

R. Tout à fait. Je vais commencer par dire, j'étais très soulagé d'apprendre qu'il y avait un programme de cent (100) jours.

Q. **[300]** Oui.

R. Parce que non seulement c'est ma première audience à la Régie, mais en plus je suis nouveau dans mon poste.

Q. **[301]** Depuis combien de temps?

R. Depuis un mois et demi.

Q. **[302]** D'accord.

R. Mon poste consiste à couvrir la législation au Québec, tout ce qui est un aspect réglementaire au Québec. Alors c'est quand même assez large.

Q. **[303]** D'accord. Et je comprends que les dossiers de la Régie de l'énergie sont maintenant tombent sous votre pile de travail?

R. Tout à fait.

Q. **[304]** D'accord. Vous avez entendu madame Colpron et monsieur Gosselin aujourd'hui présenter les documents. Pourriez-vous nous indiquer quel est votre sentiment à l'égard de cette preuve?

R. Bien, écoutez, c'est sûr que la première réaction est quand même inquiétante quand on constate les grands écarts au niveau, entre autres la médiane. C'est des conclusions qu'on accepte mais qui nous inquiètent en même temps.

Q. **[305]** Les conclusions de madame Colpron que vous acceptez?

R. Tout à fait.

Q. **[306]** D'accord. Je vous remercie. Alors, écoutez, ça complète notre preuve. Nous avions annoncé une heure trente. Nous avons tapant une heure quinze, ou environ. Alors nos témoins sont prêts à être contre-interrogés.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Turmel. Annoncé comme contre-interrogatoire de la preuve était UPA, qui n'est pas là. Est-ce qu'il y a d'autres intervenants dans la salle qui auraient des questions?

(14 h 36)

Pour FCEI. Maître Pelletier, l'AQCIE.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PIERRE PELLETIER :

Q. **[307]** Peut-être sur un seul point, fidèle à mes habitudes. Ma question est pour madame Colpron. Je notais dans les représentations que vous faites, dans celles qui ont été faites par les témoins entendus antérieurement aussi, un certain nombre d'éléments. On parle d'un niveau de rétention des employés qui est très élevé chez Hydro-Québec. Je notais la référence au fait qu'il y avait quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) des employés chez Hydro-Québec qui étaient des syndiqués, que de soixante (60 %) à quatre-vingt pour cent (80 %) des

non syndiqués sont au maximum des échelles salariales. Et je n'étais pas sans noter la référence de madame Pelletier à la notion de bonheur chez les employés, chez leur employeur. Et je me demandais si, dans le genre de travail que vous faites, le genre de balisage que vous faites, s'il y a lieu de tenir compte de l'impact de la sécurité d'emploi dans un cas comme celui d'Hydro-Québec, mais dans le cas de la fonction publique généralement, j'imagine? S'il y a eu lieu de tenir compte de cet impact-là sur la valeur globale de la rémunération puis, le cas échéant, comment on peut le calculer ou en tenir compte? Parce que je vois bien que les comparaisons se font, là, d'une part entre Hydro-Québec chez qui la sécurité d'emploi semble être grandement favorisée, mais la comparaison est faite avec d'autres entreprises chez lesquelles on ne trouve pas toujours, loin de là, le même genre de sécurité. Je me demande quelle sorte de valeur ça a et comment on peut l'évaluer.

Mme NATALIE COLPRON :

R. C'est pas quelque chose que nous regardons habituellement quand on fait une étude de balisage. On regarde vraiment les composantes de la rémunération globale et c'est ce que l'on compare.

C'est certain qu'on peut regarder aussi à la toute fin, comme j'ai mentionné, les conditions d'emploi. Mais ça va plus être basé sur des... des avantages non monétaires qui sont mesurables, comme les journées de vacances, les journées de congés de maladie, etc. Ce serait difficile de mesurer qu'est-ce que ça représente cette sécurité d'emploi, bien que ce soit très bien, le bonheur à l'emploi.

Q. **[308]** Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Pelletier. Alors, Maître Fraser, pour Hydro-Québec. Vous avez prévu cent cinq (105) minutes.

Me ÉRIC FRASER :

Cent cinq (105)?

LA PRÉSIDENTE :

Oui.

Me ÉRIC FRASER :

Ah oui.

LA PRÉSIDENTE :

C'est cent cinq (105). Alors écoutez, si à l'intérieur...

Me ÉRIC FRASER :

Ça va être moins long que ça.

LA PRÉSIDENTE :

... de son... oui, une petite pause santé à un moment donné va peut-être être intéressante.

Me ÉRIC FRASER :

Ah, bien moi je ferais la pause tout de suite, si vous le voulez bien.

LA PRÉSIDENTE :

Ah, bien avec un grand plaisir, Monsieur... Maître Fraser.

Me ÉRIC FRASER :

Alors ça me fait plaisir.

LA PRÉSIDENTE :

Bien oui, mon Dieu! Je suis pressée de partir. On va revenir à trois heures moins cinq.

Me ÉRIC FRASER :

Parfait. Je vous remercie, Madame la Présidente.

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

REPRISE DE L'AUDIENCE

LA PRÉSIDENTE :

Maître Fraser.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER :

Q. **[309]** Alors bonjour, Madame la Présidente, Madame, Messieurs les Régisseurs. Bonjour au panel, bonjour Messieurs, bonjour Madame. Vous m'excuserez, Messieurs, je vais peut-être moins porter attention

à vous pour le contre-interrogatoire, mais c'est pas parce que j'ai pas apprécié votre témoignage.

Évidemment, Madame Colpron, je vais surtout m'adresser à vous. J'aimerais... j'aimerais savoir aux fins de réaliser votre rapport, donc si on se situe d'un point de vue chronologique, avant de l'avoir réalisé ou pendant sa réalisation quels sont les documents que vous avez consultés aux fins de... aux fins de réaliser votre rapport? Évidemment, j'imagine que vous avez consulté le rapport de Normandin Beaudry, mais avez-vous consulté d'autres documents?

Mme NATALIE COLPRON :

R. À part les documents auxquels on avait fait référence à un document... les réponses aux questions qu'on avait posées, donc les documents sur le rapport de Towers Perrin en deux mille trois (2003), le document... les documents de Mercer pour Hydro One et les documents de l'industrie de la statistique, là. Non, pas d'autres documents à part ceux-là.

(15 h 01)

Q. **[310]** Avez-vous consulté, par exemple, le rapport annuel d'Hydro-Québec pour la réalisation de votre rapport?

R. Peut-être, oui, j'ai regardé le nombre d'effectifs.

Q. **[311]** O.K. Avez-vous consulté les organigrammes chez Hydro-Québec?

R. Oui.

Q. **[312]** Lesquels?

R. Ceux qui sont disponibles sur le site Internet.

Q. **[313]** Avez-vous consulté d'autres balisages? Là vous avez mentionné Towers, Hydro One et les études de l'ISQ, donc je comprends que c'est les trois que vous avez consultés aux fins de réaliser votre rapport?

R. Oui. Je peux ajouter que j'ai également consulté avec d'autres experts dans le domaine de la rémunération globale.

Q. **[314]** Vous avez consulté d'autres experts.

R. Oui.

Q. **[315]** Vous avez dit, au début de votre témoignage, que vous aviez fait valider votre rapport par votre patron.

R. Oui.

Q. **[316]** J'imagine que c'est le patron de la firme Optimum?

R. C'est ça.

Q. **[317]** Quel est son nom?

R. Claude Lamonde. C'est le président d'Optimum

actuaires & conseillers.

Q. **[318]** Et j'imagine que monsieur Lamonde était président avant votre arrivée, au début de quatre-vingt-seize (96), en janvier quatre-vingt-seize (96)?

R. Non, c'était Andrée Charest, qui était la présidente.

Q. **[319]** O.K. Il est en poste depuis quand, monsieur Lamonde?

R. Monsieur Lamonde? Monsieur Lamonde est là depuis... ça fait très longtemps.

Q. **[320]** Ah! très longtemps. Donc, il était président lorsque... O.K.

R. Oui, oui.

Q. **[321]** Lorsque vous êtes arrivée en poste.

R. Il était... en fait, il est président d'une des... nous, on est une filiale, on fait partie d'un groupe et on est plusieurs filiales dans un groupe et il est président de ce groupe-là.

Q. **[322]** O.K.

R. Depuis plusieurs années.

Q. **[323]** Savez-vous pourquoi, sur le site Internet d'Optimum, il n'est pas mentionné que la rémunération globale est un domaine d'expertise de votre firme?

R. Absolument. Parce que, depuis que je suis arrivée, en deux mille seize (2016), j'ai commencé à effectuer ou à rendre des services de consultation en rémunération globale et on a tellement de succès dans notre démarche que ça fait partie des choses qui sont sur ma liste de choses à faire et, dès que je vais avoir une minute, c'est certain qu'on va mettre ça sur notre site Internet.

Q. **[324]** Donc, Optimum ne fait pas de rémunération globale... fait de la rémunération globale depuis deux mille seize (2016), depuis votre arrivée, en fait?

R. Absolument.

Q. **[325]** O.K. Dans les trois rapports de balisage que vous avez consultés aux fins de réaliser votre rapport, vous mentionnez Hydro One, Hydro One a été mentionnée dans votre rapport à quelques reprises. Est-ce que c'est le seul document que vous avez consulté sur ce rapport-là ou il y a d'autres documents, concernant ou entourant le contexte dans lequel il a été réalisé, que vous avez consultés?

R. Mais est-ce que vous parlez des autres documents qui ont été déposés ce matin?

Q. **[326]** Pas nécessairement mais ça peut être ceux-là. Et puis, évidemment, c'est avant de rédiger votre

rapport et non pas depuis le témoignage de...

R. Non. Avant de rédiger mon rapport, non.

Q. **[327]** O.K. Vous n'étiez pas impliquée non plus dans la production de ce rapport, dans la réalisation de ce rapport?

R. Dans quel rapport?

Q. **[328]** Celui d'Hydro One.

R. Non.

Q. **[329]** Vous n'étiez pas impliquée non plus dans la production du rapport de Towers, de deux mille trois (2003), pour Hydro-Québec?

R. Non.

Q. **[330]** Et avez-vous une quelconque implication dans les rapports de l'ISQ?

R. Aucune.

Q. **[331]** Dans votre rapport, vous mentionnez que... vous n'êtes pas obligée d'y aller, mais je suis à la page 7. Vous mentionnez que... et vous avez témoigné là-dessus ce matin aussi :

> Seul un marché de référence permanent établi pour une enquête de rémunération fermée serait approprié dans le contexte d'Hydro-Québec.

Vous dites, « seul ». Donc, je comprends que c'est la seule avenue possible... les mots sont quand

même assez forts, votre phrase est très affirmative. Donc, je comprends que, selon vous, on doit absolument avoir un marché de référence permanent pour Hydro-Québec?

R. Oui.

Q. **[332]** Et, ça, vous basez ça, cette affirmation-là, sur votre expérience?

R. Oui.

(15 h 07)

Q. **[333]** Professionnelle. Or, je comprends de votre expérience professionnelle que la dernière fois que vous avez réalisé un balisage de grande ampleur, c'était en deux mille - deux mille deux (2000-2002). C'était votre témoignage lors du voir dire. Je comprends aussi de votre témoignage du voir dire que vous n'avez pas fait de tels types de balisages depuis que vous avez recommencé à faire de la rémunération globale en deux mille seize (2016). Et je comprends qu'aux fins de réaliser votre rapport d'expert et de porter un jugement sur le rapport d'Hydro-Québec, les seuls documents que vous avez consultés en termes d'autres balisages similaires, donc savoir qu'est-ce que vos pairs font, c'est les trois qu'il y a ici, donc Hydro 1 et ESQ et Towers. Est-ce que c'est exact?

R. C'est exact. Mais j'ai aussi mentionné au début et tout à l'heure que j'ai consulté d'autres experts de la rémunération globale...

Q. **[334]** Oui. Je parle de votre expérience. Je ne parle pas des autres experts à qui vous auriez pu téléphoner. Je parle de votre expérience. Est-ce que je comprends que votre expérience dans la réalisation de ces mandats-là datent de deux mille (2000) et que la document que vous avez consultée pour porter votre jugement et faire une affirmation du type : seul un marché de référence permanent serait approprié, sont les trois balisages que vous avez mentionnés ce matin...

R. Oui.

Q. **[335]** ... tout à l'heure. Je vous remercie. Est-ce que je dois également comprendre que, lorsqu'à la page 12 de votre rapport vous dites que : « L'inclusion des cadres supérieurs est d'une importance capitale, » c'est également basé sur l'expérience que vous venez de nous relater?

R. « Capitale », vous dites que c'est écrit dans mon rapport?

Q. **[336]** Oui, c'est écrit à la page 12 de votre rapport.

Me ANDRÉ TURMEL :

Peut-être donner la ligne. C'est peut-être... ça va peut-être être plus facile.

Me ÉRIC FRASER :

Q. **[337]** Écoutez, c'est les deux derniers mots de la page 12 de votre rapport. Vous dites que c'est d'une importance capitale.

R. Oui.

Q. **[338]** Quel était, selon vous... parce que vous avez quand même interprété le mandat de la Régie, quel était le... permettez-moi de rephraser. Vous connaissez le contexte dans lequel vous devez témoigner. Vous êtes devant la Régie de l'énergie. Vous savez qu'on est ici dans un contexte de fixation des tarifs, j'imagine, n'est-ce pas?

R. Oui.

Q. **[339]** O.K. vous êtes également, j'imagine, au courant ou vous savez que la question qui se pose ici vise à évaluer ou a soupeser la politique salariale de Hydro-Québec, vise à soupeser les coûts Hydro-Québec. Vous êtes au courant de ces éléments-là.

R. Oui.

Q. **[340]** Et, dans ce contexte-là, pouvez-vous m'expliquer pourquoi ce serait d'une importance

capitale, dans un contexte d'évaluation du coût de services, et j'insiste sur capitale parce que c'est ce qui est écrit dans votre rapport, d'inclure une portion des employés qui, vraisemblablement, est marginale sur son impact? On parle de cent trente-cinq (135) personnes sur vingt mille (20 000) employés.

R. Parce que le mandat était, premièrement, d'inclure tous les groupes d'employés. Et, deuxièmement, quand on fait une enquête, normalement, on va regarder tous les employés, incluant les cadres supérieurs. C'est certain que dans le dossier d'Hydro-Québec, on pourrait exclure le poste de président parce que c'est une entente à part. Mais essentiellement, on pourrait inclure tous les autres cadres supérieurs. Ce serait très important de les avoir dans l'enquête.

Q. **[341]** Et vous dites que c'est tous les groupes d'emplois? À quoi vous vous référez pour dire que le mandat était d'évaluer tous les groupes d'emplois?

R. Non, pas tout. Par groupe d'employés.

Q. **[342]** C'est ce que vous venez de dire.

R. Par groupe d'employés. Le mandat est écrit comme ça.

Q. **[343]** O.K. Donc, il n'était pas spécifié que c'était tous les groupes d'emplois et que les cadres devaient nécessairement y apparaître.

R. Non.

Q. **[344]** Si je vais à la page 9 de votre rapport, vous faites l'affirmation suivante.

(5 h 12)

Vous dites que selon la pratique des spécialistes - je suis à la fin du rapport, bien enfin, de la page :

> Selon la pratique des spécialistes en rémunération les échelles salariales sont fixées indépendamment de la rémunération incitative et s'appuient sur les données de marché de la composante salaire et le positionnement relatif recherché pour les salaires dans une organisation.

La première fois que j'ai lu ça, j'ai trouvé ça un peu contre-intuitif, puis, je me fie à mon expérience personnelle, parce que, bien je n'ai pas eu beaucoup d'offres d'emploi, là, mais la dernière que j'ai eue, s'il n'y avait pas eu de bonus, je ne suis pas sûr que je serais allé. Et ça m'apparaissait un peu contre-intuitif. Et compte

tenu que vous avez obtenu le statut d'expert est-ce que je dois comprendre de votre propos que si nous avons, un exemple hypothétique, si j'ai des vendeurs de voitures j'ai deux concessionnaires de vendeurs de voitures, il y en a un qui paie des commissions à cinquante pour cent (50 %) à ses vendeurs et l'autre paie des commissions à vingt pour cent (20 %), cela n'aura aucune incidence sur les échelles salariales qu'il pourrait offrir à ses vendeurs. Est-ce que je dois interpréter ça comme ça?

R. Oui.

Q. **[345]** Je vous remercie. À la page 4 de votre rapport vous indiquez, nous sommes dans les critères utilisés par Hydro-Québec. Nous sommes au critère « Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec ». Donc, c'est le quatrième point, ou le deuxième à partir du premier paragraphe complet.

LA PRÉSIDENTE :

Pardonnez-moi, Maître Fraser, à quelle page déjà?

Me ÉRIC FRASER :

Q. **[346]** Je suis à la page 4. Vous dites qu'Hydro-Québec ne respecte pas le critère de la structure organisationnelle comparable compte tenu de la

proportion, compte tenu de l'aspect de la proportion... du nombre d'employés qui sont syndiqués ou de la proportion de quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) d'employés syndiqués. Est-ce que selon vous la structure organisationnelle réfère nécessairement à la proportion d'employés syndiqués?

R. Ça peut référer à plusieurs choses, mais entre autres, ça peut référer à la proportion des employés syndiqués aussi.

Q. **[347]** Est-ce que la structure organisationnelle ne référerait pas plutôt au nombre de vice-présidences, au nombre de divisions, etc.?

R. Ça peut, oui.

Q. **[348]** Ça peut. Donc, lorsqu'on dit que le critère de posséder une structure organisationnelle comparable n'a pas été respecté, vous ne vous fondez pas sur la structure organisationnelle actuelle d'Hydro-Québec?

R. Non, plus en fonction de la proportion des employés syndiqués.

Q. **[349]** Et là-dessus vous dites que Le marché de référence, qu'il y a une grande majorité d'entre-elles, du marché de référence, des entreprises du marché de référence, qui n'ont pas ou peu

d'employés syndiqués. Qu'est-ce que vous entendez par grande majorité?

R. Il y a plusieurs employeurs qui sont là dans la liste des participants du marché de référence, qui n'ont pas d'employés syndiqués.

Q. **[350]** Il y en a combien? Vous dites une grande majorité, j'imagine que vous avez un chiffre, là.

R. Non, je n'ai pas le chiffre avec moi, non.

Q. **[351]** Donc, vous dites qu'il y a une grande majorité d'entre elles qui n'ont pas d'employés syndiqués mais vous ne savez pas combien. Est-ce qu'une grande majorité c'est... j'imagine que vous estimez qu'il y a plus que cinquante pour cent (50 %) des organisations qui n'ont pas de personnel syndiqué dans la référence?

R. Oui.

Q. **[352]** Or, il y a trente (30) organisations syndiquées dans la référence sur quarante et un (41). Donc, je comprends qu'il y a une inexactitude ici.

Je suis à la page 7... Excusez-moi, je n'étais pas à la bonne page que j'avais citée moi-même. Vous dites :

> Traditionnellement, lors d'enquêtes de rémunération globale...

Et là je suis à la première phrase en dessous de la section 2.

> ... on utilise une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise versus les salaires payés dans l'entreprise comparée.

(15 h 16)

Q. **[353]** Quand vous dites « traditionnellement », qu'est-ce que vous entendez?

R. Habituellement.

Q. **[354]** Donc, c'est habituellement. Quand vous dites « habituellement », c'est selon vos habitudes que vous avez acquises en deux mille - deux mille deux (2000 - 2002)?

R. Selon l'expérience que j'ai, oui, et selon les gens qui, l'expérience des personnes qui ont travaillé avec moi sur le dossier.

Q. **[355]** Je parle de votre expérience, évidemment, et je comprends que de votre expérience que vous avez, la seule enquête de rémunération globale de ce type balisage, grande entreprise, date de deux mille (2000). Donc, quand vous dites « habituellement », c'est basé, entre autres, lorsqu'on parle de votre expérience, sur votre expérience de deux mille - deux mille deux (2000 - 2002).

R. Oui. Et l'expérience de deux mille seize (2016) également.

Q. **[356]** Et lorsqu'on parle de l'expérience de deux mille seize (2016), je comprends de ce que vous m'avez dit lors du voir-dire que votre expérience avait été limitée à trois types d'emplois, donc, les juges, les professionnels... je ne l'ai pas avec moi, mais j'avais l'impression que c'était les professionnels hauts salariés, et également, les hauts dirigeants, et vous m'aviez précisé que dans votre définition de hauts dirigeants, on parlait de vice-présidents en montant.

Donc, je comprends, à ce moment-là, que, lorsque vous dites « habituellement », selon votre expérience, c'est lors de l'enquête que vous avez faite en deux mille - deux mille deux (2000 - 2002), parce qu'on n'a pas la date précise, et à l'égard de votre expérience qui porte sur ces quatre, ou trois ou quatre catégories d'emplois depuis deux mille seize (2016).

R. Oui, mais je dois ajouter qu'en deux mille - deux mille deux (200 - 2002), il y a une seule enquête de rémunération qui serait de cette envergure-ci, mais j'ai quand même fait beaucoup d'autres enquêtes de rémunération globale à cette époque,

et, toujours, c'était la méthode de la valeur au pair que nous avions utilisée.

Q. **[357]** Parce que quand maître Rozon vous a posé la question, vous avez répondu que vous aviez fait une enquête de rémunération globale de la nature de celle de Normandin Beaudry qui est présentée au dossier. Est-ce que vous changez votre témoignage de lundi dernier?

R. Non. Je viens de dire la même chose : j'en ai fait une de la même envergure, mais j'en ai fait beaucoup d'autres de plus petite envergure.

Q. **[358]** Et lorsque vous parlez de plus petite envergure, qu'est-ce que vous entendez?

R. Moins de postes qui étaient envisagés, qui étaient appariés, moins de participants, mais où j'ai fait d'autres enquêtes pendant cette période-là de deux mille (2000) à deux mille deux (2002).

Q. **[359]** Oui. Moins de participants, on parle de combien de participants?

R. Je n'ai pas les chiffres avec moi, puis ça fait longtemps aussi, là.

Q. **[360]** O.K. Vous parlez de la méthode des salaires payés.

R. Oui.

Q. **[361]** Dans votre réponse à la demande de

renseignements de la Régie, je crois... attendez une petite seconde que je m'y rende. Je n'ai pas la cote. FCEI-0024. Vous dites...

Me ANDRÉ TURMEL :

Est-ce que vous voulez attendre qu'elle s'y rende là.

Me ÉRIC FRASER :

Je croyais qu'elle y était.

Me ANDRÉ TURMEL :

Non, elle n'y était pas. C'est HQD-16, Document 6.2, la DDR à la FCEI. J'imagine que c'est ça.

Me ÉRIC FRASER :

Q. **[362]** Je vous ai donné la cote Régie, puisque ce n'est pas, c'est votre réponse, donc, elle n'est pas dans les, elle n'est pas dans les documents Hydro-Québec.

Me ANDRÉ TURMEL :

C'est FCEI-0024.

Me ÉRIC FRASER :

C'est donc FCEI-0024.

Me ANDRÉ TURMEL :

O.K. Attendez, parce que je l'ai...

Me ÉRIC FRASER :

Q. **[363]** O.K. Vous n'avez pas en votre possession vos

réponses.

R. Oui, oui. C'est ça. Je l'ai, je l'ai. Oui, oui, oui.

LA PRÉSIDENTE :

On est bien dans FCEI-0024?

Me ÉRIC FRASER :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

Merci.

Me ÉRIC FRASER :

Q. **[364]** Vous dites à la réponse 1.1 que la méthode des salaires payés, là, je vais résumer parce que c'est long, on dit, on parle de méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise versus les salaires payés dans l'entreprise comparée. Pour les fins de simplicité, on va dire les salaires payés. Vous dites que ça correspond en tout point à la méthode dite de valeur au pair. Et là, je ne comprends pas si c'est la méthode de valeur au pair que vous avez utilisé aux fins de la rédaction de votre expertise, votre rapport d’expert, pourquoi vous n’avez pas identifié ça comme étant la valeur au pair?

(15 h 22)

R. Parce que pour fins de compréhension pour ceux qui

ne travaillent pas en rémunération, c'était plus clair pour moi d'indiquer qu'il s'agissait d'une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée. Je ne suis pas certaine que ça aurait été clair si j'avais mentionné la valeur au pair à prime abord.

Q. **[365]** Ce matin, on a déposé l'annexe B du rapport Towers qui, comme j'ai compris, fait partie des documents que vous avez consultés avant de rédiger la... avant de rédiger votre rapport. Et ce document-là a été déposé sous... Malheureusement, Madame la Présidente, je ne me souviens pas de la cote, c'est un FCEI. Je pense que je l'ai égaré. Mais, est-ce que vous vous souvenez de ce document-là, Madame Colpron?

R. Oui.

Q. **[366]** C'est votre procureur qui l'a déposé. Je vais vous lire une section de ce document. C'est C-FCEI-0045, Madame la Présidente. Donc, nous en sommes à la méthode des salaires versés, vous venez de me dire que c'est la même chose que...

R. Excusez-moi. Vous êtes à quelle page?

Q. **[367]** Je suis à C-FCEI-0045.

R. O.K.

Q. **[368]** Et là je n'en étais pas à une page, j'étais dans ma tête et je faisais mon introduction. Vous l'avez le document?

R. Oui.

Q. **[369]** Donc là, je comprends de votre témoignage que la méthode de comparaison des salaires, c'est la même chose que la méthode de valeur au pair. C'est ce qui apparaît de votre témoignage et de votre réponse à la demande de renseignements. Si je regarde ce document-là qui est une description, si on veut, technique de la valeur au pair, je vais plus particulièrement à la deuxième phrase :

> [...] Cette technique fait appel à une augmentation standard par échelon de 7,5 % chacun; le nombre de ces échelons, positifs ou négatifs, peut aller jusqu'à deux.[...]

Est-ce que vous pouvez m'expliquer de quoi il s'agit exactement?

R. Non.

Q. **[370]** Cet exercice-là?

R. Bien oui. Normalement, quand on fait ce type de comparaison, on veut s'assurer qu'on compare deux postes qui ont les mêmes responsabilités.

Q. **[371]** O.K.

R. Donc, ça peut arriver qu'on va faire des ajustements ou des correctifs pour s'assurer qu'on a des postes équivalents.

Q. **[372]** Et avez-vous fait cet exercice dans votre rapport?

R. Dans quel rapport?

Q. **[373]** Dans votre rapport d'expertise. Vous dites que vous utilisez la valeur au pair. La valeur au pair, c'est une technique qui fait en sorte qu'on doit faire un ajustement aux valeurs comparées. Vous me dites que vous avez utilisé cette méthode-là. Je vous demande si vous avez fait un ajustement aux valeurs comparées.

R. Aucun ajustement.

Q. **[374]** Je vous remercie. Si vous me permettez, Madame la Présidente, je vais juste prendre quelques secondes pour consulter mes notes.

LA PRÉSIDENTE :

Absolument.

Me ÉRIC FRASER :

Q. **[375]** Bon. Merci pour cet... J'aurais peut-être une dernière question et, encore là, ça fait partie des questions... Évidemment, on est tous des gens qui sommes sur le marché de l'emploi, donc intuitif.

Vous avez parlé des critères pour le marché

de référence permanent. Vous avez, vous avez été assez critique à l'égard des critères d'Hydro-Québec. Et je retiens, je retiens une valeur guide du témoignage de Normandin Beaudry ce matin et des témoins d'Hydro-Québec sur l'importance... sur l'importance d'aller sur le marché des talents qui est disponible à une entreprise. Est-ce que vous êtes d'accord avec cette affirmation-là?

R. Je l'avais mentionné comme dernier critère quand je décrivais un marché de référence que je considérais comme adéquat, que ça faisait partie d'une des dernières choses qu'il faudrait absolument regarder, s'assurer qu'on a des entreprises qui fait partie du bassin de recrutement de Hydro-Québec.

(15 h 28)

Q. **[376]** Ça ne devrait pas être une des premières choses, de s'assurer d'avoir des comparables qui font partie des places où les employés peuvent aller s'ils sont insatisfaits ou moi je peux aller chercher. Ça ne devrait pas être le premier critère?

R. à mon avis, le premier critère c'est d'avoir des employeurs ou des entreprises comparables. On va regarder... on va avoir des critères en termes de

taille, en termes de revenus et c'est des critères comme ça, pour s'assurer qu'on a des entreprises semblables.

Q. **[377]** Dans votre témoignage vous disiez que les critères qui apparaissaient importants c'était d'aller chercher des entreprises dans le domaine de l'énergie, d'aller chercher des entreprises industrielles en ressources naturelles et d'aller chercher des entreprises réglementées. Est-ce que vous avez fait un exercice pour tenter de constituer un groupe de comparables pour Hydro-Québec?

R. Ça ne faisait pas partie de mon mandat.

Q. **[378]** Non. Est-ce qu'un groupe de comparables similaire à celui d'Hydro One serait, selon vous - et je crois que vous l'avez dit en DDR - un groupe qui serait plus approprié?

R. Je suis d'avis que oui, que le rapport d'Hydro One, à mon avis, est très complet.

Q. **[379]** Je vous remercie. Je vous remercie, Madame Colpron. Madame la Présidente, je n'ai pas d'autres questions.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Fraser.

Me ANDRÉ TURMEL :

Simplement aux fins de clarification, donc je comprends que vous n'avez pas de questions également pour monsieur Gosselin. On est dans la...

Me ÉRIC FRASER :

Je m'en excuse, d'ailleurs, là.

Me ANDRÉ TURMEL :

Non, non, c'est correct. C'est pas que j'y tiens absolument, mais... D'accord. Merci.

Me ÉRIC FRASER :

Je n'ai pas d'autres questions.

LA PRÉSIDENTE :

C'est bien. Alors questions de la Régie, Maître Legault.

INTERROGÉS PAR Me LOUIS LEGAULT :

Q. **[380]** Moi, je ne m'excuserez pas. Je pense que monsieur Gosselin sera bien heureux de ne pas avoir de questions alors... La même chose de notre côté, mes questions s'adresseront uniquement à madame Colpron, Madame la Présidente. Alors bonjour aux membres du panel. On est en fin de course vendredi, quinze heures trente (15 h 30), quelques questions. Vous allez reconnaître dans mes questions des paroles que j'ai dites ce matin, un peu un effet miroir des questions que j'ai posées aux témoins

d'Hydro-Québec et que je vous poserai aussi. Je référais aux réponses que Normandin Beaudry avait données à la DDR 4 de la Régie. C'était la pièce B-120, HQD-16, Document 1.4 à la page 7, où il était question des pratiques exemplaires. Je me permets de faire la même lecture que ce matin, là :

> Avant de commenter plus spécifiquement les critères présentés à la référence (i), il faut souligner que les critères de sélection du marché de référence découlent des principes directeurs sur le marché de comparaison adoptés par Hydro-Québec. Ces critères sont en accord avec les pratiques exemplaires très largement adoptées par les firmes offrant une expertise en rémunération, pour la sélection de marchés de référence, à savoir :
>
> - déterminer tous les marchés de référence de l'organisation;
> - choisir des employeurs : avec qui l'organisation est en concurrence sur le marché de l'emploi; [...] en concurrence pour les produits et

services; [et] qui offrent une base de comparaison acceptable pour la direction, les employés et les syndicats;

Prochain « bullet » :

- éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables : même secteur commercial ou économique; même taille (chiffre d'affaires, nombre d'employés); [et finalement] même région géographique.

Est-ce que vous pouvez commenter de votre perspective ces pratiques exemplaires, notamment quant aux critères « éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables ». En fait ce que je veux c'est votre opinion quant aux critères que Normandin Beaudry mettent de l'avant comme étant les pratiques exemplaires. Est-ce que vous êtes d'accord, vous, avec ces pratiques-là? Est-ce que c'est celles que vous, vous retenez?

R. C'est pas exactement celles que je retiens. Celles que je retenais étaient dans le document ou dans mon... je vous ramène à notre rapport d'expert. Et en ce qui a trait plus spécifiquement au dernier « bullet » qui parle d'éviter de se comparer

seulement à des employeurs semblables, je ne suis pas de cet avis-là. Je pense qu'il faut le faire. Et j'ai hâte de voir la littérature à cet effet-là.

Q. **[381]** Parfait. Alors, vous, êtes-vous en mesure, si je vous posais la même question que j'ai demandée à Normandin Beaudry, est-ce que vous seriez en mesure de nous indiquer des firmes spécialisées qui sont du même avis que vous, c'est-à-dire qu'on devrait se comparer à des employeurs semblables. Peut-être pas le mot « seulement », là mais je comprends que c'est pas ce que vous dites non plus. Vous dites : il doit y avoir dans l'échantillon de comparaison des employeurs semblables. Est-ce que je vous comprends bien?

R. Oui, c'est ce que j'ai dit. Donc concernant d'autres firmes qui sont spécialistes en rémunération, je peux vous référer seulement au rapport de Hyro One qui mentionnait ça.

(15 h 33)

Q. **[382]** Merci. On va parler de méthodologie maintenant. Je suis encore à la même pièce, la DDR 4, le tableau 6.4 qu'on retrouve à la page 22. On nous a clarifié ce matin le volet méthode, débours, valeur au pair, et puis coûts simulés. Même question que j'avais pour votre consoeur actuaire,

est-ce que vous pouvez commenter sur les inconvénients identifiés par Normandin Beaudry pour la méthode de la valeur au pair? C'est-à-dire que ça ne mesure pas le coût pour l'employeur... que le coût pour l'employeur, excusez-moi, et non la valeur intrinsèque de l'offre. Le résultat est influencé par les démographies puis ça procure une vision à court terme. Est-ce que vous pourriez commenter ces inconvénients ou limites soulevés par Normandin Beaudry?

R. Ce que je peux vous dire, c'est encore... c'est que ça mesure... Ici, il ne faut pas parler de l'offre, comme j'ai mentionné tout à l'heure. Donc, ça mesure le coût de l'employeur, effectivement, mais il faut regarder aussi en termes d'ajustements. Il faut qu'on utilise les échelles salariales pour s'assurer que les résultats ne sont pas influencés par la démographie. Donc, c'est ce que je peux dire sur ces inconvénients-là.

Q. **[383]** Considérez-vous, après ce que vous venez de me dire, que la méthode de la valeur au pair élimine les biais démographiques?

R. Ça élimine quand on regarde les échelles salariales.

Q. **[384]** Si j'allais à une étape plus loin, advenant

le cas... puis encore une fois, je ne suis pas décideur, je suis le procureur de la Régie, mais advenant le cas où la Régie acceptait la répartition actuelle des échelles salariales Hydro... on a parlé de, en moyenne, soixante-seize pour cent (76 %) au maximum, et vingt-quatre pour cent (24 %) au milieu. Puis je pense que c'est des chiffres que vous avez vous-même indiqués dans votre rapport, est-ce que ça changerait vos conclusions?

R. Pouvez-vous répéter votre question?

Q. **[385]** Je vous dis, advenant le cas où la Régie acceptait la répartition actuelle des échelles salariales, donc il y a soixante-quinze (75), soixante-seize pour cent (76 %), évidemment, environ, on comprend en moyenne, qui sont au maximum des échelles, et on a un vingt-quatre pour cent (24 %) qui se retrouve au milieu. Si la Régie, par hypothèse acceptait cette donnée-là ou, en fait, acceptait cette conclusion-là, est-ce que, quant à vos conclusions dans votre rapport, est-ce que ça les changerait?

R. Ça ne les changerait pas parce que, peu importe, ce qui se passe chez Hydro-Québec, c'est le marché qu'on veut regarder. On veut comparer au marché.

Donc, qu'Hydro-Québec paye ses employés à soixante-seize (76), à soixante-dix (70), à quatre-vingts (80), ça ne devrait pas avoir d'impact sur les résultats de l'étude.

Ce n'est pas parce qu'Hydro-Québec a une façon de gérer ses salaires qui fait en sorte que les gens sont tous au maximum de l'échelle, ou presque tous, qu'on devrait faire une analyse différente. On devrait faire une analyse en bonne et due forme qui donne des résultats.

Q. **[386]** Mais vous allez être d'accord avec moi que la courbe qu'on retrouve chez Hydro-Québec... et c'est ce qu'Hydro-Québec nous dit depuis le début, c'est une courbe particulière. Les employés... puis je suis mal placé pour parler, j'ai déjà oeuvré chez Hydro-Québec, mais... alors, moi, je ne suis pas un exemple. Je suis un exemple contraire de rétention, mais que les employés d'Hydro-Québec demeurent longtemps dans l'entreprise, certains diraient travaillent pour la pension, c'est-à-dire, donc, on fait nos années pour pouvoir être éligible à une pleine pension. Donc, il y a donc un mouvement d'employés, on parle soixante-seize pour cent (76 %) qui se retrouvent au top et des échelles et vingt-quatre (24), vingt-cinq pour cent (25 %) qui

se sont dans... on a parlé dans progression au début du dossier, on va plus placer ça en moyenne.

Compte tenu de cette courbe particulière d'Hydro-Québec, est-ce qu'il n'y a pas des aménagements à faire dans vos conclusions quant à la comparaison au marché? Parce que cette courbe-là d'Hydro-Québec, je ne pense pas qu'on la retrouve dans le marché. C'est pour ça que je vous demande : est-ce que ça change vos conclusions si on accepte ces conclusions-là actuelles de ce que nous présente Hydro-Québec par rapport à sa courbe.

(5 h 39)

R. Est-ce que vous êtes en train de dire que... Votre question c'est : si vous acceptez la méthode de la valeur des coûts simulés?

Q. **[387]** Je ne parle pas du tout de la méthode. Je parle du portrait d'Hydro-Québec, indépendamment de la méthode utilisée. Si je prends un snapshot aujourd'hui de l'ensemble du personnel d'Hydro-Québec, je constate que la grande majorité des employés sont au top des échelles. Alors, ça m'apparaît... bien, en fait, ça m'apparaît être en preuve qu'il y a une réalité. Je ne me prononce pas, là, c'est comme je vous dis, ce n'est pas moi qui décide ça. Mais disons, que je prends pour

acquis que c'est ça la réalité, puis qu'il y en a vingt-quatre pour cent (24 %) en progression, comment ça se compare au marché? Et comment on intègre cette donnée-là dans votre analyse, les conclusions du balisage?

R. Ça ne changerait pas du tout les résultats de ma conclusion. Il faut dire que dans mon analyse, j'ai fait une estimation de... pour arriver à cette conclusion-là. Donc, des estimations par rapport à ce qui se passe dans le marché. Donc, le fait qu'Hydro-Québec soit à soixante-seize pour cent (76 %) des employés au maximum de l'échelle salariale et que la Régie retient ça comme si oui, c'est un fait, ça ne changerait pas du tout les résultats parce qu'on veut comparer par rapport au marché, et dans le marché il n'y a pas cette situation-là.

Q. **[388]** Je vous amène à votre rapport, le tableau 2 « C-FCEI-0024 » aux pages 8 et 9, le tableau « Hypothèse de répartition des employés dans leur échelle salariale ». Et il y avait donc ce tableau et c'était en réponse, excusez-moi, je pense que c'était en réponse à une DDR, oui, question 3.2 qui demandait :

Veuillez indiquer quelles sont vos

sources pour estimer la répartition des employés dans leurs échelles salariales présentées à la référence ii.

Donc le tableau. Et vous aviez répondu :

Nous avons estimé la répartition des salaires payés aux employés non syndiqués au sein de leur échelle salariale à partir de nos connaissances ou expériences vécues, ou même validées auprès d'autres spécialistes en rémunération.

Et vous continuiez en disant :

Quant à la répartition des salaires payés aux employés syndiqués telle que présentée dans notre rapport, elle a été développée à partir de nos hypothèses de répartition probable des taux de salaire horaire payés aux employés syndiqués par des organisations ayant un niveau normal ou raisonnable de roulement de son personnel syndiqué, c'est-à-dire ayant un nombre continu de nouveaux entrants à chaque année dont l'âge moyen de

service serait nettement en dessous de ceux qui prévalent chez Hydro-Québec. Est-ce que vous pouvez, suite à la réponse que vous venez de me donner à la question précédente, expliquer davantage sur les sources pour estimer la répartition des employés dans leurs échelles salariales équivalant à la courbe normale pour le marché de référence?

R. Les sources sont vraiment, comme j'ai mentionné dans la réponse à la question, basées sur l'expérience et consultations avec des experts. Donc, qu'on arrive puis qu'on sait qu'habituellement, dans le marché, au maximum de l'échelle salariale, il y a à peu près dix (10) à quinze pour cent (15 %) des employés qui sont situés là. Puis comme j'ai mentionné plus tôt, c'est vraiment les étoiles, puis les plus performants qui sont là. Pour les employés non syndiqués où est-ce qu'on pourrait parler de la distribution selon une courbe normale.

Q. **[389]** Encore une fois, cette pièce 0024, aux pages 3 et 4, c'était en réponse à la DDR de la Régie. Vous avez présenté un tableau qui faisait, en fait, qui faisait la même job que celui préparé par Normandin Beaudry, c'est-à-dire les « plus and

minuses » des différentes méthodes et vous parliez davantage de la méthode des coûts simulés. Pouvez-vous expliquer les inconvénients que vous avez identifiés pour la méthode des coûts simulés reliés aux salaires de base?

R. Oui, en fait, quand on utilise la méthode des coûts simulés comme ça a été le cas maintenant pour les salaires de base, on vient mettre une valeur qui n'est pas la valeur qui est payée dans l'organisation. Donc, on vient attribuer une fausse valeur quant à la rémunération des employés de l'entreprise à laquelle on compare.

Q. **[390]** Quand vous dites « fausse valeur », vous voulez dire quoi par rapport à la courbe normale? (15 h 45)

R. Dans ce cas-ci, si on utilise quelque chose, une répartition qui serait différente que la courbe normale, à ce moment-là, c’est pas la réalité de ce qui se passe dans le marché, donc on vient influencer les résultats en appliquant la valeur... la méthode des coûts simulés pour les salaires. Puis j’avais mentionné également dans mon rapport que cette méthode-là pourrait être utilisée pour une comparaison des salaires dans la mesure où les politiques sont similaires d’une entreprise...

entre les deux entreprises. Donc, politiques similaires, gestion similaire, donne à peu près les mêmes résultats, puis on aurait à peu près la même distribution à l'intérieur de l'échelle salariale.

Q. **[391]** Merci. Il avait été répondu, dans la DDR-4 de la Régie, à Normandin Beaudry, mais il en a été question un peu plus tôt aujourd'hui, sur cet... en parlant de la zone de compétitivité. Normandin Beaudry disait que, selon eux, des compétiteurs... des compétiteurs à eux avaient réalisés ou observés des zones de compétitivité qui allaient jusqu'à dix pour cent (10 %), donc qui pouvaient être plus élevées que le cinq pour cent (5 %).

Pouvez-vous commenter sur cette affirmation-là, à l'effet que dans d'autres enquêtes de balisage réalisées par des compétiteurs, on peut observer des zones de compétitivité qui peuvent aller jusqu'à plus ou moins dix pour cent (10 %), par rapport à votre expérience à vous.

R. Moi, je me fie vraiment au fait qu'une zone de compétitivité, ce serait dans les écarts de cinq pour cent (5 %), telle que c'est mentionné dans la littérature, dans le livre de la... basée sur la gestion de la rémunération.

Q. **[392]** Donc, pour vous, ça s'arrête là. Et je comprends, quand vous parlez de cet ouvrage de Thériault, vous avez mentionné la Bible tantôt. Alors, pour les avocats, nous, la Bible, c'est Beaudoin et les obligations, mais pour vous, comme actuaire, c'est cet ouvrage-là qui constitue la Bible actuarielle pour la rémunération globale.

R. Oui. Je n'ai pas d'autres questions, Madame la Présidente. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Legault. Alors, pour la formation, Monsieur Houle, pas de question. Maître Rozon, question.

INTERROGÉS PAR LA FORMATION

Me LOUISE ROZON :

Q. **[393]** Bonjour au nom de la Formation, je vais avoir quelques questions. Madame Colpron, vous avez entendu le témoignage de madame Lachance, elle a, entre autres, précisé que, dans le cadre des formations offertes aux HEC et dans certaines universités, on enseignait les pratiques exemplaires qu'elle nous a identifiées dans son rapport.

Est-ce que vous êtes au courant de ces pratiques exemplaires qui sont actuellement

enseignées au sein des institutions universitaires au Québec dans les domaines de gestion, là?

R. Non.

Q. **[394]** O.K. On voyait, dans le cadre de votre CV, bon, que vous aviez suivi des formations d'appoint, surtout dans le domaine des régimes de retraite, assurances collectives, mais vous n'avez pas suivi de formation d'appoint en ce qui a trait aux méthodes de rémunération globale.

R. Non. À part l'expérience puis de la lecture de mon côté.

Q. **[395]** Juste ça. O.K. Je reviens avec une question de mon confrère, maître Legault. En ce qui a trait aux pratiques exemplaires dans la détermination des marchés de référence, vous dites que vous n'êtes pas tout à fait d'accord avec ce qui est énoncé. Est-ce que vous avez en référence de la littérature qui vient appuyer votre opinion quant au choix du marché de référence?

R. Je pourrais m'engager à vous en trouver.

Q. **[396]** O.K. Donc, on peut peut-être prendre un engagement.

Me ANDRÉ TURMEL :

Tout à fait, Madame la Présidente, Madame la Régisseure. Donc, Maître Rozon, engagement

numéro...

LA GREFFIÈRE :

Numéro 1.

Me ANDRÉ TURMEL :

Pardon?

LA GREFFIÈRE :

Numéro 1 de la FCEI.

Me ANDRÉ TURMEL :

1? Oui. Ah! Oui, c’est vrai quand même, hein! Je suis rendu à vingt-deux. Alors, donc à la demande du banc, peut-être juste pour...

Me LOUISE ROZON :

Q. **[397]** En fait, appuyer votre opinion en ce qui a trait au marché de référence sur des extraits ou des références à de la littérature dans le domaine.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[398]** C’est clair pour vous, Madame Colpron?

Mme NATALIE COLPRON :

R. Oui.

Q. **[399]** D’accord.

Me LOUIS LEGAULT :

Quant aux pratiques exemplaires.

Me ANDRÉ TURMEL :

Quant aux pratiques exemplaires.

Me LOUISE ROZON :

Oui. Quant aux pratiques exemplaires en ce qui a trait au...

Me ANDRÉ TURMEL :

Au marché de référence.

Me LOUISE ROZON :

... au marché de référence.

E-1 (FCEI) : Appuyer l'opinion de Mme Natalie Colpron en ce qui a trait au marché de référence quant aux pratiques exemplaires soit par des extraits ou des références à de la littérature dans le domaine (demandé par La Formation)

Q. **[400]** Et je reviendrais aussi sur la question qui portait, là, sur si la Régie, en fait, retient le fait que la courbe chez Hydro-Québec est différente du marché de référence, vous avez mentionné que vous étiez au courant du rôle de la Régie, ce qu'on a à faire ici, c'est fixer des tarifs sur la base d'une projection de coûts que l'on doit déterminer comme étant raisonnable. Lorsqu'on a demandé l'étude de rémunération, c'était évidemment pas

pour fixer des salaires de façon précise, là, c'est pas notre rôle. C'est pour déterminer si, de façon générale, la rémunération chez Hydro est raisonnable.

Et la Régie ne peut pas faire fi de la réalité d'Hydro-Québec, elle ne peut pas... on ne peut pas juste dire : idéalement, c'est bien d'avoir une courbe de croissance de vingt... quinze, soixante-dix, quinze, quand dans la réalité c'est pas ça. Donc, c'est de dire on va réduire le revenu requis d'Hydro-Québec parce qu'idéalement, il devrait y avoir une courbe qui ressemble à celle du marché de référence. Est-ce que c'est ce que vous nous recommanderiez de faire, finalement? Si... si on retient votre rapport, c'est qu'il faudrait réduire le revenu requis d'Hydro-Québec parce qu'il a une masse salariale qui ne correspond pas... en fait, une rémunération globale qui ne correspond pas au marché de référence.

(15 h 50)

R. C'est pas tout à fait ça.

Q. **[401]** O.K.

R. En fait, la conclusion ou la nôtre, c'était de procéder à une nouvelle enquête de rémunération. Les chiffres, là, l'écart de soixante-quatre

millions (64 M) que j'ai présenté quand j'arrivais à une différence de quinze pour cent (15 %) par rapport à la médiane est basé sur une estimation de ce que nous croyons de ce qui se passe dans le marché. C'est seulement en faisant une nouvelle enquête de rémunération puis en comparant avec un bon marché de référence, des organisations comparables, qu'on va pouvoir arriver... que vous allez pouvoir arriver à cette conclusion-là.

Q. **[402]** Mais si on fait une étude, si on commandait... on retenait votre recommandation puis qu'on fait une étude sur la base des méthodes que vous nous proposez, bien... mettons, on suppose que le résultat que vous avez estimé est exact, bien on revient... on revient à la même... la même situation, donc on se trouverait à avoir une étude qui démontre que le marché de référence est effectivement différent de la réalité d'Hydro-Québec et donc, qui démontrerait qu'Hydro paye trop ses employés parce qu'ils sont tous au top de l'échelle, t'sais. Je ne le sais pas, là, mais...

C'est... c'est juste... c'est juste que l'objet de notre... t'sais, il faut situer cette étude-là et les méthodes qui sont employées dans le cadre de l'exercice que, nous, on doit faire. C'est

juste ça, là, qui est important.

M. ANTOINE GOSSELIN :

R. J'aimerais essayer de commenter là-dessus, en toute humilité, parce que je ne suis absolument pas expert sur la question. Mais je comprends bien où... où vous vous situez puis sur la question de la distribution de la population des employés d'Hydro-Québec, puis je vais tenter une réponse, si je suis dans l'erreur, on me corrigera. Mais ma compréhension de la politique de rémunération globale puis de la rémunération globale, c'est pas juste de savoir : est-ce que j'ai une bonne échelle de salaire pour un certain emploi. C'est aussi : est-ce que... de façon générale, ma rémunération est faite de façon à ce que je vais aller chercher et conserver dans mon organisation les bonnes ressources pour les tâches que j'ai à accomplir. Puis je vous donnerais peut-être un exemple. Si j'ai un... si j'ai un garage puis que j'ai des mécaniciens et que j'ai des jeunes mécaniciens, puis ils prennent de l'expérience puis ils prennent de l'expérience, puis ils prennent de l'expérience, puis ils deviennent tous des mécaniciens émérites, mais que je n'engage jamais un jeune mécanicien pour changer les pneus puis changer les freins,

faire les changements d'huile, bien peut-être qu'il y a dans ma politique de rémunération fait quelque chose qui fait que, bien, alors que je devrais peut-être avoir des juniors pour certaines choses, bien, finalement, je n'ai pas ces juniors-là puis je me retrouve avec des employés, par exemple, qui peuvent une inadéquation entre leur niveau d'expérience puis, finalement, les choses que j'ai à faire.

(15 h 55)

Alors, la politique de rémunération, si je comprends bien, puis, encore une fois, on me corrigera si je me trompe, mais si, pendant vingt (20) ans, vous n'avez pas de politique de rémunération puis vous fonctionnez sur des principes puis ça a pour effet qu'avec le temps, vous vous ramassez avec une force de travail qui n'est pas optimale en fonction des choses que vous à faire, bien, ça fait partie aussi de ça. Puis le fait que vous vous ramassiez avec cette courbe-là au bout de vingt (20) ans, c'est une conséquence des politiques de rémunération que vous avez eues sur cette période-là. C'est ma compréhension de la chose, encore une fois, si je fais erreur, on me corrigera.

Q. **[403]** Il y a aussi des conditions de travail qui font en sorte qu'il y a une sécurité d'emploi, là.

R. Mais c'est vrai de n'importe quelle entreprise. Il peut y avoir toutes sortes de conditions de travail qui sont offertes.

Q. **[404]** Hum, hum. J'avais une dernière question qui porte sur l'étude d'Hydro One Networks et leur marché de référence. Si je comprends bien, vous considérez que ça, c'est un marché de référence qui serait adéquat, je crois que c'est monsieur Beaudry qui l'a mentionné, mais qu'ils ont eu de la difficulté, là, à obtenir la collaboration des entreprises au cours de la dernière enquête. Ce qui fait en sorte qu'on se retrouve, en tout cas, si on voit dans la liste, là, je suis à la page 7 du rapport, on a au moins trois entreprises de cinq cents (500) employés et moins. Quand on compare à Hydro-Québec, qui a vingt mille (20 000) employés, je me pose la question si c'est vraiment un bon marché de référence. En tout cas, à tout le moins, à l'égard de ces entreprises-là, je ne suis pas non plus une experte pantoute là-dedans, là, mais... En tout cas, on en connaît pas mal plus qu'on en connaissait au début de cette audience-là. On ne réclamerait pas le titre d'expert, là, mais...

Voilà. Mais, bref, ce n'est pas une science exacte, hein, c'est ça, on comprend ça aussi. Il y a des sciences qui sont peut-être plus simples que d'autres, là. Mais donc, c'est ça, j'ai de la difficulté à peut-être voir le... que ce marché-là est idéal, que ce marché de référence-là est idéal pour Hydro.

Mme NATALIE COLPRON :

R. Est-ce que c'est une question?

Q. **[405]** Oui, bien, avoir votre commentaire là-dessus.

R. O.K. Oui, bien, ils ont identifié des critères et, dans les critères qu'ils ont identifiés, par exemple, que les revenus ou les... le montant d'actifs soit entre trente-trois (33) et trois cents pour cent (300 %) des chiffres d'Hydro One. Donc, ils ont quand même établi certains critères spécifiques. Je ne connais pas leur rapport en... parce que je n'ai pas travaillé là-dessus à cent pour cent (100 %), mais je suppose que si les... ces participants-là sont dans la liste, c'est qu'ils ont répondu aux critères établis par Hydro One.

Q. **[406]** C'est bon. Je n'ai pas d'autres questions. Merci beaucoup.

R. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Rozon.

Q. **[407]** Quelques questions. Je reviendrais à une question que maître Turmel vous a posée plus tôt quant au coût d'une étude. Évidemment, on comprend que c'est en fonction du nombre de postes. Quand vous nous répondez sur une étude de balisage, est-ce que... pour vous, je considère bien que l'approche qui serait utilisée, recommandée, « whatever », ne serait pas la même que celle qui a été utilisée, et ça c'est uniquement au niveau de la méthodologie, c'est bien ce que je peux comprendre?

R. C'est aussi en termes de faire une enquête fermée.

Q. **[408]** Oui, O.K. Alors, donc, ce que vous aviez proposé est beaucoup plus au niveau d'une enquête fermée.

R. Oui.

Q. **[409]** Une enquête fermée de... si ce n'est pas cinquante-quatre (54) postes, une trentaine de postes...

R. Une trentaine.

Q. **[410]** ... bon, et caetera, on se ramasse dans le millier de... dans cent mille (100 000), à peu près?

R. Oui.

(16 h 00)

Q. **[411]** Bon. O.K. Et, essentiellement, l'enquête fermée, j'ai pu comprendre qu'on fait la comparaison de postes relativement similaires. On s'assure qu'ils sont similaires et, là, vous l'ajustez en fonction de la différence de la responsabilité plus ou moins grande, et caetera. O.K. Une drôle de question peut-être, ce genre d'études plutôt comparatives fermées, est-ce que, selon vous, est-ce que ça répondait plus au mandat ou à la demande de la Régie, qui était d'avoir l'étude de balisage auprès d'entreprises comparables en incluant tout. Quand on dit « fournissant une analyse de la rémunération globale », parce qu'on ne voulait pas avoir juste le salaire, mais qui comprend, en distinguant le salaire moyen, le coût de retraite, les autres avantages sociaux, est-ce que seulement le type d'analyse que, vous, vous proposez, en enquête fermée, répondrait à ça?

R. Absolument.

Q. **[412]** Absolument. O.K. Donc, dans le fond, je vais prendre une drôle d'expression, mais ce qu'on a eu de Normandin Beaudry était un beau gros Saint-

Honoré alors qu'on demandait peut-être juste un chou à la crème. C'est-tu ça?

R. Bien, on... j'essaie de voir la différence entre les deux.

Q. **[413]** Bien, il y a en a un qui est pas mal plus gros que l'autre. Enfin, ce n'est pas vraiment relié, ce n'est pas une expertise directe, là, dans la pâtisserie, mais je tente de voir. Il me semble que, et je ne sais pas, peut-être était-ce dans l'appel d'offres. Je n'ai pas la moindre idée. Je n'ai pas eu le temps de la lire, mais on a un résultat de quelque chose qui est peut-être plus vaste, plus englobant que ce que la Régie a pu demander au paragraphe 251, là, ce que je vous ai lu tantôt.

R. Une enquête fermée, ça va demander aussi beaucoup de travail.

Q. **[414]** Oui, oui, je comprends.

R. Oui, oui. O.K.

Q. **[415]** Je ne parle pas des coûts, là. Pas du tout. Je dis, on me donne...

R. Oui.

Q. **[416]** ... un document, quelque chose qui est beaucoup plus englobant lorsqu'on parle de l'offre. Hein. C'est ça. On parle de l'offre...

R. Oui.

Q. **[417]** ... globale. Madame Lachance nous a parlé trois, quatre fois de l'offre. Ce n'est pas le salaire, ce n'est pas le coût, c'est l'offre. On tente d'évaluer l'offre. Comment est-ce qu'il va falloir qu'on paie pour les attirer ou bien encore pour les garder. C'est plutôt que juste de comparer une pomme avec une autre pomme ailleurs.

R. Oui.

Q. **[418]** Bon. Merci. Je n'ai pas d'autres questions pour vous, Madame Colpron, mais j'en ai pour monsieur Gosselin. Voilà. Alors, on va s'occuper de vous un petit peu, Monsieur Gosselin. Écoutez, vite fait, il n'y en a pas beaucoup.

À la page 3 de votre présentation sur les comptes d'écarts sur le revenu net des achats, vous parlez d'une allocation souhaitable du risque, et caetera, et vous dites « les ventes sont hors du contrôle du distributeur. »

Je vous pose la question, il ne serait pas plutôt souhaitable, si on ne va pas... le fait d'avoir un tel compte d'écarts qui capte tous les risques qui peuvent, résiduels, qui peuvent exister, ce n'est pas une manière de mettre moins d'emphase sur, justement, les modèles de prévisions

des ventes? S'assurer qu'Hydro reste à la fine pointe de ce qui peut se faire en termes de modélisation, de s'assurer de mettre à jour régulièrement? Ce n'est pas un désincitatif à, justement, à être plus performant au niveau de leurs modèles de prévisions des ventes?

M. ANTOINE GOSSELIN :

R. Je ne pense pas. Bien, d'abord, le modèle de prévisions des ventes ne sert pas juste à fixer les tarifs, hein.

Q. **[419]** Non, non.

R. Il y a beaucoup d'implications aussi à long terme sur le modèle d'approvisionnement et tout ça. Et, je pense que c'est une fausse conception, peut-être, que de penser que le fait de ne pas avoir de compte d'écarts sur les achats, sur le revenu net des achats, donne un incitatif à avoir des prévisions le plus fiables possible. Au contraire, en fait, d'un point de vue strictement financier, Hydro-Québec, quand il n'y a pas de compte d'écarts, a un intérêt à sous-évaluer les ventes, à prévoir un petit peu moins, ou, en tout cas, à être conservateur, disons, dans sa prévision des ventes, parce que ça affecte, bon, les profits en fin d'année.

Si vous mettez un compte d'écarts, vous éliminez cet incitatif-là, puis vous vous retrouvez dans une situation où vous n'avez pas intérêt ni à surévaluer, ni à sous-évaluer. À mon sens, c'est même préférable pour la prévision, la précision des prévisions.

(16 h 05)

Q. **[420]** C'est bien. Dernière question, ça concerne la biénergie. Je pense, à peu près l'avant-dernière planche de votre présentation. Et je me réfère aussi à votre preuve. On parle de l'expérience d'Hydro Sherbrooke, ça marche, ça fonctionne. Je ne crois pas qu'ils aient un programme comme tel de programme commercial, disons, de compensation. Je comprends très bien votre recommandation, le projet pilote n'est pas utile. On n'en a pas besoin pour tester la technologie, peut-être plus pour tester, je dirais, l'intérêt de la clientèle, ce qui pourrait être le cas. Mais pourquoi vous nous dites : il faut qu'ils reviennent au premier (1er) juin deux mille dix-sept (2017)? Vous considérez qu'il va devoir y avoir des modulations à la proposition tarifaire actuelle, au tarif actuel?

R. Bien, c'est parce que...

Q. **[421]** C'est ce que je comprends.

R. Ce qui est proposé... en fait, l'idée de revenir au printemps, c'est de pouvoir avoir un tarif qui soit en vigueur pour l'hiver prochain. Donc, une option de télécommande qui soit disponible le plus tôt possible.

Juste revenir sur la prémisse de votre question. Vous me donnez l'opportunité de revenir sur quelque chose. Justement, tantôt, je regardais les notes sténographiques, puis je relisais ce qu'il avait été dit hier sur les objectifs. Vous me dites : vous comprenez que ce n'est pas pour l'aspect technologique, on sait que ça marche, mais qu'il y a d'autres aspects qui servent à valider la réceptivité des clients ou des choses comme ça. Puis, ce qu'on nous a dit hier, on a les notes sténographiques ici, on disait, mais ce qu'on veut surtout valider avec ce programme-là, donc encore comme je vous disais tout à l'heure, on fait référence à un programme, c'est la réceptivité des clients par rapport à ce programme, voir également l'effacement moyen qu'ils vont réaliser lorsqu'on va appeler la mesure.

Alors, l'effacement moyen, je vous soumets qu'on fait des analyses de rentabilité déjà. On a déjà des mesures d'effacement. Je ne vois pas

pourquoi un projet pilote nous amènerait des mesures d'effacement moyen différent de ce qu'on observe déjà. Voir également ce que pourrait être la compensation financière pertinente. Donc, là ici, c'est là où je vous dis, je pense qu'on est en train de réfléchir en termes de programme commercial, comme vous disiez, je pense qu'on n'a pas besoin de ça. Et on parle encore une fois de calibration, donc en lien avec les programmes commerciaux.

Donc, tous les objectifs qu'on nous donne pour le projet pilote, à mon sens, ils sont... on n'a pas besoin de projet pilote pour aucun de ces objectifs-là. Et donc, je pense qu'on peut aller de l'avant effectivement, rapidement. Et l'intérêt de revenir au printemps comme je vous disais, bien c'est de pouvoir avoir cette option-là en place dès l'hiver prochain. Est-ce que ça répond à votre question?

Q. **[422]** Oui. Ça ne répond pas à un besoin d'allégement réglementaire, d'avoir des demandes prioritaires au printemps ou au mois de juin, mais enfin.

R. Je le comprends tout à fait. Mais je vous soulignerais que la Régie avait quand même demandé

l'année passée que ça soit fait là. Et là, on nous revient tout à coup avec un pilote, puis là, on nous retarde de deux ans. Et ça fait déjà trois ans qu'on est en train de parler de ça puis qu'on pousse, puis qu'on pousse en avant et qu'Hydro n'offre aucune collaboration dans ce domaine-là.

Q. **[423]** On est bien conscients de ça, Monsieur Gosselin, on en demande souvent des affaires, mais il faut les répéter puis ça ne vient pas toujours. Je vous dirais que ça doit être quasiment comme avec des enfants, hein, il faut répéter.

R. On vit la même réalité.

Q. **[424]** Oui, bien c'est ça. Alors, je n'ai pas d'autres questions. Ma collègue me fait signe qu'elle en aurait une autre.

Me LOUISE ROZON :

Q. **[425]** Juste pour vous, Monsieur Gosselin, en lien avec votre CFR que vous demandez pour les ventes nettes.

R. Oui.

Q. **[426]** Donc, vous ne le demandez plus, là. En fait, en lien avec le fait que vous ne le demandez plus. Mais que... attends, ce n'est pas ça, non, non. Oui, vous demandez un CFR pour les ventes nettes. Est-ce que ça n'a pas un impact sur... ça ne

pourrait pas avoir un impact sur le taux de rendement à ce moment-là, juste le fait de diminuer le risque? Je comprends votre logique, là, que vous avez expliquée, mais je voulais voir si vous aviez une opinion là-dessus?

(16 h 10)

R. Bien, absolument, c'est sûr que ça fait partie des points qu'on a mentionnés dans notre preuve. C’est certain que, comme je disais dans le fond, quand on demande au Distributeur de supporter ce risque-là sur les ventes, bien, dans le taux de rendement, puisqu’on lui demande de supporter un risque additionnel, on doit avoir un taux de rendement un petit peu plus élevé, et donc on rémunère ça par le rendement, donc il y a un coût pour les clients. Et c’est très clair pour moi que si vous acceptez ce compte d’écarts-là, évidemment, on ne voulait pas le demander ici parce qu’on ne veut pas lancer un débat sur le taux de rendement alors qu’on ne sait même pas si vous allez accepter le compte d’écarts. Mais c’est très clair que si le compte d’écarts est accepté, éventuellement, dans un an, dans deux ans, peut-être une fois que le mécanisme incitatif sera mis en place, parce qu’écoutez, ça peut peut-être faire partie des choses qui peuvent affecter le

rendement. Mais tout ça va devoir être évalué puis ce facteur-là va devoir être pris en compte dans l'évaluation du taux de rendement. Absolument.

Q. **[427]** Puis vous demandez quand même d'accepter tout de suite un compte d'écarts, même si éventuellement, le taux de rendement pourrait être revu dans deux-trois ans, c'est ça?

R. Oui, on n'a pas... on n'a pas d'enjeu majeur avec le fait qu'il puisse y avoir un délai d'un an ou deux. Sur le long terme, le fait d'avoir ce compte d'écarts-là, notre évaluation, c'est que c'est très positif pour l'équipe.

Q. **[428]** O.K. C'est bon. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Rozon. Maître Turmel, est-ce que vous avez un réinterrogatoire?

RÉINTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Oui, assez court, Madame la Présidente.

Q. **[429]** Simplement pour revenir sur les questions de maître Rozon sur la rémunération globale. Question que je vais poser dans un premier temps à madame Colpron, puis ensuite à monsieur Gosselin.

Madame Colpron, donc le soixante-quatre millions (64 M$) que vous avez... dont vous avez discuté dans la preuve et... comme étant une

résultante, là, du coût que vous identifiez, je comprends que c'était aux fins d'illustration, c'est exact? Donc c'était... c'était un estimé, c'est exact?

Mme NATALIE COLPRON :

R. Oui, c'est écrit dans le rapport.

Q. **[430]** Bon. Et donc... mais par ailleurs, si j'ai bien compris, compte tenu des lacunes que vous avez dans le rapport, plutôt que de dire, de sauter à pieds joints puis de dire : on coupe de soixante-quatre millions (64 M$) ou tout ça, ce qu'on doit vous demander c'est qu'il y ait un nouveau rapport. Qu'il y ait une nouvelle étude qui soit faite, c'est exact?

R. Oui.

Q. **[431]** Bon, d'accord. Je vous remercie. Monsieur Gosselin, la FCEI, donc dans sa présentation a souhaité, à l'égard de la rémunération, que l'encadrement soit fait par la Régie. Si la Régie accepte la thèse que madame Colpron défend, c'est exact donc que la Régie encadre une éventuelle nouvelle étude avec les balises mentionnées dans ce dossier. C'est exact?

M. ANTOINE GOSSELIN :

R. C'est exact.

Q. **[432]** Est-ce que... mais est-ce que je comprends que nulle part dans votre preuve, la FCEI n'a suggéré de près ou de loin de modifier les conventions collectives d'Hydro-Québec?

R. Non.

Q. **[433]** Non. O.K. C'était pas l'objet.

R. Absolument pas.

Q. **[434]** C'est pas l'objet maintenant, puis c'est pas l'objet plus tard, si on revient.

R. Non.

Q. **[435]** D'accord. Pour que ce soit clair. O.K. Parfait. Mais est-ce que vous... en Ontario notamment, récemment, puis on pourra le plaider à l'audience, mais... plus tard la semaine prochaine, en Ontario, la commission de l'énergie de l'Ontario, l'équivalent de la Régie, avait ultimement, dans un débat qui ressemblait un peu sur la rémunération, pris sur elle dans ses pouvoirs de... elle avait identifié un montant de cent cinquante millions de dollars (150 M$), puis finalement, elle avait décidé de ne pas... de ne pas... de ne pas juger que ces coûts étaient raisonnables. Donc... parce que juste aller au bout de la logique pour... avec maître Rozon, ultimement, si un jour l'étude, elle est refaite et

que la Régie devait déterminer qu'il y a... que l'act... qu'Hydro-Québec, quand il négocie ses conventions collectives, c'est son actionnaire qui l'autorise d'une certaine manière, ultimement s'il y a quarante (40 M$), cinquante millions (50 M$), on ne va pas venir réduire le salaire des employés là. Ça sera une question de... ça sera un coût qui ne sera... qui devra être supporté par quelqu'un d'autre que les consommateurs.

R. Bien, ma compréhension du rôle de la Régie...

Q. **[436]** Oui.

R. ... c'est qu'elle ne peut pas dicter à Hydro-Québec...

Q. **[437]** Bien sûr.

R. ... les conventions collectives.

Q. **[438]** C'est ça. Ça, on s'entend là-dessus.

R. Ce qu'elle fait, c'est qu'elle décide si les coûts qui sont présentés sont raisonnables ou pas.

Q. **[439]** Voilà. Puis ultimement, comme parfois on l'avait recommandé ici ou d'autres ou la Régie l'a déjà fait, ce coût-là, si jamais on se rendait dans cette logique-là, pourrait... pourrait devoir être assumé par l'actionnaire d'Hydro-Québec.

R. C'est la conséquence nécessaire.

Q. **[440]** On s'entend, juste pour s'assurer qu'on soit

sur la même longueur d'onde. Je vous remercie.
Merci de votre patience, ça termine nos questions.
Et on peut libérer, je pense, nos témoins si vous
le souhaitez.
LA PRÉSIDENTE :
Merci, Maître Turmel, en effet, les témoins sont
libérés. Merci. Bon week-end.
(16 h 15)
DISCUSSION
LA PRÉSIDENTE :
Alors, nous avons... Merci Madame Colpron, Monsieur
Gosselin et Monsieur Leblanc, c'est ça. Alors, vous
êtes libérés. Maître Sicard.
Me HÉLÈNE SICARD :
Bonjour, Madame la Présidente, petite question
d'intendance.
LA PRÉSIDENTE :
J'y arrivais, mais allez-y.
Me HÉLÈNE SICARD :
Ah!
LA PRÉSIDENTE :
Allez-y avec votre question.
Me HÉLÈNE SICARD :
Nous sommes très intéressés à savoir quand est-ce
qu'on peut disposer parce que, en principe, on

devrait présenter lundi, nous, les engagements 1, 5, 9, 10, 11 et 12. Alors, ils sont tous demandés par UC, sauf le 5 qui a été demandé par vous, Madame la Présidente, mais on est intéressé, très intéressé à le voir, ça touchait à ce qu'on avait demandé directement. Alors, je comprends que mon confrère est ici, il n'a pas le don d'ubiquité, mais s'il pouvait nous renseigner quand est-ce qu'on peut espérer ça, on aimerait ça les avoir le plus rapidement possible. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

En effet. De même que le restant des autres engagements, là, mais on ne pensera pas de ceux d'aujourd'hui. Alors, est-ce que vous avez une réponse, Maître Fraser?

Me ÉRIC FRASER :

Non, je n'ai pas de réponse. Écoutez, ça avance du mieux que possible, mais ça ne fait pas longtemps qu'ils ont été souscrits. C'est certain qu'il n'y aura rien aujourd'hui, il n'y aura rien en fin de semaine. On compte avoir des... un certain nombre d'engagements lundi, là. Je suis franchement honnête avec vous. Vous n'aurez pas besoin de me poser la question trois fois, mais là, on a de la difficulté à sortir les engagements parce qu'il y a

plusieurs des équipes qui sont aussi sur différents dossiers. Mais c'est un peu comme vous le savez là.

LA PRÉSIDENTE :

Absolument.

Me ÉRIC FRASER :

Et le temps fait juste en sorte qu'on n'a pas réussi à avancer beaucoup là-dedans.

LA PRÉSIDENTE :

Bon. Bien, écoutez, on va faire du mieux, hein! Je l'ai déjà dit celle-là, quand on n'a pas ce qu'on désire, on chérit ce qu'on a. Mais, on verra à ce moment si certaines des réponses ne permettent pas à un intervenant de compléter sa preuve, bien, on reviendra avec... pour lui permettre de le faire ou en question additionnelle, donc... Écoutez, on ne peut pas... on ne sait pas plus que ça, hein!

Me ÉRIC FRASER :

Non, ce sont les règles, mais évidemment...

LA PRÉSIDENTE :

On fait du mieux. Absolument. Oui, on comprend que vous faites du mieux. Vous êtes très occupé sur toutes sortes d'autres dossiers, nos équipes aussi. Alors, on comprend ça, mais il nous reste une semaine. O.K.

Me ÉRIC FRASER :

On comprend ça aussi.

LA PRÉSIDENTE :

Alors, ceci étant dit, nous allons donc reprendre lundi matin neuf heures (9 h). Bon. Maître Pelletier. Oui.

Me PIERRE PELLETIER :

On peut essayer de faire des estimations de notre côté, mais vous avez des informations qu'on n'a pas. Est-ce que vous êtes en mesure de nous dire jusqu'où on devrait se rendre lundi, de sorte qu'on puisse voir si on va passer lundi ou très très très probablement mardi. Évidemment, nous, on a un petit problème de distance, là.

LA PRÉSIDENTE :

Écoutez, d'après l'information, lundi matin, on sera en mesure de passer, évidemment, ça dépend toujours de la longueur des questions...

Me PIERRE PELLETIER :

L'ACEF.

LA PRÉSIDENTE :

... de la longueur des réponses, hein, ce qu'on ne contrôle pas. Mais, assurément lundi matin, ACEF de Québec, OC, UC serait prévu donc lundi après-midi, après le lunch. Eh! Boy. En fin fin fin de journée

lundi probablement pour l'AQCIE si...

Me PIERRE PELLETIER :

Ah! Oui?

LA PRÉSIDENTE :

Bien, oui. On a toutes des demi-heures de preuve, avec des demi-heures de questions. Mais, vous savez comme moi comment des fois ça... ça roule vite, hein!

Me PIERRE PELLETIER :

Ah! Ça se met à débouler.

LA PRÉSIDENTE :

Alors, à moins que vous vous entendiez avec certains de vos collègues pour passer tout de suite après l'UC.

Me PIERRE PELLETIER :

Non, non, non. Si la vraisemblance demeure qu'on passe lundi, on va s'organiser pour être là lundi, là, ce n'est pas...

LA PRÉSIDENTE :

La vraisemblance est là pour lundi.

Me PIERRE PELLETIER :

Parfait.

LA PRÉSIDENTE :

C'est peut-être pas le cas pour les deux autres qui étaient prévus lundi après-midi, l'UMQ, l'UPA, mais

ça, on ne sait pas. Vous savez tous comme moi comment ça va vite des fois.

Me PIERRE PELLETIER :

Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Autant que ça ne va pas vite d'autres fois.

Me PIERRE PELLETIER :

Merci, Madame.

LA PRÉSIDENTE :

Alors, donc c'est ça. Lundi matin neuf heures (9 h), on reprendrait avec l'ACEF de Québec, suivi d'Option consommateurs. Autres choses que vous vouliez ajouter, Maître Fraser?

Me ÉRIC FRASER :

Non, je faisais de l'humour en attendant.

LA PRÉSIDENTE :

Ah! Mon Dieu. Alors, merci. Bonne fin de semaine à tous. Prenez du repos.

AJOURNEMENT DE L'AUDIENCE

SERMENT D'OFFICE :

Je soussigné, Claude Morin, sténographe officiel, certifie sous mon serment d'office, que les pages qui précèdent sont et contiennent la transcription exacte et fidèle des notes recueillies par moi au moyen du sténomasque, le tout conformément à la Loi.

ET J'AI SIGNE:

_____

Sténographe officiel. 200569-7