

**MASSE SALARIALE
ET
EFFECTIFS**

TABLE DES MATIÈRES

1. COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE ET EFFECTIFS DU DISTRIBUTEUR	5
1.1. Salaire de base.....	6
1.2. Autres composantes de la masse salariale	8
1.3. Effectifs du Distributeur.....	8
2. DÉPARTS À LA RETRAITE	10
3. RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE	11
3.1. Degré d'atteinte	12
3.2. Pourcentage maximal du salaire de base pouvant être versé à titre de rémunération incitative.....	12
4. CONVENTIONS COLLECTIVES.....	13
5. BALISAGE RELATIF À LA RÉMUNÉRATION DU DISTRIBUTEUR	14
ANNEXE A : COÛTS UNITAIRES DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	15
ANNEXE B : OBJECTIFS CORPORATIFS D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION.....	19
ANNEXE C : ÉTUDE DE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES EMPLOYÉS D'HYDRO-QUÉBEC.....	23

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Composantes de la masse salariale.....	5
Tableau 2 : Postes en équivalent temps complet (ETC) par groupes d'emplois	9
Tableau 3 : Variations des ETC.....	10
Tableau 4 : Degré d'atteinte des objectifs Rémunération incitative selon la performance ...	12
Tableau 5 : Pourcentage maximal du salaire de base pour le calcul de la rémunération incitative.....	12
Tableau 6 : Principaux paramètres des ententes négociées entre Hydro-Québec et les syndicats.....	13
Tableau A-1 : Rémunération globale moyenne	17
Figure 1 : Évolution des employés admissibles et des départs à la retraite (2000-2019)	11

1. COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE ET EFFECTIFS DU DISTRIBUTEUR

- 1 Le tableau 1 détaille les composantes de la masse salariale du Distributeur pour les années
2 2015 à 2017.

**TABLEAU 1 :
COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE (M\$)**

Description	Année historique 2015	2016			Année témoin 2017
		D-2016-033	D-2016-033 ajustée	Année de base	
Salaire de base	404,6	431,5	414,6	414,4	422,6
Temps supplémentaire	47,4	37,7	37,5	36,4	33,8
Primes et revenus divers	27,2	26,7	26,2	26,1	26,2
<i>Rémunération incitative selon la performance</i>	4,9	3,7	3,4	2,1	2,2
<i>Autres primes ¹</i>	22,3	23,0	22,8	24,0	24,0
Avantages sociaux	185,5	136,5	131,3	134,3	76,1
<i>Avantages sociaux - Coût de retraite</i>	105,3	48,3	46,5	24,3	21,6
<i>Compte d'écarts - Coût de retraite</i>	(8,2)	3,5	3,5	27,5	-28,0
<i>Avantages sociaux - Autres</i>	70,1	84,7	81,3	82,5	82,5
<i>Autres avantages complémentaires de retraite - Retraités</i>	18,3				
MASSE SALARIALE	664,7	632,4	609,6	611,2	558,7
Ajustements organisationnels (voir HQD-1, document 3)		(22,8)			
MASSE SALARIALE - intégrant ces ajustements	664,7	609,6	609,6	611,2	558,7

¹ La ligne «Autres primes» correspond à l'ensemble des compensations versées aux employés en raison des conditions particulières, difficiles ou contraignantes d'exercice du travail. À titre d'exemple, on y retrouve les primes pour quart de travail, les primes d'éloignement, les primes pour direction de travail ou pour remplacement d'employés de niveau supérieur ainsi que les primes pour travail les jours fériés ou dans des conditions d'urgence.

- 3 La masse salariale totale s'établit à 611,2 M\$ pour l'année de base 2016, soit un niveau
4 équivalent au montant reconnu et redressé pour refléter les ajustements organisationnels.
- 5 Le Distributeur souligne qu'à la suite de la décision D-2016-033¹, afin de réaliser la coupure
6 globale de 25 M\$ demandée par la Régie, le Distributeur a réduit de 6,8 M\$ la masse
7 salariale par rapport à l'année témoin 2016, soit l'équivalent de 85 postes en équivalent
8 temps complet (ETC), réduction liée au projet LAD. Cette réduction a été rendue possible par
9 la concrétisation plus rapide que prévue de la relocalisation des employés grâce aux efforts
10 déployés par le Distributeur. Ainsi, des 207 ETC devant être relocalisés en 2016 (année
11 témoin), le Distributeur a estimé à la fin de l'année 2015 que seulement 122 étaient toujours
12 à relocaliser au cours de l'année 2016.
- 13 La masse salariale totale de l'année témoin 2017 s'élève à 558,7 M\$, en baisse de 52,5 M\$
14 par rapport à l'année de base 2016. Cette baisse est principalement attribuable à la
15 diminution du coût de retraite de 58,2 M\$ et à la réduction du temps supplémentaire de
16 2,6 M\$. Elle est en partie compensée par une augmentation des salaires de base de 8,2 M\$.

¹ Décision D-2016-033, paragraphe 504.

1.1. Salaire de base

Année de base 2016 vs décision D-2016-033 ajustée

- 1 Le Distributeur prévoit toujours le même montant pour le salaire de base en 2016, en raison
2 principalement des éléments suivants :
- 3 • une diminution de 14 ETC correspondant à une baisse de 3,6 M\$ relative aux
4 activités de base :
 - 5 ○ une baisse nette de 97 ETC découlant d'un décalage dans le comblement des
6 postes en lien avec les activités liées au réseau de distribution. Toutefois, cette
7 main-d'œuvre doit être renouvelée puisque le Distributeur n'a pas encore atteint
8 le niveau anticipé de comblement des retraites avec les équipes de relève ;
 - 9 ○ une hausse de 81 ETC découlant de l'augmentation de la main-d'œuvre
10 affectée aux activités liées aux services à la clientèle. Cette augmentation est
11 attribuable aux efforts déployés par le Distributeur afin d'améliorer la qualité et
12 la performance de son service à la clientèle, par exemple en élargissant les
13 heures d'ouverture des centres d'appels ;
 - 14 ○ une hausse de 6 ETC liée aux autres activités du Distributeur, compensée en
15 partie par une diminution de 4 ETC liée aux gains d'efficience relatifs au projet
16 LAD. Le Distributeur souligne que ces 4 ETC correspondent à une portion des
17 gains de l'année 2015 qui n'ont pu être réalisés comme reconnu dans la
18 décision D-2016-033.
 - 19 • une augmentation de 9 ETC correspondant à une baisse de 0,3 M\$ relative aux
20 éléments spécifiques et activités de base avec facteurs d'indexation particuliers :
 - 21 ○ une hausse de 25 ETC relative au projet LAD. Dans le cadre de la fin du
22 déploiement des compteurs communicants, une hausse de 66 ETC est liée à
23 l'effort supplémentaire nécessaire afin de réaliser l'installation plus complexe de
24 certains compteurs. Cette hausse est toutefois compensée par une baisse de
25 41 ETC à relocaliser, les employés ayant soit pris leur retraite, soit obtenu un
26 nouveau poste chez le Distributeur ou ailleurs dans l'entreprise. Le Distributeur
27 estime ainsi à 81 le nombre d'ETC à relocaliser pour l'année de base 2016 ;
 - 28 ○ une baisse de 11 ETC associée à la mise en œuvre de la stratégie pour la
29 clientèle à faible revenu, comme décrit à la section 2.2.2 de la pièce HQD-8,
30 document 1 ;
 - 31 ○ une baisse de 5 ETC liée aux interventions en efficacité énergétique.
 - 32 • une hausse des salaires de base de 3,7 M\$ en lien avec le nouveau plan d'évaluation
33 des emplois métiers et la nouvelle structure salariale entérinés en 2016 par
34 Hydro-Québec et le syndicat des employés métiers. Cette entente est applicable
35 rétroactivement au 1^{er} janvier 2016.

Année témoin 2017 vs année de base 2016

1 L'augmentation des salaires de base de 8,2 M\$ s'explique comme suit :

- 2 • un ajustement économique totalisant 13,5 M\$ (3,6 %) provenant, d'une part, des
3 augmentations salariales, plus particulièrement de celles convenues aux conventions
4 collectives, et, d'autre part, de l'intégration d'une portion du régime de rémunération
5 incitative dans les échelles salariales de certains groupes d'emplois (voir la
6 section 3) ;
- 7 • un ajustement lié à l'évolution de la main-d'œuvre projetée pour un montant de
8 6,3 M\$ (facteur de projection de 0,8 %) ;
- 9 • une diminution de 159 ETC² correspondant à une baisse de 9,4 M\$ des salaires de
10 base, laquelle est composée essentiellement des éléments suivants :
 - 11 ○ une augmentation de 93 ETC relative aux activités de base :
 - 12 – une hausse de 51 ETC afin d'assurer le renouvellement de la main-
13 d'œuvre affectée aux activités liées au réseau de distribution ;
 - 14 – une baisse de 35 ETC attribuable aux efforts d'efficacité déployés par le
15 Distributeur en lien avec les activités liées aux services à la clientèle, et
16 ce, tout en maintenant des services à la clientèle performants et de
17 qualité ;
 - 18 – une baisse de 25 ETC attribuable aux gains d'efficacité découlant du
19 projet LAD, dont 11 ETC ont déjà été pris en compte pour l'établissement
20 des tarifs de l'année 2016-2017. Cette réduction de 11 ETC ne s'est
21 toutefois pas concrétisée et s'ajoute aux gains anticipés de 14 ETC pour
22 2017. Les gains cumulatifs atteignent ainsi 726 ETC depuis le début du
23 projet ;
 - 24 – une hausse de 102 ETC, reclassés dans les activités de base à la suite de
25 la fin du déploiement du projet LAD ;
 - 26 ○ une baisse de 252 ETC relative aux éléments spécifiques et activités de base
27 avec facteurs d'indexation particuliers :
 - 28 – une réduction de 256 ETC associée au projet LAD, à la suite de la fin du
29 déploiement. De ce nombre, 135 ETC correspondent aux employés
30 temporaires qui ont quitté le Distributeur. De plus, 102 ETC ont été
31 reclassés dans les activités de base, dont 23 ETC pour les employés
32 affectés temporairement à l'installation de certains compteurs
33 communicants à des endroits difficiles d'accès. Le Distributeur souligne
34 que ces 102 ETC sont affectés majoritairement à des projets
35 d'investissements et ne génèrent pas de pression sur les charges

² Le détail est présenté au tableau 3.

- 1 d'exploitation. Finalement, une réduction de 19 ETC est associée aux
2 employés à relocaliser, portant à 62 le nombre d'ETC à relocaliser en
3 2017 ;
- 4 – une hausse de 4 ETC associée à la mise en œuvre de la stratégie pour la
5 clientèle à faible revenu, comme décrit à la section 2.2.2 de la pièce
6 HQD-8, document 1.

1.2. Autres composantes de la masse salariale

7 La variation des éléments constituant la masse salariale, autres que le salaire de base,
8 s'explique comme suit :

- 9 • *Temps supplémentaire* : Les prévisions ont été établies sur la base d'un niveau
10 normal récurrent d'heures supplémentaires compte tenu de l'ensemble des activités
11 planifiées. Les prévisions pour 2016 et 2017 sont moindres que le montant réel de
12 2015, excluant les montants associés aux pannes majeures et au projet LAD.
- 13 • *Primes et revenus divers* : À compter du 1^{er} janvier 2016, le taux du régime de
14 rémunération incitative selon la performance a été réduit de 5 % pour les cadres, les
15 professionnels et les secrétaires de direction et le régime a été aboli pour le
16 personnel de bureau non régi (voir la section 3). Le coût du régime est estimé en
17 prenant pour hypothèse un degré d'atteinte des résultats à la cible de 67 % (voir le
18 tableau 4).
- 19 • *Avantages sociaux – Coût de retraite* : L'explication des variations observées est
20 présentée à la section 2.2.2 de la pièce HQD-8, document 1.
- 21 • *Avantages sociaux – Autres* : La variation est principalement attribuable à l'évolution
22 de la masse salariale dans son ensemble. Elle reflète également un taux prévu pour
23 les autres avantages sociaux en 2017 inférieur à celui prévu pour 2016. De plus, la
24 rubrique Avantages sociaux – Autres intègre, à compter de 2016, les éléments de la
25 rubrique Autres avantages complémentaires de retraite – Retraités, comme
26 mentionné au dossier R-3933-2015³.

27 À titre informatif, le Distributeur présente à l'annexe A les coûts unitaires de la main-d'œuvre
28 de 2015 à 2017.

1.3. Effectifs du Distributeur

29 Le tableau 2 présente l'évolution des ETC du Distributeur par groupes d'emplois.

³ Voir la pièce HQD-8, document 2 (B-0027), page 7.

**TABLEAU 2 :
POSTES EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET (ETC) PAR GROUPES D'EMPLOIS**

Groupes d'emplois	Équivalent temps complet (ETC)				
	2015	2016			2017
	Année historique	D-2016-033 ¹	D-2016-033 ajustée	Année de base	Année témoin
Bureau	1 960	1 758	1 757	1 774	1 697
Permanents	1 619	1 558	1 557	1 567	1 555
Temporaires	341	200	200	207	142
Cadres	381	420	408	396	388
Permanents	381	420	408	395	387
Temporaires	0	0	0	1	1
Ingénieurs	240	262	262	228	230
Permanents	240	262	262	226	228
Temporaires	0	0	0	2	2
Métiers	2 005	2 017	2 017	2 035	1 953
Permanents	1 500	1 570	1 570	1 398	1 410
Temporaires	505	447	447	637	543
Professionnels	94	101	88	89	89
Permanents	87	92	79	87	87
Temporaires	7	9	9	2	2
Spécialistes	546	665	533	560	559
Permanents	541	654	522	556	555
Temporaires	5	11	11	4	4
Techniciens	559	597	597	575	582
Permanents	494	520	520	497	507
Temporaires	65	77	77	78	75
ETC total	5 785	5 820	5 662	5 657	5 498
Permanents	4 862	5 076	4 918	4 726	4 729
Temporaires	923	744	744	931	769
Ajustements organisationnels (voir HQD-1, document 3)		-158			
ETC incluant l'effet des ajustements	5 785	5 662	5 662	5 657	5 498

¹ Incluant une diminution de 85 ETC découlant de la réduction de 6,8 M\$ de la masse salariale à la suite de la décision D-2016-033.

1 Le tableau 3 présente les principales variations des ETC.

**TABLEAU 3 :
VARIATIONS DES ETC**

VARIATIONS	Année de base 2016 vs D-2016-033 (ajustée)		Année témoin 2017 vs Année de base 2016					
	ETC	M\$	ETC	M\$				
Éléments spécifiques	+	25	+	0,7	-	256	-	19,6
Lecture à distance - Phases 2 et 3	+	25	+	0,7	-	256	-	19,6
Activités de base avec facteurs d'indexation particuliers	-	16	-	1,0	+	4	+	0,4
Stratégie pour la clientèle à faible revenu	-	11	-	0,5	+	4	+	0,4
Interventions en efficacité énergétique	-	5	-	0,5	-	-	-	-
Variation découlant des Éléments spécifiques et des Activités de base avec facteurs d'indexation particuliers	+	9	-	0,3	-	252	-	19,2
Activités de base								
Activités liées au réseau de distribution	-	97	-	8,9	+	51	+	4,5
Activités liées aux services à la clientèle	+	81	+	4,8	-	35	-	2,1
Autres	+	2	+	0,5	+	77	+	7,4
Variation des activités de base	-	14	-	3,6	+	93	+	9,8
VARIATIONS TOTALES	-	5	-	3,9	-	159	-	9,4

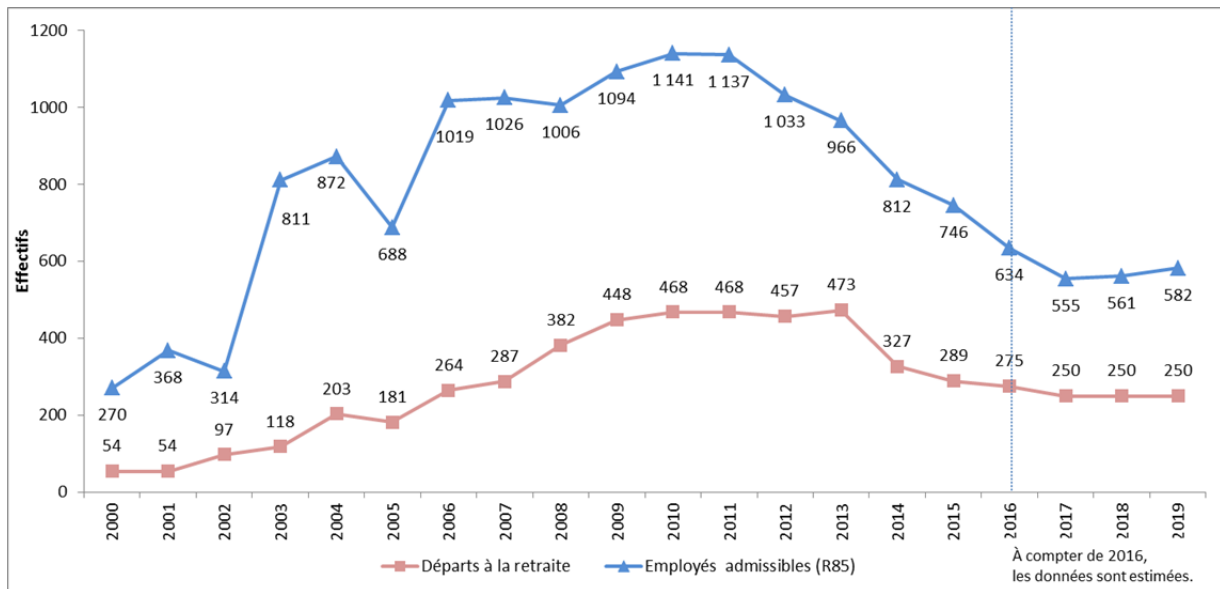
2 Le nombre d'ETC a diminué de 1 495 (soit 21 %) sur la période 2011-2016, ce qui
3 représente une baisse considérable. Cette diminution résulte des efforts d'efficience du
4 Distributeur dans le contexte d'un nombre important de départs à la retraite. Ces départs ont
5 permis de diminuer le nombre d'employés liés aux fonctions de support. Cependant, le
6 Distributeur tient à rappeler qu'il doit procéder au renouvellement de sa main-d'œuvre
7 affectée aux activités opérationnelles, et ce, afin de répondre à la croissance des activités
8 liées aux nouveaux abonnements, d'assurer la pérennité du réseau de distribution et de
9 maintenir la qualité de service.

10 La pièce HQD-2, document 1 fait plus amplement état des actions mises en œuvre par le
11 Distributeur afin de poursuivre ses efforts d'efficience.

2. DÉPARTS À LA RETRAITE

12 La figure 1 présente l'évolution réelle et prévue des employés admissibles et des départs à la
13 retraite du Distributeur sur la période 2000 à 2019.

**FIGURE 1 :
ÉVOLUTION DES EMPLOYÉS ADMISSIBLES ET DES DÉPARTS À LA RETRAITE (2000-2019)**



3. RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE

- 1 Le régime de rémunération incitative selon la performance, qui comporte deux volets, vise le
- 2 personnel de l'entreprise non régi par des conventions collectives de travail.
- 3 Le premier volet, dit corporatif, soit le versement d'un montant en vertu des résultats
- 4 d'Hydro-Québec, est conditionnel à l'atteinte d'un déclencheur financier équivalent à 100 %
- 5 du bénéfice net visé. Ce déclencheur est approuvé par le conseil d'administration
- 6 d'Hydro-Québec. Si le bénéfice net visé pour une année donnée n'est pas réalisé, aucun
- 7 montant n'est versé. Si le déclencheur financier est atteint, il y a versement d'un montant en
- 8 fonction du degré d'atteinte des résultats de la division.
- 9 Quant au deuxième volet, le montant versé dépend du degré d'atteinte des objectifs
- 10 individuels, lesquels sont réputés contribuer à l'atteinte des objectifs de la division.
- 11 Le Distributeur souligne qu'à compter du 1^{er} janvier 2016, le taux maximal de la rémunération
- 12 incitative est réduit de 5 % pour les cadres, les professionnels et les secrétaires de direction.
- 13 De plus, la rémunération incitative est abolie pour le personnel de bureau non régi. En
- 14 contrepartie, dès le 1^{er} janvier 2017, les salaires de base et les échelles salariales seront
- 15 augmentés de 4,5 % pour les cadres, les professionnels et les secrétaires de direction et de
- 16 4,2 % pour le personnel de bureau non régi.
- 17 Le Distributeur utilise certains paramètres et hypothèses afin d'établir les montants à verser
- 18 en vertu de ce régime. Les sections suivantes en résument les grandes lignes.

3.1. Degré d'atteinte

1 Pour l'année de base et l'année témoin, le Distributeur estime que l'entreprise atteindra le
 2 bénéfice net visé, déclenchant ainsi le paiement des montants à verser en vertu du régime
 3 de rémunération incitative selon la performance.

4 Le tableau 4 présente les degrés d'atteinte des objectifs, réels pour 2015 et estimés pour
 5 2016 et 2017, ayant servi à établir la prévision des montants à verser en vertu du régime de
 6 rémunération incitative. Par ailleurs, l'annexe B présente les objectifs corporatifs et les
 7 résultats du Distributeur pour l'année 2015 ainsi que les objectifs pour l'année 2016.

**TABLEAU 4 :
 DEGRÉ D'ATTEINTE DES OBJECTIFS
 RÉMUNÉRATION INCITATIVE SELON LA PERFORMANCE**

	Déclencheur financier	Résultats d'HQD	Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats d'HQD
Année historique 2015	100 %	90 %	environ 80 %
Année de base 2016	100 %	67 %	environ 80 %
Année témoin 2017	100 %	67 %	environ 80 %

3.2. Pourcentage maximal du salaire de base pouvant être versé à titre de rémunération incitative

8 Le tableau 5 reprend, par groupes d'emplois, le pourcentage maximal du salaire de base
 9 pouvant être versé à titre de rémunération incitative.

**TABLEAU 5 :
 POURCENTAGE MAXIMAL DU SALAIRE DE BASE
 POUR LE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE**

	Déclencheur financier	Résultats d'HQD	Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats d'HQD	TOTAL
Bureau non régi	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Professionnels et Secrétaires de direction	s.o.	0 %, 2 % ou 5 %	3 % ou 5 %	De 3 % à 10 %
Cadres	s.o.	2 %, 5 % ou 10 %	3 %, 5 % ou 10 %	De 5 % à 20 %

s.o. : Sans objet

4. CONVENTIONS COLLECTIVES

- 1 Le tableau 6 résume les paramètres des ententes conclues avec les syndicats. Il est à noter
- 2 qu'en 2016, Hydro-Québec et le syndicat des employés métiers ont entériné un nouveau
- 3 plan d'évaluation des emplois métiers et une nouvelle structure salariale.

**TABLEAU 6 :
PRINCIPAUX PARAMÈTRES DES ENTENTES NÉGOCIÉES ENTRE HYDRO-QUÉBEC ET LES SYNDICATS**

Accréditations syndicales	Bureau SCFP 2000 Métiers SCFP 150 Techniciens SCFP 957 Fraternité des constables spéciaux	Employés de réseau Spécialistes SCFP 4250	Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec inc. (SPIHQ) et Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ								
Durée	5 ans, du 1 ^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2018	5 ans, du 1 ^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2019	5 ans, du 1 ^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2018								
Échelles et salaires	4,7 % en 2015 pour les Techniciens et 4,2 % pour les autres groupes d'emplois 6,5 % en 2016 pour les Métiers et 3,0 % pour les autres groupes d'emplois 2,75 % en 2017 et 2,5 % en 2018 pour l'ensemble des groupes d'emplois	4,2 % en 2015, 3,0 % en 2016, 2,75 % en 2017 et 2,5 % en 2018 et pourcentage équivalent à ce qui sera négocié avec les autres syndicats du SCFP pour l'année 2019	4,2 % en 2015, 5,0 % en 2016, 4,7 % en 2017 et 4,5 % en 2018 (déplafonnement des échelles salariales pour 3 années)								
Primes, indemnités et allocations	Pour l'ensemble des groupes d'emplois syndiqués, les % d'augmentation des primes, indemnités et allocations se répartissent de la façon suivante : 2015 : 2,75 % 2016 : 3,0 % 2017 : 2,75 % 2018 : 2,5 %										
Régime d'intéressement	Abolition du régime d'intéressement corporatif à compter de 2014 Intégration partielle du régime d'intéressement corporatif au salaire de base à compter de 2015										
Réduction des primes d'assurances collectives	Réduction temporaire des cotisations des employés aux régimes d'assurances collectives de 1,5 % en 2015 (2 % pour les techniciens), de 1,5 % en 2016 et 2017 et de 0,5 % en 2018	Réduction temporaire de 1,5 % en 2015									
Régime de retraite / Mesures permanentes	Hausse progressive des cotisations salariales régulières des employés visant un partage du coût de service courant du régime à parts égales entre l'employeur et l'employé, mais sujettes aux maximums suivants : <table border="1" data-bbox="581 1583 1365 1738" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage maximal applicable au salaire</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>8,5 %</td> </tr> <tr> <td>2016 à 2018</td> <td>Hausse maximale de 0,75 % par rapport à l'année précédente</td> </tr> <tr> <td>2019 et plus</td> <td>Hausse maximale de 0,50 % par rapport à l'année précédente</td> </tr> </tbody> </table>			Année	Pourcentage maximal applicable au salaire	2015	8,5 %	2016 à 2018	Hausse maximale de 0,75 % par rapport à l'année précédente	2019 et plus	Hausse maximale de 0,50 % par rapport à l'année précédente
Année	Pourcentage maximal applicable au salaire										
2015	8,5 %										
2016 à 2018	Hausse maximale de 0,75 % par rapport à l'année précédente										
2019 et plus	Hausse maximale de 0,50 % par rapport à l'année précédente										
Régime de retraite / Fin des mesures temporaires au 31 décembre 2015	Fin de la règle de retraite facultative (facteur 85) sans minimum d'âge Fin des rachats de périodes de non-cotisation selon certains types d'absence Fin de l'accumulation des deux rentes de raccordement (une de 0,2 % du maximum des gains admissibles (MGA) jusqu'à 60 ans, l'autre de 0,2 % du MGA jusqu'à 65 ans)										

5. BALISAGE RELATIF À LA RÉMUNÉRATION DU DISTRIBUTEUR

1 Dans sa décision D-2014-037⁴, la Régie demandait au Distributeur de présenter une étude
2 de balisage auprès des entreprises comparables fournissant une analyse de la rémunération
3 globale par groupes d'emplois et en distinguant le salaire de base moyen, le coût de retraite
4 et les avantages sociaux.

5 Le 19 mai 2016, le Distributeur a déposé, en suivi des décisions D-2015-153⁵ et
6 D-2016-033⁶, une étude de balisage sur la rémunération globale (annexe C) ainsi qu'un
7 document de présentation (dossier R-3933-2015, pièces B-0176 et B-0177).

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

11 Par ailleurs, l'examen des résultats de l'étude de balisage doit se faire avec, en toile de fond,
12 l'efficience réalisée au cours des années, laquelle réfère, entre autres, au nombre
13 d'employés et aux ressources utilisées pour offrir à la clientèle un service de qualité.

14 Les résultats du balisage indiquent que dans l'ensemble, le salaire de base moyen se situe
15 dans la zone de compétitivité du marché⁷. L'ajout de la rémunération incitative réduit l'écart
16 par rapport à la médiane d'environ 2 %, ce qui indique que la rémunération incitative offerte
17 par Hydro-Québec est globalement inférieure à celle offerte par le marché de référence. Cet
18 écart au marché passe à 6 % avec l'ajout de la valeur du régime de retraite et des régimes
19 d'assurances collectives. La rémunération globale de l'entreprise est donc tout juste au-
20 dessus de la zone de compétitivité.

21 Hydro-Québec considère donc que son objectif de maintenir une rémunération globale
22 comparable à celle du marché est atteint. Ce résultat est le fruit des efforts importants de
23 l'entreprise au cours des dernières années :

- 24 • le gel des salaires des employés syndiqués pour les années 2014 et 2015 ;
- 25 • le partage à parts égales du coût du régime de retraite pour tous les employés ;
- 26 • l'application des dispositions du projet de loi n^o 100⁸ aux cadres intermédiaires et à
27 certains professionnels de 2011 à 2015, limitant les hausses de salaires octroyées
28 annuellement (6,5 % sur cinq ans).

29 Par ailleurs, comme il est démontré à la section 4 du document de présentation du
30 Distributeur (pièce B-0177 du dossier R-3933-2015), tant l'évolution de l'effectif que les
31 indicateurs de coût et de balisage témoignent de l'amélioration continue de l'efficience du
32 Distributeur au cours des dernières années. La rémunération des employés doit être
33 examinée dans ce contexte.

⁴ Décision D-2014-037, paragraphe 251.

⁵ Décision D-2015-153, paragraphe 26.

⁶ Décision D-2016-033 paragraphe 397.

⁷ Soit un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché.

⁸ *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.*

ANNEXE A :

COÛTS UNITAIRES DE LA MAIN-D'ŒUVRE


- 1 Le tableau A-1 montre l'évolution de 2015 à 2017 du salaire de base moyen d'Hydro-Québec et des avantages sociaux par groupes d'emplois.
- 2

TABLEAU A-1 :
RÉMUNÉRATION GLOBALE MOYENNE

En \$	Année historique 2015				Année de base 2016				Année témoin 2017			
	Salaire de base moyen	Avantages sociaux - autres	Avantages sociaux - coût de retraite	Total	Salaire de base moyen	Avantages sociaux - autres	Avantages sociaux - coût de retraite	Total	Salaire de base moyen	Avantages sociaux - autres	Avantages sociaux - coût de retraite	Total
Bureau	55 497	9 656	14 485	79 638	58 051	11 610	3 483	73 144	60 377	11 834	3 200	75 411
Permanents	56 798	9 883	14 824	81 506	58 957	11 791	3 537	74 286	61 050	11 966	3 236	76 251
Temporaires	49 318	8 581	12 872	70 771	51 192	10 238	3 072	64 502	53 009	10 390	2 809	66 208
Cadres	112 541	19 582	29 373	161 496	115 665	23 133	6 940	145 738	124 108	24 325	6 578	155 011
Permanents	112 541	19 582	29 373	161 496	115 692	23 138	6 942	145 772	124 138	24 331	6 579	155 048
Temporaires	102 215	17 785	26 678	146 678	105 077	21 015	6 305	132 397	112 747	22 098	5 976	140 821
Ingénieurs	102 077	17 761	26 642	146 480	107 820	21 564	6 469	135 854	113 752	22 295	6 029	142 076
Permanents	102 077	17 761	26 642	146 480	107 997	21 599	6 480	136 076	113 937	22 332	6 039	142 307
Temporaires	83 033	14 448	21 672	119 152	87 848	17 570	5 271	110 689	92 680	18 165	4 912	115 757
Métiers	66 221	11 522	17 284	95 027	69 835	13 967	4 190	87 993	73 037	14 315	3 871	91 224
Permanents	70 904	12 337	18 506	101 747	76 080	15 216	4 565	95 861	78 781	15 441	4 175	98 397
Temporaires	52 312	9 102	13 654	75 068	56 131	11 226	3 368	70 725	58 124	11 392	3 081	72 597
Professionnels	97 201	16 913	25 370	139 484	101 019	20 204	6 061	127 285	108 394	21 245	5 745	135 384
Permanents	98 729	17 179	25 768	141 676	101 493	20 299	6 090	127 882	108 902	21 345	5 772	136 019
Temporaires	78 212	13 609	20 413	112 234	80 402	16 080	4 824	101 306	86 271	16 909	4 572	107 753
Spécialistes	94 394	16 425	24 637	135 456	98 016	19 603	5 881	123 501	101 496	19 893	5 379	126 768
Permanents	94 548	16 451	24 677	135 677	98 141	19 628	5 888	123 658	101 625	19 919	5 386	126 930
Temporaires	77 708	13 521	20 282	111 511	80 661	16 132	4 840	101 633	83 524	16 371	4 427	104 322
Techniciens	81 604	14 199	21 299	117 101	84 307	16 861	5 058	106 226	87 444	17 139	4 635	109 217
Permanents	83 904	14 599	21 899	120 403	87 093	17 419	5 226	109 737	90 185	17 676	4 780	112 641
Temporaires	64 118	11 157	16 735	92 009	66 555	13 311	3 993	83 859	68 917	13 508	3 653	86 078

ANNEXE B :

OBJECTIFS CORPORATIFS D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION

 OBJECTIFS CORPORATIFS 2015 Pour fins de rémunération incitative					Évaluation des résultats 2015			
Division Hydro-Québec - Distribution								
DÉCLENCHEUR	Le résultat provenant des activités poursuivies d'Hydro-Québec, établi selon les PCGR des États-Unis et basé sur l'année financière du gouvernement du Québec débutant le 1 ^{er} avril 2015 et se terminant le 31 mars 2016, devra être au moins égal à 2 750 M\$. Ce déclencheur financier sera ajusté pour tenir compte de tout nouveau contrat spécial accordé par le gouvernement du Québec.							
	Pondération maximale	Seuil * (Pondération maximale X 0%)	Cible * (Pondération maximale X 66,6%)	Idéal * (Pondération maximale X 100%)	Résultat réel	Pondération accordée	Résultat de la division (%)	
CATÉGORIE A : CLIENTS		30%						
ISC - Global excluant les clients grandes entreprises	3,0	7,1	7,2	7,3	7,3	3,0		
Indice de continuité de service normalisé (minutes / client)	3,0	140	126	120	143,0	-		
Projets	3,0	2	3	4	4	3,0		
Total de la catégorie A		9,0					6,0	
CATÉGORIE B : EMPLOYÉS		20%						
Taux de fréquence des accidents avec perte de temps et assistance médicale (par 200 000 heures travaillées)	6,0	4,09	4,04	3,96	3,30	6,0		
Total de la catégorie B		6,0					6,0	
CATÉGORIE C : ACTIONNAIRE		50%						
Bénéfice net réglementaire ⁽¹⁾	10,0	S/O	Bénéfice net réglementaire selon la décision de la Régie de l'énergie à 307 M\$ - 22 M\$ 285 M\$	Bénéfice net réglementaire selon la décision de la Régie de l'énergie à 307 M\$	Bénéfice net réglementaire > 307 M\$	10,0		
Projets	5,0	5	6	8	9	5,0		
Total de la catégorie C		15,0					15,0	
PONDÉRATION TOTALE		30,0					27,0 90,0%	

(1) Bénéfice net réglementaire excluant la variation des :
 > Normes comptables (dont : APRA, suivis environnementaux, coûts de décontamination et charge de désactualisation)
 > Pannes majeures pour tous les écarts au-delà de 8 M\$
 > Taxes
 > Frais financiers
 > Frais corporatifs

* Résultat intermédiaire entre le seuil et la cible : Pondération maximale X ((Résultat - Seuil) / (Cible - Seuil)) X 66,6%
 Résultat intermédiaire entre la cible et l'idéal : Pondération maximale X (66,6 + ((Résultat - Cible) / (Idéal - Cible)) X 33,4%)


OBJECTIFS CORPORATIFS 2016

Pour fins de rémunération incitative

Division Hydro-Québec – Distribution

DÉCLENCHEUR	Le résultat provenant des activités poursuivies d'Hydro-Québec, établi selon les PCGR des États-Unis, devra au moins être égal à 2 550 M\$, soit le résultat net prévu au Plan d'affaires. Il pourra être ajusté pour tenir compte d'événements exceptionnels hors du contrôle de la Direction survenus en cours d'année et ayant un impact majeur sur le résultat net, notamment un nouveau contrat spécial accordé par le gouvernement du Québec ou une faible hydraullicité.
--------------------	---

	Pondération maximale	Seuil * (Pondération maximale X 0%)	Cible * (Pondération maximale X 66,6%)	Idéal * (Pondération maximale X 100%)
CATÉGORIE A : CLIENTS	30%			
Évolution de la satisfaction générale de la population à l'égard d'Hydro-Québec	2,25	79%	81%	83%
Coefficient de service téléphonique (CST)	2,25	70 % en 210 sec	80 % en 210 sec	85 % en 210 sec
Taux de respect global des interruptions planifiées	2,25	80%	87%	90%
Respect des dates de livraison de services techniques	2,25	70%	77%	80%
Total de la catégorie A	9,0			
CATÉGORIE B : EMPLOYÉS	20%			
Indice global d'engagement (IGE) des employés d'HQ – Distribution lors du sondage de l'automne 2016	3,0	57%	60%	62%
Taux de fréquence des accidents avec perte de temps et assistance médicale	3,0	4,26	4,08	4,00
Total de la catégorie B	6,0			
CATÉGORIE C : ACTIONNAIRE	50%			
Bénéfice net réglementaire ^{(1) (2)}	10,0	s/o	Bénéfice net réglementaire selon le dossier tarifaire à 307 M\$	Cible + niveau des charges d'exploitation HQ égal au PA 2016 (incluant une réserve négative de 30 M\$)
Gestion de la demande en puissance – Offre commerciale à définir ou mécanismes à mettre en place permettant l'ouverture des marchés en puissance	1,0	Appel de propositions ou sollicitation du marché	Analyse et présentation au PDG	Lancement d'une offre commerciale avant le 31 décembre
Plan Nord et Réseaux autonomes – Mettre en place un nouveau modèle d'affaires pour répondre aux besoins des Réseaux autonomes et lancer un appel d'offres	2,0	Proposition d'un modèle d'affaires au PDG	Plan de déploiement d'un modèle d'affaires retenu dans tous les réseaux autonomes présenté au PDG	Cible + appel de propositions pour un réseau avant la fin de l'année
Affaires réglementaires – Proposer, en collaboration avec la Vice-présidence - Affaires corporatives et Secrétariat général, des orientations en matière de tarification de la recharge pour les véhicules électriques	2,0	Procéder à l'analyse des caractéristiques de consommation des bornes sur rue déployées par la ville de Montréal	Présenter au PDG des orientations tarifaires visant les bornes publiques	Déposer une proposition à la Régie dans le dossier tarifaire 2017-2018
Total de la catégorie C	15,0			
PONDÉRATION TOTALE	30,0			

(1) La cible et l'idéal seront ajustés des décisions de la Régie de l'énergie aux requêtes R-3933-2015 et R-3927-2015

(2) Bénéfice net réglementaire excluant la variation des :

- > Normes comptables (dont : suivis environnementaux, coûts de décontamination et charge de désactualisation)
- > Pannes majeures pour tous les écarts au-delà de 8 M\$
- > Taxes
- > Frais financiers
- > Frais corporatifs

* Résultat intermédiaire entre le seuil et la cible : Pondération maximale X ((Résultat - Seuil) / (Cible - Seuil)) X 66,6%
 Résultat intermédiaire entre la cible et l'idéal : Pondération maximale X (66,6 + ((Résultat - Cible) / (Idéal - Cible)) X 33,4%)

ANNEXE C :

**ÉTUDE DE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES
EMPLOYÉS D'HYDRO-QUÉBEC**

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

19 mai 2016



TABLE DES MATIÈRES



SECTION I – RÉSULTATS	1
SECTION II – MÉTHODOLOGIE	7
ANNEXES	15
Annexe A – Marché de référence	
Annexe B – Liste des emplois à l'étude	
Annexe C – Évaluation des régimes de retraite	
Annexe D – Évaluation des régimes d'assurance collective	
➤ Durant la vie active	
➤ À la retraite	

TABLEAUX PRÉSENTÉS DANS CE RAPPORT



TABLEAU 1 ÉCART DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE D'HYDRO-QUÉBEC PAR RAPPORT À LA MÉDIANE DE SON MARCHÉ DE RÉFÉRENCE (EN POURCENTAGE)	3
TABLEAU 2 PROPORTION DES TITULAIRES COUVERTS PAR L'ÉTUDE, PAR GROUPE D'EMPLOYÉS	8
TABLEAU 3 RÉPARTITION DES EMPLOYÉS DANS LEUR ÉCHELLE SALARIALE	11
TABLEAU 4 FACTEUR D'AJUSTEMENT PAR PROVINCE	12

SECTION I – RÉSULTATS



La Régie de l'énergie a demandé au Distributeur de présenter, *dans le dossier tarifaire 2016-2017, 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.*¹

En lien avec cette demande, Normandin Beaudry a été mandatée par Hydro-Québec pour baliser la rémunération globale (salaire de base moyen, rémunération incitative, régime de retraite et assurance collective) en date du 31 décembre 2015 de huit groupes d'employés.

Selon les règles de l'art, un balisage de la rémunération doit inclure non seulement le salaire de base, mais aussi la rémunération incitative lorsqu'applicable, puisque les échelles salariales sont habituellement conçues en tenant compte de la présence ou non d'une rémunération incitative.

¹Extrait de la Décision D-2014-037.

Groupes d'employés et emplois balisés

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

- Cadres intermédiaires
- Cadres de maîtrise
- Professionnels
- Spécialistes
- Ingénieurs
- Technologues
- Métiers
- Bureau

Le présent rapport couvre un échantillon de 53 emplois chez Hydro-Québec, dont la liste est présentée à l'annexe B, représentant 29 % des employés des huit groupes visés.

Marché de référence

Un marché de référence composé de 41 organisations a été déterminé conjointement avec Hydro-Québec, selon les critères qu'elle applique lorsqu'elle effectue une vigie active de sa rémunération. Ainsi, les organisations du marché de référence doivent :

- Être présentes au Québec
- Figurer parmi les plus importantes et performantes de leur secteur d'activité économique
- Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec
- Employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée

De plus, pour certains emplois propres à la réalité d'Hydro-Québec, le marché de référence a été élargi pour inclure de grands distributeurs d'hydroélectricité canadiens.

Résultats globaux

La comparaison au marché s'est faite sur la base du 50^e centile (médiane) du marché, puisque c'est le positionnement visé par Hydro-Québec pour sa rémunération globale. La médiane est la valeur qui, dans une série d'observations classées par ordre de grandeur, est située au milieu de la série, de sorte qu'elle sépare cette série en deux parties égales.

Selon la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération, *une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché.*² Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité.

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

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

Groupe d'employés	Salaire de base moyen	Rémunération directe ³	Rémunération globale ⁴
Cadres intermédiaires	-8 %	-5 %	-2 %
Cadres de maîtrise	0 %	7 %	9 %
Professionnels	0 %	4 %	7 %
Spécialistes*	7 %	2 %	5 %
Ingénieurs*	2 %	0 %	3 %
Technologues*	11 %	9 %	11 %
Métiers*	4 %	3 %	5 %
Bureau*	8 %	6 %	9 %
Total⁵	5 %	3 %	6 %

* Ces groupes d'employés sont syndiqués.

²Extrait de « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique », par Thériault et St Onge, 2^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, p. 76.

³ La rémunération directe comprend le salaire de base moyen et la rémunération incitative.

⁴ La rémunération globale comprend le salaire de base moyen, la rémunération incitative ainsi que la valeur des régimes de retraite et d'assurance collective.

⁵ Les chiffres présentés constituent une moyenne pondérée calculée en fonction de la représentativité des groupes d'employés chez Hydro-Québec.

Salaire de base moyen et rémunération directe

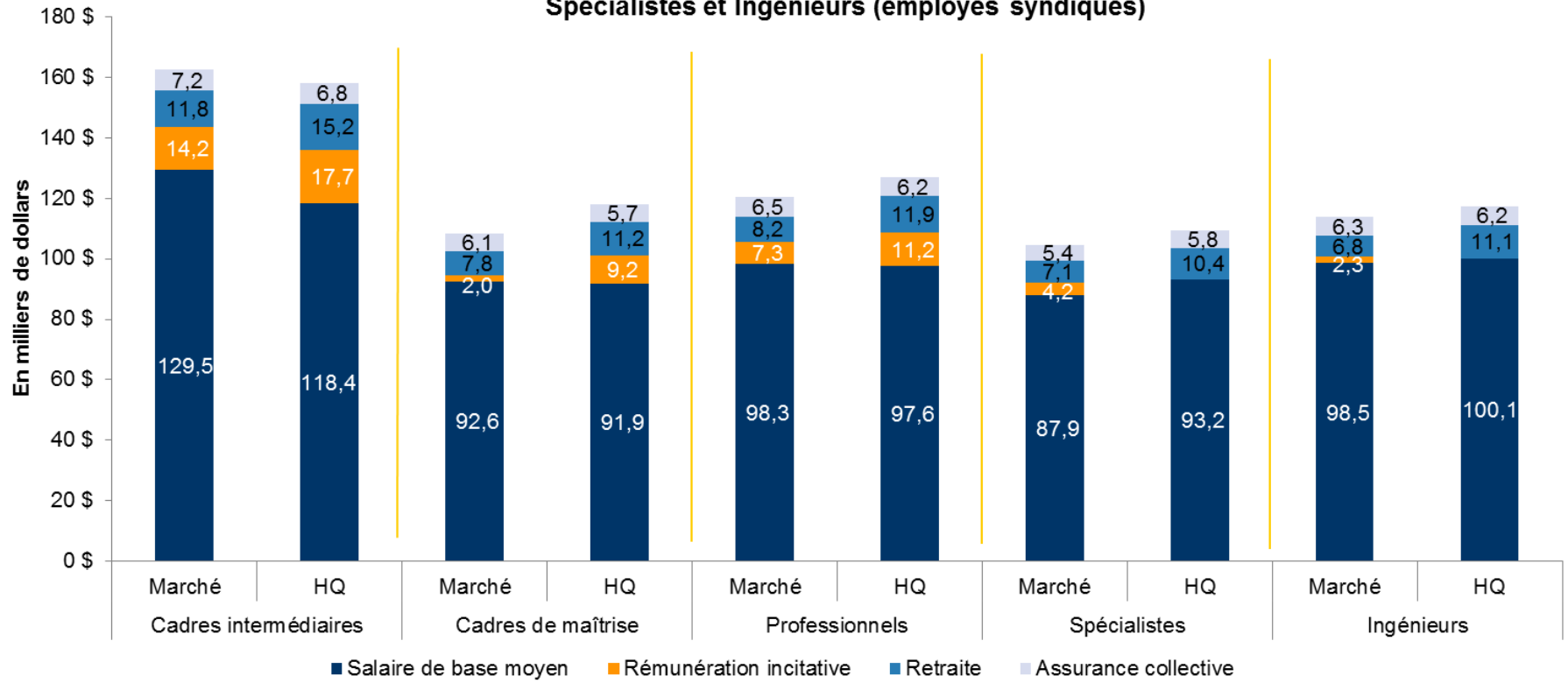
Dans l'ensemble, le salaire de base moyen et la rémunération directe (salaire de base moyen et rémunération incitative) d'Hydro-Québec se situent dans la zone de compétitivité. L'écart avec la médiane du marché de référence est de 5 % pour le salaire de base moyen et 3 % pour la rémunération directe.

Rémunération globale

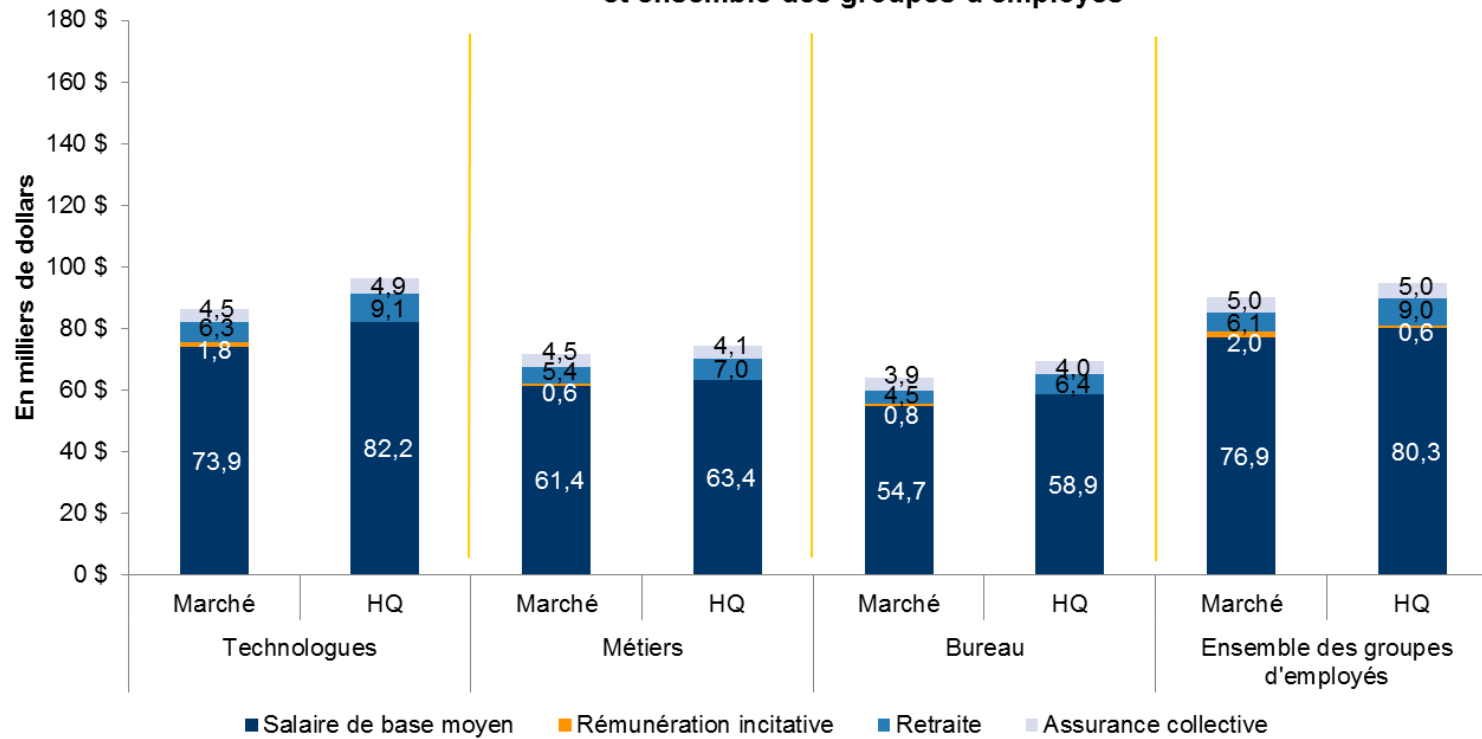
Dans l'ensemble, la rémunération globale d'Hydro-Québec est légèrement à l'extérieur de la zone de compétitivité, l'écart avec la médiane du marché de référence étant de 6 %.

Les graphiques suivants illustrent les résultats du balisage des composantes de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence, par groupe d'employés.

**Cadres, Professionnels (employés non syndiqués),
Spécialistes et Ingénieurs (employés syndiqués)**



Technologues, Métiers, Bureau (employés syndiqués) et ensemble des groupes d'employés



SECTION II – MÉTHODOLOGIE



Emplois à l'étude

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

- Cadres intermédiaires
- Cadres de maîtrise
- Professionnels
- Spécialistes
- Ingénieurs
- Technologues
- Métiers
- Bureau

Il n'est pas nécessaire, ni faisable de baliser tous les emplois d'une catégorie pour connaître l'écart de la rémunération globale au marché. La pratique est d'en choisir un échantillon représentatif. Conjointement avec Hydro-Québec, nous avons sélectionné les emplois à baliser selon les critères suivants :

- Représentativité du nombre d'emplois et de titulaires retenus aux fins de comparaison au marché
- Cohérence entre le poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage et le poids des titulaires syndiqués chez Hydro-Québec
- Représentativité des familles d'emplois chez Hydro-Québec (Planification, Exploitation et maintenance des réseaux électriques, Relations avec la clientèle, Communications, etc.)
- Occurrence des emplois dans le marché de référence

L'échantillon retenu couvrant 29 % des employés des groupes balisés est représentatif.

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

Emplois	Nombres de titulaires appariés	
	Dans l'enquête	Chez Hydro-Québec
➤ Cadres intermédiaires	40	528
➤ Cadres de maîtrise	119	820
➤ Professionnels	100	962
➤ Spécialistes	596	3 733
➤ Ingénieurs	1 402	1 648
➤ Technologues	815	2 448
➤ Métiers	1 353	5 454
➤ Bureau	873	2 591
Total	5 298	18 184
Proportion des titulaires couverts par l'étude		29 %

Composantes de rémunération à baliser

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

Rémunération directe	Régime de retraite	Assurance collective avant et après la retraite
➤ Salaire de base moyen	➤ Régimes de retraite à prestations déterminées	➤ Assurance vie et décès et mutilation accidentels
	➤ Régimes de retraite à cotisation déterminée	➤ Assurance invalidité de courte et longue durée
➤ Rémunération incitative		➤ Soins médicaux
		➤ Soins dentaires
		➤ Compte de gestion de santé ou d'activité physique

Seules les parts de l'employeur au coût des régimes de retraite et d'assurance collective sont considérées.

Marché de référence

Un marché de référence a été déterminé conjointement avec Hydro-Québec, selon les critères qu'elle applique lorsqu'elle effectue une vigie active de sa rémunération. Ainsi, les organisations du marché de référence doivent :

- Être présentes au Québec
- Figurer parmi les plus importantes et performantes de leur secteur d'activité économique
- Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec
- Employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée

De plus, pour certains emplois propres à la réalité d'Hydro-Québec, le marché de référence a été élargi pour inclure de grands distributeurs d'hydroélectricité canadiens.

Cinquante-six (56) organisations répondant à ces critères ont été ciblées. Certaines organisations ayant refusé de participer à l'enquête, 41 organisations composent le marché de référence dans la présente analyse, ce qui constitue un échantillon crédible pour une enquête de balisage d'envergure comparable à celle-ci. La liste de ces 41 organisations est présentée à l'annexe A.

Sources des données

Comme source principale de données de marché, rémun, l'enquête de rémunération globale de Normandin Beaudry a été privilégiée. Cette enquête couvre 240 emplois repères et est constituée de 209 organisations de toute taille, complexité et maturité. Les données recueillies auprès de ces organisations représentent 13 secteurs d'activités et 13 régions du Québec.

Normandin Beaudry a extrait de l'enquête un segment de données pour 32 organisations répondant aux critères retenus pour la sélection d'un marché de référence (voir annexe A). Les données de cette enquête valides au 1^{er} avril 2015 ont été actualisées au 31 décembre 2015.

Pour les emplois repères ne figurant pas dans l'enquête **rémun** en raison de leur caractère propre à la réalité d'Hydro-Québec (ex. : monteur de ligne), les données de marché ont été recueillies par le biais de deux enquêtes spécifiques auprès d'un groupe d'entreprises ciblées (voir annexe A). Ces enquêtes fermées visaient :

- Le secteur industriel québécois (14 organisations ciblées)
- Le secteur de l'hydroélectricité et d'industries connexes au Canada (18 organisations ciblées)

Quarante et un pour cent (41 %) des organisations sollicitées dans le cadre des enquêtes fermées ont accepté de participer et de nous fournir des données.

Valeur des composantes de la rémunération globale

Afin de baliser la rémunération globale d'Hydro-Québec, nous avons utilisé la méthode des coûts simulés.

Cette méthode consiste à évaluer le coût qui serait encouru par Hydro-Québec si ses employés bénéficiaient de la même rémunération globale (salaire de base moyen, rémunération incitative, régime de retraite et régimes d'assurance collective) que celle de chacune des organisations du marché de référence. De cette façon, on élimine les biais démographiques pour mettre en lumière la valeur de l'offre globale de rémunération de chaque organisation.

La méthode des coûts simulés est utilisée dans les arbitrages de différends touchant la rémunération globale et l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) *a utilisé cette méthode dans le cadre de divers mandats.*⁶

Selon l'ISQ, la méthode des coûts simulés permet de limiter l'influence des variables démographiques et économiques et de refléter de façon plus précise les caractéristiques des régimes.

⁶Rapport « Rémunération des salariés, État et évolution comparés », Institut de la statistique du Québec, Édition 2015, pages 25-26.

Salaire de base moyen

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

Tableau 3
Répartition des employés dans leur échelle salariale

Groupe d'employés	% d'employés au maximum de leur échelle salariale ⁷	% d'employés en progression ⁸
➤ Cadres intermédiaires	79 %	21 %
➤ Cadres de maîtrise	64 %	36 %
➤ Professionnels	61 %	39 %
➤ Spécialistes	74 %	26 %
➤ Ingénieurs	71 %	29 %
➤ Technologues	77 %	23 %
➤ Métiers	84 %	16 %
➤ Bureau	73 %	27 %

En utilisant la méthode des coûts simulés, le salaire de base moyen a été calculé comme suit pour chaque organisation :

% des employés d'Hydro-Québec au maximum de leur échelle salariale	+	% des employés d'Hydro-Québec en progression
X		X
Maximum d'échelle salariale		Point milieu de l'échelle salariale

Pour les emplois syndiqués, les points milieux et les maximums d'échelles salariales ont été ramenés sur une base de 35 heures.

⁷Proportion des employés d'Hydro-Québec ayant atteint le maximum d'échelle salariale.

⁸Proportion des employés d'Hydro-Québec n'ayant pas encore atteint le maximum d'échelle salariale.

Formule utilisée : (1 – % d'employés au maximum de leur échelle salariale).

Dans le cadre des enquêtes fermées, lorsque des données salariales hors Québec nous étaient fournies, les salaires ont été ajustés pour tenir compte des écarts provinciaux. Ces écarts provinciaux correspondent aux différences de niveaux de salaire offerts en fonction de l'offre et de la demande dans les emplacements géographiques comparés. Les écarts provinciaux en date du 31 décembre 2015 sont présentés au tableau ci-dessous⁹.

Tableau 4
Facteur d'ajustement par province

Province	Facteur d'ajustement
Colombie-Britannique	93,0 %
Alberta	91,7 %
Manitoba	105,1 %
Ontario	94,5 %
Québec	100,0 %
Canada (dans son ensemble)	95,1 %

Le salaire de base moyen au Québec aux fins de l'étude est calculé comme suit :

$$\text{Salaire de base moyen dans la province comparée} \times \text{Facteur d'ajustement dans la province comparée}$$

Par exemple : pour un salaire de base moyen de 100 000 \$ en Colombie-Britannique, le salaire équivalent est de 93 000 \$ au Québec.

Rémunération incitative

En utilisant la méthode des coûts simulés, la valeur de la rémunération incitative pour les organisations constituant le marché de référence, s'il y a lieu, est déterminée en utilisant la rémunération incitative cible en pourcentage du salaire de base multiplié par le salaire de base moyen.

Pour Hydro-Québec, la donnée retenue correspond à la rémunération incitative maximum permise par le régime plutôt qu'à la rémunération incitative cible.

⁹ Source : Geographic Assessor® de l'Economic Research Institute (ERI). Normandin Beaudry dispose d'une licence d'utilisation aux fins de consultation pour cet outil.

Valeur des régimes de retraite

Pour les régimes à prestations déterminées, le coût de retraite correspond au coût annuel de service courant de l'employeur exprimé en pourcentage du salaire. Il équivaut à la cotisation maximale possible pour l'employeur, pour les régimes à cotisation déterminée. La méthode et les hypothèses actuarielles détaillées sont présentées à l'annexe C.

Aux fins du calcul de la rémunération globale, ce coût a ensuite été appliqué sur le salaire de base moyen selon le groupe d'employés.

Valeur des régimes d'assurance collective

Le coût de l'employeur a été déterminé sur la base des hypothèses de l'annexe D, comme suit :

- Coût annuel en pourcentage du salaire pour les régimes d'assurance vie et d'assurance invalidité des employés actifs
- Coût annuel en dollars pour les régimes de soins médicaux et dentaires des employés actifs
- Coût annuel de service courant de l'employeur exprimé en pourcentage des salaires pour les protections à la retraite

Aux fins du calcul de la rémunération globale, les coûts en pourcentage du salaire ont ensuite été appliqués au salaire de base moyen selon le groupe d'employés. Les coûts en dollars sont ensuite ajoutés.

Valeur de la rémunération globale

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

		Employés non-syndiqués
		<i>Salaire de base moyen</i>
		+
		<i>rémunération incitative cible</i>
Rémunération directe	=	
		Employés syndiqués
		<i>Salaire de base moyen (35 h)</i>
		+
		<i>rémunération incitative cible</i>
		<i>Valeur du régime de retraite</i>
		+
Rémunération indirecte	=	<i>Valeur des régimes</i>
		<i>d'assurance collective</i>
		<i>Rémunération directe</i>
		+
Rémunération globale	=	<i>Rémunération indirecte</i>

La rémunération indirecte exclut les cotisations des employés et les cotisations de l'employeur aux régimes d'état.

Détermination du positionnement au marché par groupe d'employés

Une fois la valeur de la rémunération globale (par composante et totale) par emploi déterminée pour Hydro-Québec et pour chaque organisation, la médiane du marché (excluant Hydro-Québec) est identifiée.

L'écart au marché par emploi correspond à :

$$\frac{\text{Valeur Hydro-Québec}}{\text{Valeur médiane du marché}} - 1$$

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



Annexe A – Marché de référence

Annexe B – Liste des emplois à l'étude

Annexe C – Évaluation des régimes de retraite

Annexe D – Évaluation des régimes d'assurance collective

- **Durant la vie active**
- **À la retraite**

ANNEXE A

MARCHÉ DE RÉFÉRENCE

Marché de référence

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

#	Nom de l'organisation	<u>rémun</u>	Enquête fermée ¹⁰
1	Agropur coopérative laitière	x	
2	Air Canada	x	
3	ArcelorMittal		B
4	B.C. Hydro		B
5	Banque Nationale	x	
6	Bell Canada		B
7	Bombardier aéronautique	x	A
8	Bombardier inc.	x	
9	Bombardier produits récréatifs inc. (BRP)	x	
10	CAE	x	
11	Caisse de dépôt et placement du Québec	x	
12	CBC/Radio-Canada		A
13	CIMA+	x	
14	CMC Électronique inc.	x	
15	Gaz Métro	x	A
16	Groupe Canam	x	
17	Groupe TVA inc.	x	
18	Industrielle Alliance, Assurance auto et habitation inc.	x	
19	Industrielle Alliance, Assurance et services financiers	x	
20	Intact Corporation Financière	x	
21	La Capitale, assureur de l'administration publique inc.	x	
22	La fédération des Caisses Desjardins du Québec	x	
23	Loto Québec	x	
24	Manitoba Hydro		B
25	Pratt & Whitney Canada	x	
26	Québecor Média inc.	x	

¹⁰ A : Du secteur industriel québécois

B : Du secteur de l'hydroélectricité et d'industries connexes au Canada

#	Nom de l'organisation	<u>rémun</u>	Enquête fermée ¹¹
27	Rio Tinto		A
28	Saputo	x	
29	Société de transport de Montréal	x	A
30	Société des alcools du Québec	x	
31	Stantec	x	
32	Thirau Victoriaville / Napec		B
33	Transat A. T. inc.	x	
34	Transcontinental	x	A
35	Université du Québec à Montréal (UQAM)	x	
36	Université Laval	x	
37	Vidéotron S.E. N. C.	x	
38	Ville de Magog		B
39	Ville de Montréal	x	
40	Ville de Québec	x	
41	Ville de Sherbrooke		B
Nombre d'organisations par source de données		32	A : 6 B : 7
Nombre d'organisations dont les données ont été utilisées aux fins du présent rapport			41

¹¹ A : Du secteur industriel québécois

B : Du secteur de l'hydroélectricité et d'industries connexes au Canada

ANNEXE B

LISTE DES EMPLOIS À L'ÉTUDE

#	Titre des emplois à l'étude	Groupe d'employés
1	Chef Affaires publiques et médias	Cadres intermédiaires
2	Chef Centrales II	Cadres intermédiaires
3	Directeur(trice) adjoint(e) États financiers	Cadres intermédiaires
4	Chef Analyse des états financiers	Cadres intermédiaires
5	Chef Approvisionnement de biens et services	Cadres intermédiaires
6	Chef Communication interne	Cadres intermédiaires
7	Chef adjoint(e) Centrales	Cadres intermédiaires
8	Chef Ressources humaines	Cadres intermédiaires
9	Chef Maintenance	Cadre de maîtrise
10	Chef travaux aériens et souterrains I	Cadre de maîtrise
11	Chef Guichet Unique	Cadre de maîtrise
12	Avocat(e) et notaire III	Professionnels
13	Conseiller(ère) Conditions de travail III	Professionnels
14	Partenaire d'affaires Ressources humaines III	Professionnels
15	Avocat(e) et notaire I	Professionnels
16	Conseiller(ère) Conditions de travail II	Professionnels
17	Conseiller(ère) Avantages sociaux I	Professionnels
18	Conseiller(ère) Environnement III	Spécialistes
19	Conseiller(ère) Comptabilité Activités Spécialisées	Spécialistes
20	Conseiller(ère) Comptabilité financière et de gestion III	Spécialistes
21	Conseiller(ère) Soutien Développement informatique II	Spécialistes
22	Chargé(e) de projets - Informatique	Spécialistes
23	Conseiller(ère) architecture des technologies de l'information II	Spécialistes
24	Conseiller(ère) Communications d'entreprise II	Spécialistes
25	Conseiller(ère) Gestion financière II	Spécialistes
26	Conseiller(ère) Comptabilité financière et de gestion II	Spécialistes
27	Conseiller(ère) Contrôle de projets I	Spécialistes

#	Titre des emplois à l'étude	
28	Conseiller(ère) Formation	Spécialistes
29	Conseiller(ère) Soutien Développements informatiques I	Spécialistes
30	Conseiller(ère) Gestion financière I	Spécialistes
31	Analyste Services clients informatique	Spécialistes
32	Analyste Développement informatique	Spécialistes
33	Ingénieur expert	Ingénieurs
34	Ingénieur principal	Ingénieurs
35	Ingénieur pleinement qualifié	Ingénieurs
36	Ingénieur entrée	Ingénieurs
37	Technicien Expert Automatismes Maintenance	Technologues
38	Technicien Soutien - Génie civil	Technologues
39	Technicien Soutien - Mécanique et maintenance	Technologues
40	Technicien Chef Automatismes Maintenance	Technologues
41	Technicien Soutien Électrique Maintenance	Technologues
42	Technicien - Génie civil - Civil	Technologues
43	Technicien Électrique Projet	Technologues
44	Électricien d'appareillage	Métiers
45	Monteur(euse) Distribution	Métiers
46	Mécanicien de véhicule et d'équipement	Métiers
47	Magasinier	Métiers
48	Ouvrier support	Métiers
49	Agent(e) principal(e) Gestion des stocks	Bureau
50	Dessinateur(trice) projeteur(euse)	Bureau
51	Assistant(e) administratif(ive)	Bureau
52	Représentant(e) Service à la clientèle	Bureau
53	Commis Support administration	Bureau

ANNEXE C

ÉVALUATION DES RÉGIMES DE RETRAITE

Évaluation des régimes de retraite

La valeur de chaque régime de retraite durant la vie active est évaluée en date du 31 décembre 2015 en utilisant la méthode des coûts simulés. Cette méthode consiste à évaluer le coût à encourir si les employés d'Hydro-Québec bénéficiaient des régimes offerts aux employés des organisations du marché de référence. Cette méthode permet de comparer les régimes en faisant abstraction de facteurs propres à chaque organisation, autres que la valeur intrinsèque des régimes, qui pourraient en influencer le coût.

Parmi ces facteurs, on retrouve le profil démographique (âge, sexe, et années de service) et la situation financière des régimes. Ainsi, il est normal que les valeurs obtenues diffèrent des débours réels pour les régimes des autres organisations du marché de référence.

Nous avons calculé la valeur de la rémunération indirecte associée aux régimes de retraite selon les profils, les méthodologies et les hypothèses décrites aux pages suivantes.

Profils

Nous avons déterminé dix profils représentatifs des participants actifs au régime de retraite d'Hydro-Québec. Pour cela, nous avons utilisé l'information fournie dans les tableaux de distribution des participants actifs selon l'âge et les années de service présentés au rapport sur l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2014, soit l'évaluation actuarielle la plus récente au moment d'effectuer notre analyse.

Le tableau de la page suivante présente les dix profils utilisés pour déterminer les coûts de service courant du régime à prestations déterminées d'Hydro-Québec et de ceux des organisations du marché de référence.

Profils utilisés pour déterminer les coûts de service courant des régimes

Profils	Sexe	Âge	Service	Âge à l'embauche	Âge à la retraite	Taux de salaire actuel	Augmentation salariale à partir de l'embauche	
							Années 1 à 5	Années 5 à 10
1	F	35	5	30	58	69 000	4,0 %	4,0 %
2	F	45	15	30	58	85 000	4,0 %	4,0 %
3	F	55	25	30	58	75 000	4,0 %	4,0 %
4	H	25	5	20	56	57 000	6,0 %	8,5 %
5	H	35	5	30	58	71 000	4,0 %	4,0 %
6	H	45	5	40	60	81 000	2,0 %	0,5 %
7	H	45	25	20	56	85 000	6,0 %	8,5 %
8	H	55	5	50	62	84 000	0,0 %	0,0 %
9	H	55	15	40	60	86 000	2,0 %	0,5 %
10	H	55	25	30	58	84 000	4,0 %	4,0 %

Méthodologie

Nous avons évalué la valeur de la rémunération indirecte associée au régime de retraite selon les dispositions des régimes applicables au 31 décembre 2015.

Pour les régimes à cotisation déterminée, la valeur de la rémunération indirecte associée au régime de retraite correspond au niveau maximal de la cotisation de l'employeur exprimé en pourcentage du salaire du participant.

Pour les régimes à prestations déterminées, nous avons calculé la valeur théorique des régimes de retraite en utilisant la méthode actuarielle dite de « nivellement de cotisation depuis l'âge d'adhésion ». Cette méthode consiste à estimer la valeur présente des prestations anticipées, nette de la valeur présente des cotisations du participant. Cette valeur est ensuite exprimée sur une base annuelle en pourcentage du salaire admissible en la divisant par la valeur présente des salaires futurs.

Ce pourcentage est finalement multiplié par le salaire admissible pour obtenir la valeur en dollars de cet élément de rémunération. Le coût moyen de chaque régime correspond au coût moyen des dix profils.

En d'autres termes, cette méthode permet d'établir le pourcentage nivelé du salaire qui devrait être versé chaque année durant la carrière pour accumuler à la retraite les sommes nécessaires au versement de la rente prévue.

Les principales dispositions qui influencent la valeur d'un régime et que nous avons considérées pour l'établissement de cette valeur sont les suivantes :

- Le niveau de rente (formule de rente)
- L'âge de retraite sans réduction pour anticipation
- La réduction pour anticipation applicable dans le cas d'une retraite anticipée
- Le niveau de la prestation de raccordement payable avant 65 ans
- La protection offerte au conjoint en cas de décès après la retraite du participant (forme normale de rente)
- La présence d'indexation de la rente après la retraite
- L'indexation de la rente avant la retraite dans le cas d'une rente de type salaire carrière
- Le niveau de la cotisation salariale de l'employé

Nous avons également considéré la définition de salaire admissible (avec rémunération incitative ou non). Ainsi, après avoir calculé la valeur des régimes de retraite en pourcentage du salaire admissible, nous avons reflété si ce pourcentage s'appliquait au salaire de base seulement ou s'il s'appliquait aussi à la rémunération incitative.

Hypothèses actuarielles pour les régimes à prestations déterminées

Nous avons utilisé des hypothèses actuarielles basées sur celles de l'évaluation actuarielle de financement selon la base de capitalisation au 31 décembre 2014, soit l'évaluation actuarielle la plus récente au moment d'effectuer notre analyse.

Le tableau suivant résume les principales hypothèses actuarielles :

Hypothèses économiques Régimes de retraite

➤ Taux d'actualisation	5,85 % par année
➤ Taux d'inflation	2,0 % par année
➤ Taux d'indexation	Selon les différentes formules applicables avec l'inflation de 2 %
➤ Augmentation des salaires (somme de :)	
• Inflation annuelle	2,0 % par année
• Enrichissement annuel	0,5 % par année
• Progression selon les échelons et promotions	Selon les profils
➤ Augmentation du maximum des gains admissibles	54 900 \$ en 2016 augmenté de 2,5 % par année à compter de 2017
➤ Taux d'intérêt sur les cotisations	Identique au taux d'actualisation
➤ Hypothèses démographiques	
• Cessation de participation avant la retraite	Aucune
• Mortalité avant la retraite	Aucune
• Mortalité après la retraite	107 % des taux de la table CPM2014 avec projection générationnelle selon l'échelle CPM-B
• Âge de retraite	Selon les profils
• Pourcentage des participants ayant un conjoint à la retraite	88 %
• Différence d'âge entre les conjoints	Conjointe d'un homme plus jeune de 3 ans; Conjoint d'une femme plus âgée de 2 ans

ANNEXE D

ÉVALUATION DES RÉGIMES D'ASSURANCE COLLECTIVE

- **Durant la vie active**
- **À la retraite**

Évaluation des régimes d'assurance collective - Durant la vie active

La valeur de chaque régime d'assurance collective durant la vie active au 31 décembre 2015 est déterminée en utilisant la méthode des coûts simulés. Cette méthode consiste à évaluer le coût à encourir si les employés d'Hydro-Québec bénéficiaient des régimes offerts aux employés des organisations du marché de référence. Cette méthode permet de comparer les régimes en faisant abstraction de facteurs propres à chaque organisation, autres que la valeur intrinsèque des régimes, qui pourraient en influencer le coût.

Parmi ces facteurs, on retrouve le profil démographique (âge, sexe et années de service) et la situation financière des régimes. Ainsi, il est normal que les valeurs obtenues diffèrent des débours réels pour les régimes des autres organisations du marché de référence.

Seule la portion des coûts défrayée par l'employeur a été considérée dans l'analyse.

Assurance vie et décès et mutilations accidentels

La valeur est déterminée en calculant le coût annuel de la protection offerte sur la base des taux de primes en vigueur le 31 décembre 2015 pour les régimes d'Hydro-Québec.

Assurance invalidité

La valeur des régimes d'assurance invalidité du marché a été déterminée en ajustant le coût des régimes d'Hydro-Québec à l'aide de tables de tarification, de différents assureurs québécois et canadiens, et de données de marché colligées par Normandin Beaudry.

Pour les régimes dont le niveau de prestation diffère selon les années de service, nos calculs ont été effectués sur la base d'un employé comptant 13 années de service.

Soins médicaux et soins dentaires

La valeur théorique de chaque régime est déterminée à l'aide de nos bases de données de réclamations par catégorie de soins, que nous recueillons depuis plusieurs années, et qui regroupent plus d'une cinquantaine d'organisations québécoises et canadiennes d'envergure.

La valeur théorique a été réajustée sur la base des taux de primes en vigueur au 31 décembre 2015 pour les régimes d'Hydro-Québec.

Les hypothèses suivantes ont été posées pour l'évaluation des régimes d'assurance collective :

- Pour les régimes d'assurance collective flexibles, seule l'option la plus populaire pour chaque protection a été évaluée.
- Lorsque plus d'un niveau de couverture était offert en assurance vie et que l'employeur défrayait un certain pourcentage des coûts totaux, nous avons évalué la valeur du montant d'assurance le plus élevé.
- Pour le calcul des coûts en assurance maladie et en assurance soins dentaires, une proportion de 37 % de statuts individuels et de 63 % de statuts familiaux a été considérée.
- À moins d'indications contraires, nous avons présumé que le salaire pour déterminer la valeur des protections d'assurance vie, décès et mutilation accidentels et d'assurance salaire correspondait au salaire de base excluant toute prime, allocation ou rémunération additionnelle.
- Pour l'assurance salaire de courte durée, nous avons présumé que la période de délai de carence était couverte par des journées de maladie.

Évaluation des régimes d'assurance collective - À la retraite

Nous avons évalué la valeur de la rémunération indirecte associée au régime d'assurance collective à la retraite selon les dispositions applicables au 31 décembre 2015.

Pour chaque profil décrit à la section « Évaluation des régimes de retraite », nous avons calculé la valeur théorique des régimes d'assurance collective à la retraite en utilisant la méthode actuarielle dite de « nivellement de cotisation depuis l'âge d'adhésion ». Cette méthode consiste à estimer la valeur présente des prestations anticipées. Cette valeur est ensuite exprimée sur une base annuelle en pourcentage du salaire admissible en la divisant par la valeur présente des salaires futurs.

Ce pourcentage est finalement multiplié par le salaire admissible pour obtenir la valeur en dollars de cet élément de rémunération. Le coût moyen de chaque régime correspond au coût moyen des dix profils.

En d'autres termes, cette méthode permet d'établir le pourcentage nivelé du salaire qui devrait être versé chaque année durant la carrière pour accumuler à la retraite les sommes nécessaires au versement des prestations prévues.

Par souci de cohérence, les hypothèses actuarielles économiques utilisées pour la détermination de la valeur des régimes de retraite ont également été utilisées pour déterminer la valeur des avantages sociaux à la retraite. Pour les hypothèses actuarielles propres aux régimes d'assurance collective, celles-ci sont basées sur les hypothèses utilisées pour l'évaluation actuarielle des régimes d'avantages sociaux à la retraite d'Hydro-Québec en date du 31 décembre 2015.

Le tableau suivant résume les principales hypothèses actuarielles.

Hypothèses économiques

Régimes d'assurance collective à la retraite

➤ Taux d'actualisation	5,85 % par année
➤ Augmentation annuelle future des coûts de soins de santé (soins médicaux et soins dentaires)	5,50 % en 2016 réduisant à 4,90 % par année sur 10 ans
➤ Taxes et frais (en pourcentage des réclamations)	
• Soins médicaux et soins dentaires	18 %
• Assurance vie	15 %
➤ Augmentation des salaires (somme de :)	
• Inflation annuelle	2,0 % par année
• Enrichissement annuel	0,5 % par année
• Progression selon les échelons et promotions	Selon les profils
➤ Hypothèses démographiques	
• Cessation de participation avant la retraite	Aucune
• Mortalité avant la retraite	Aucune
• Mortalité après la retraite	107 % des taux de la table CPM2014 avec projection générationnelle selon l'échelle CPM-B
• Âge de retraite	Selon les profils
• Pourcentage de participation aux protections d'assurance soins médicaux et soins dentaires	95 %
• Pourcentage des retraités couverts par la protection familiale	65 %

Coûts annuels moyens par assuré

Le tableau ci-dessous présente les coûts annuels moyens par assuré. Il s'agit des montants pour une protection individuelle, excluant les frais. Nous supposons que les coûts annuels moyens pour une protection familiale sont deux fois ceux d'une protection individuelle.

Ces coûts théoriques sont extraits de nos bases de données.

Ces coûts sont pour un régime moyen avec les paramètres suivants :

- Médicaments : remboursement à 80 %, aucune franchise, régime complémentaire au régime public après 65 ans.
- Hospitalisation : remboursement à 100 % pour une chambre semi-privée.
- Soins visuels : Maximum 200 \$ par 24 mois.
- Autres soins médicaux : remboursement à 80 % d'une liste couvrant les principaux spécialistes paramédicaux avec un maximum annuel de 500 \$ par spécialiste. Couverture des services et articles médicaux standards avec un remboursement à 80 %.
- Soins dentaires : aucune franchise, remboursement à 80 % des soins de base, préventifs, endodontiques et parodontiques et à 50 % des soins majeurs. Maximum annuel de 2 500 \$.

Coûts annuels moyens par assuré au 31 décembre 2015

Régimes d'assurance collective à la retraite

	Avant 65 ans	À compter de 65 ans¹²
Médicaments	1 660 \$	535 \$
Hospitalisation	45 \$	125 \$
Soins visuels	70 \$	70 \$
Autres soins médicaux	250 \$	250 \$
Soins dentaires	450 \$	450 \$

Nous avons par la suite déterminé les coûts annuels moyens des différents régimes en ajustant ces coûts moyens pour tenir compte des paramètres des régimes. Seule la portion des coûts défrayée par l'employeur a été considérée dans notre analyse.

¹²En présumant que le régime d'assurance médicaments du Québec est le premier payeur.