

Pièce : ACEF-5

**THÈME 3 : CONVENTIONS
COMPTABLES, COÛT DE SERVICE ET
REVENUS REQUIS**

PREUVE DE L'ACEF DE QUÉBEC

24/02/2003

I) L'ORGANISATION DES SERVICES

A) L'IMPARTITION INTERNE = PROBLÈME DE DOUBLE PERSONNALITÉ :

On essaie de se faire croire à l'interne, et de nous faire croire, que le fournisseur de service est une entité différente du client, qu'est le distributeur, alors que les échanges ne sont qu'imputés dans la réalité à l'intérieur de l'entité intégrée qu'est H.Q.. Il nous semble voir, le représentant du fournisseur et le représentant du client, se dire mutuellement en se serrant la main : "Ah bon! toi aussi tu es d'H.Q.." Cette virtualisation des rapports et des appartenances va jusqu'à nous faire croire que les services partagés sont des services non réglementés (Me Fraser 20/2/03).

Nous pensons que ce qui importe pour les clients d'H.Q. c'est que les processus à l'intérieur d'H.Q. soient organisés et réalisés de manière efficiente et efficace, et que l'on identifie clairement ce qu'il advient des dépassements de coûts pour les clientèles d'H.Q., en reconnaissant qu'en bout de ligne c'est H.Q. et/ou ses clients qui les assumeront. Ainsi le non dépassement des budgets et la minimisation des coûts doivent être les vrais objectifs à inscrire au chapitre du contrôle des charges lors de dépassements (HAD-04-06, p. 2), au lieu du maintien de la marge bénéficiaire.

- Les services partagés et corporatifs : des services réglementés :

Dans la mesure où les services corporatifs ou partagés sont des intrants nécessaires pour offrir le service de distribution de l'électricité à la charge locale, ils sont nécessairement réglementés. Auparavant ces services pouvaient être intégrés au corporatif ou au sein même d'H.Q. transport ou distribution, en sorte que la structure organisationnelle ne change pas le fait qu'ils sont réglementés. La règle pour décider si une activité est réglementée ne vise pas la structure organisationnelle ou légale, mais vise l'offre de services de distribution à la charge locale, tel que défini dans la Loi sur la Régie (A. 1, 2, 31, 32, 49, 51, 52) et tel que reconnu par la Régie dans sa décision D-2002-95 (pages 50-51).

Par ex. même si Connexim est une entité séparée d'H.Q., les services de télécommunication qu'elle offre sont un intrant nécessaire pour offrir les services de transport et de distribution pour la charge locale, et en ce sens ces services doivent être réglementés, en terme de coût, rendement raisonnable et qualité de service. Dès lors nous avons le droit de connaître le montant payé par H.Q. à Connexim, le rendement inclus, ainsi que l'évolution de ce montant qui devait aller en baissant, car ce montant se retrouve presque intégralement dans le revenu requis du distributeur, puis dans les tarifs intégrés des diverses clientèles d'H.Q..

Concernant les services partagés et les services corporatifs :

nous avons demandé à H.Q. (HQD-10 doc. 2, p. 9) les données sur la répartition de ces frais entre divisions d'H.Q., ainsi que les niveaux des diverses variables pouvant servir à son allocation, mais on nous a répondu que le distributeur ne disposait pas des informations pour les autres divisions; pourtant pour les frais corporatifs ce genre d'information fut rendu disponible (HQD-4.7).

De même U.C. avait demandé le dépôt des ententes de services entre le distributeur et le Centre des services partagés, ce qui fut refusé par H.Q.; en absence de telles informations on ne peut avoir de preuve solide que les services rendus sont utiles, que la facture est équitablement répartie entre les divisions d'H.Q. (pour les coûts communs), ou que les tarifs et le rendement requis sont justes et raisonnables, car ce que l'on connaît ce sont les montants imputés à H.Q. distribution et non les vrais coûts et les vrais marges associés à ces contrats.

S'il y a augmentation des quantités ou des prix des services, en bout de ligne c'est H.Q. dans son intégralité qui les assume, et qui pourra hausser en conséquence la facture à faire assumer par les clientèles pour la prochaine cause; de plus les quantités et prix présents dans les contrats peuvent contenir une marge pour tenir compte des hausses possibles de prix ou de quantités, ce que l'on ne sait pas.

L'évaluation et comparaison de la productivité d'H.Q. et la minimisation des coûts

- M. Piotte (le 20/2/03) nous a indiqué que l'organisation des services partagés a permis de réaliser des économies (récurrentes nous comprenons) de 120 M\$. Cette économie réalisée par des gains de productivité et un meilleur contrôle des prix des équipements, fournitures et matériaux, profite-t-elle aux clientèles d'H.Q. ? La facture globale d'H.Q. continue pour autant de croître et il est fort possible que cela ne serve qu'à accroître la profitabilité d'H.Q..

* Il faut établir de règles de partage des gains de productivité, en s'assurant de bien les mesurer et les comparer dans le temps et avec des entreprises comparables.

- La comparaison des coûts, de la qualité des services et de la productivité d'H.Q. :

Selon l'A. 49 de la LRE, la Régie, pour établir les tarifs, doit favoriser des mesures et mécanismes pour améliorer la performance et la satisfaction de la clientèle : en absence de mesures satisfaisantes la Régie devra effectuer un jugement qualitatif sur les gains de productivité possible d'H.Q. et réduire en conséquence le revenu requis ou la hausse de tarifs, comme le gouvernement pouvait faire par le passé, et comme le font d'autres organismes de contrôle; ex. Manitoba Pub. Util. Board, order 51/96, hausse tarifaire limitée à 2,7% au lieu de 4% pour 1996 et 1997.

* Pour la 2e phase nous souhaitons obtenir des indices de productivité (en réponse à notre question 27,3, HQD-10 doc. 2, H.Q. a dit avoir initié en 2002 une analyse détaillée en vue d'établir pour les 3 dernières années des indicateurs de coûts unitaire et d'efficacité, ces mesures devraient nous être présentées en 2e phase) et des comparaisons de productivité et satisfaction avec d'autres utilités.

* Dans le cas de l'approvisionnement en services, équipements, matériaux et fournitures H.Q. doit s'assurer de méthodes impartiales et transparentes de sélection, notamment lorsqu'elle ne retient pas l'entreprise qui offre le meilleur prix, afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel ou réel avec les employés au sein d'H.Q. qui sont responsables du choix des fournisseurs, produits ou services.

* Bien que les dépenses d'H.Q. distribution n'aient pas augmentées de 2000-01 à 2002-03, nous ne pouvons conclure sur le caractère juste et raisonnable de ces coûts : ces coûts pourraient être surévalués dès le point de départ ou encore ces coûts pourraient ne pas correspondre aux coûts minima possibles, ce que l'on pourrait vérifier en analysant l'évolution des coûts d'H.Q. sur une plus longue période (tenant compte du transfert possible d'employés et ressources entre les divisions et services), et comparant les coûts d'H.Q. avec ceux d'autres utilités.

II) Coût de service et revenu requis du distributeur :

* Critères et référentiel pour juger du bien fondé des coûts et du revenu requis :

- 1) La réglementation économique doit viser à protéger les clientèles des abus potentiels du monopole de services et nous rapprocher des conditions d'offre, de coûts et de prix que nous procurerait la concurrence parfaite (vérité des coûts).
- 2) Les dépenses et tarifs ne devraient en aucun cas évoluer plus vite que l'indice du coût de la vie moins un facteur de gain de productivité, pour protéger le pouvoir d'achat des consommateurs; on doit rejeter l'indexation automatique selon l'IPC.
- 3) La réglementation du taux de rendement ne suffit pas; il faut des contrôles pour minimiser les coûts (justification des coûts, analyse de la fonction de production propre, comparaison des coûts dans le passé et avec d'autres compagnies d'électricité comparables). H.Q. doit prouver le bien fondé de ses coûts.

En ce moment nous ne disposons pas de données suffisante nous permettant de juger du caractère raisonnable et optimal (minimal) des coûts d'H.Q.; nous pouvons comparer les données fournies par H.Q. avec celles d'autres études, dont celles de Drazen et Meryll Lynch (mais elles sont fondés sur les données et méthodes d'H.Q.).

1) Situation et évolution des coûts et des revenus d'H.Q. :

Le tableau qui suit nous donne une idée de l'importance d'H.Q. distribution dans l'ensemble d'H.Q. consolidé. ¹

3) Données sur les divisions d'Hydro-Québec (R.A. H.Q. 2001 vs R3492-02)

2001	Distribution	Transport	Production	Autres	Total
Ventes externes	7 934	301	3 218	1 125	12 578
Ventes intersectorielles	23	2 727	4 091	1 353	
Amorti./déclassement	429	578	671	167	1 845
Frais financiers	573	1 139	1 502	136	3 350
Bénéfice net	-454	436	1 170	-44	1 108
Immobilisations nettes	7 927	17 424	23 417	1 276	50 044
Actif total	9 545	18 223	24 275	7 818	59 861
Employés à exploitation	7 388	3 206	3 339	5 867	19 800
Charge locale 2002/03					TOTAL M\$
Revenu requis	2 205 (25%)	2 313 (26%)	4 229 (48%)		8 747
Frais corporatifs HQD-4.7	37,5 (36%)	32,6 (32%)		32,9 (32%)	103
Frais partagés HQD-5.6 dont frais corporatifs	397,5 (36%) 42,5 (36%)				1 104 1 117 ?

¹ Aux emplois liés à l'exploitation s'ajoute environ 15 000 emplois externes reliés aux investissements, 100 aux programmes commerciaux et 800 à la production privée (plan stratégique 2002-2006).

4) Évolution comparée coûts/revenus H.Q. (Drazen, Merryl Lynch, H.Q. 3492/02)

Drazen Plan 98 Plan 98	1999	2000	2001	2002	Variation 99/02	Base tarif. 2002 M\$	9,8% RoE 2002 M\$
Coûts production	3 056	2 991	3 024	3 006	-1,6%	27 049	825
Coûts Transport	2 278	1 999	2 144	2 101	-7,8%	16 390	353
Coûts Distribution	1 844	1 731	1 708	1 733	-6,0%	6 977	198
Coûts totaux M\$	7 178	6 721	6 876	6 840	-4,7%	50 416	1 376
Revenu (9,8% RoE)	8 283	7 913	8 194	8 216	-0,8%		
Merryl Lynch Plan 2000-06	2000	2001	2002	2003	2004	Variation en % 01/03	00/04
Coûts production	3 088	3 121	3 168	3 217	3 171	3,1%	2,7%
Coûts Transport	2 108	2 081	2 064	2 042	2 043	-1,9%	-3,1%
Coûts Distribution	1 899	1 861	1 812	1 785	1 817	-4,1%	-4,3%
Coûts totaux M\$	7 095	7 063	7 044	7 044	7 031	-0,3%	-0,9%
Revenu (9,8% RoE)	8 254	8 286	8 334	8 406	8 477	1,4%	2,7%
Ventes totales	150,86	156,47	159,73	161,879	164,08	3,5%	8,8%
Revenu moyen ¢/kWh	5,47	5,30	5,22	5,19	5,17	-1,9%	-5,6%
H.Q. R-3492-02 / 18% rend. prod.							
Coût + rendement	2000/01	2002/03	Variation		Merryl Lynch / 9,8% RoE		
Production	4 150	4 229	1,9%		2000/01	2002/03	Variation
Transport	2 241,6	2 312,6	3,1%		3 727,9	3 934,2	5,2%
Distribution	2 229,9	2 205,4	-1,1%		2 431,8	2 402,2	-1,2%
Revenu requis	8 621,5	8 747	1,4%		2 102,2	2 015,5	-4,3%
Ventes totales	153,7	156,9	2,0%		8 261,9	8 351,9	1,1%
Revenu moyen ¢/kWh	5,61	5,58	-0,6%		152,3	160,3	5,0%
					5,43	5,21	-4,1%

2) Analyse des coûts et revenus requis de la demande tarifaire d'H.Q. :

Évolution des coûts et du revenu requis de 2000-01 à 2002-03 (preuve 8/1/03 p. 20):

- le revenu requis total passe de 8,621 G\$ à 8,747 G\$, hausse de 125,5 M\$ (1,46%) vs une inflation au Québec de l'ordre de 4,5%.
- les dépenses en prestation de service (excluant le coût du capital) augmentent de 178,6 M\$ (2,3%) soit de 7 768,7 à 7 947,3 M\$ du fait :
 - de la hausse de la facture d'électricité (79 M\$, 1,9%), des services de transport (71 M\$, 3,17%), des services partagés et corporatifs de 396,8 M\$ à 435 M\$ (hausse de 38,2 M\$, 9,63%), des taxes (17,3 M\$, 19,5%).
 - le tout compensé par une baisse du coût en capital et amortissement (-55,4 M\$ ou -4,36%) et la hausse des crédits : surtout les coûts capitalisés (25,2 M\$ ou 11,2%) qui finiront par se retrouver dans le coût de service;
 - le revenu requis pour la division distribution/service à la clientèle diminue de 2,2299 G\$ à 2,2054 G\$, soit une baisse de 1,1%.

* On ne connaît pas l'impact des efforts de réduction des coûts et de la main d'œuvre en terme de baisse du revenu requis (réfus d'H.Q, HQD-10 doc. 2, p. 9).

- En 2002-03 l'écart entre le revenu requis et les revenus tarifaires est de 668,2 M\$ soit 8,3%; retranchant les contrats spéciaux, l'écart devient 653 M\$ ou 8,7% (7 517 M\$ en revenus tarifaires p/r revenu requis de 8 170 M\$, vs 9,5% inflation 98/2002).

- Le revenu requis incorpore une demande de profit de 329,1 M\$ (38,5% de 8,06 milliards \$ au taux de rendement 10,6%); il y a donc un redressement de 668,2 M\$ (648,7 M\$ si on exclut les contrats spéciaux) à partir de la situation déficitaire actuelle de 339,1 M\$ (319,6 M\$ en excluant les contrats spéciaux), déficit dû présument au secteur résidentiel selon les prétentions d'H.Q..
- Réseaux autonomes l'écart en 2002-03 entre le revenu requis (172,1 M\$ ou 61¢/kWh) et les ventes au tarif actuel (18,7 M\$, 6,6¢/kWh) est de 153,4 M\$.
- Le coût du service de transport est en hausse de 94,6M\$ sur une base annuelle p/r à 1997 (4,26%) dû à la hausse tarifaire sur le transport de 2,6%, accordée par le Régie en avril 2002, et à la croissance de la pointe.
- La facture de la production d'électricité pour la charge locale augmente, dû à la croissance de la demande, le tarif sur l'électricité patrimoniale étant fixé à 2,79¢.
- Concernant les charges brutes directes nous notons (HQD-5 doc. 5.1) le gain appréciable de productivité de la main d'oeuvre alors que le nombre d'emplois est passé de 9900 emplois au total à la division distribution en 93, à 7002 en 98, pour remonter à 7409 emplois en 2002 (dont transfert de 115 employés et amélioration qualité 180 emplois) soit une réduction en 9 ans de 25% de la main d'oeuvre.
- H.Q. distribution vise pour les prochaines années à répondre à la hausse de la demande en gelant l'effectif en place (7400 employés). Elle indique toutefois que

les hausses salariales de 3% (sans compter les bonis versés par le régime d'intéressement) par an devront être compensées en partie pour limiter la hausse de la masse salariale à 2% par an. Cet objectif devra se faire quant à nous sans porter atteinte au niveau et à la qualité des services offerts.

III) Remarques critiques sur la base de tarification, des coûts et du revenu requis

a) La base de tarification, dans la présente cause 8,06 G\$ vs 6,97 G\$ selon l'étude de Drazen basée sur le plan stratégique 98-2000, vs 8,75 G\$ Meryll Lynch.

* On questionne le caractère juste et raisonnable du partage du nombre et du coût des poteaux utilisés en commun avec les compagnies de téléphone et les compagnies de câblodistribution ainsi que de l'évaluation des actifs servant à des fins non réglementaires. Par ex. les câblodistributeurs paient des frais d'environ 9 M\$ pour l'accès aux poteaux.

* Aussi il n'y a pas de vérification externe de la base de tarification réglementée.

b) Charges de services partagés :

348,3 M\$ avec en rendement en 2000-01, versus 403,9 M\$ en 2001-02 et 397,5 M\$

(15 M\$ de rendement utilisé pour fins réglementaires) en 2002-03, soit une hausse de 49,2 M\$ (14,1%) en 2 ans.

Il demeure difficile d'analyser et de comparer l'évolution des frais corporatifs et partagés, car H.Q. peut présenter les informations tantôt sur la base de l'année financière, tantôt sur la base de l'année tarifaire, tantôt avec ou sans rendement.

* On observe que les dépenses en R&D ont plus que doublées en 2 ans, dans un effort pour H.Q. de recentrer la recherche sur les activités de base de l'entreprise (nous croyons que c'est plutôt pour recentrer vers les activités réglementées; en ce sens les activités de R&D devraient être sujettes à des contrôles de la Régie pour s'assurer qu'elles sont vraiment profitables pour la clientèle).

H.Q. indique que la hausse des frais partagés est due, notamment pour les coûts de télécommunication ², à une facturation accrue des services et l'utilisation de méthodes au coût complet plus précises. Ainsi les services télécommunication totalisent en 2002 avant rendement : 253 M\$ pour H.Q. dans son ensemble vs 58,25 M\$ pour H.Q. distribution ou 23,12%). La croissance des services facturés par TÉ au distributeur (incluant ateliers et télécom.) et des dépenses en R&D figure au prochain tableau. Ces éléments sont contestables selon nous, et requièrent

² Nous avons soumis dans la cause sur les tarifs de transport que l'allocation des frais des services de télécommunication nous apparaissait inéquitable envers les services réglementés "transport et distribution", nous souhaitons le dépôt par H.Q. d'une nouvelle méthode d'allocation de ces coûts, et que la Régie de l'énergie arrête son choix sur une nouvelle formule d'allocation des coûts de télécommunication plus équitable avant de conclure sur le revenu requis du distributeur.

des justifications plus sérieuses.

Charges partagées assumées par H.Q distribution (HQD-5 doc. 6 à 9) :

2002	H.Q.	avec Rend.	Distri	avec rend.	Part distri.	Total HQ
Télécom	253,0	260,1	58,5	60,1	23,1%	373,6
ateliers spécialisés	22,3	23,2	10,3	10,7	46,2%	197
Techno. info	197,0	200,7	87,0	88,6	44,2%	275,3
DP Appro/Services	373,6	385,9	157,7	162,9	42,2%	100
TOTAL	845,9	869,9	313,5	322,4	37,1%	
	H.Q. distribution					
	2000	2001	2002	Variation M\$	% Variation	Total HQ
DPAS	147	150,2	156,2	9,2	6,3%	373,6
Techno info	75,5	84,4	80,9	5,4	7,2%	197
TÉ dont télécom	51	73,9	70,3	19,3	37,8%	275,3
R&D	11,4	31,4	28,4	17	149,1%	100
Autres partagés	4,1	2,9	4,1	-0,0	-0%	
Corporatifs(total HQ ?)	44,4	52,5	42,5	-1,9	-4,3%	116,6
Régularisations	-7,9	-5,3		7,9	-100%	
Sous-total	325,5	390	382,4	56,9	17,5%	1 062,5
Rendement approxi.	12,4	10,3	15	2,6	21%	
Total	337,9	400,3	397,4	59,5	17,6%	1 104,2
Amortissement 2002 : Télécom 74,3 M\$, Techno. info 24 M\$, DPAS 22,3 M\$						

C) Les frais corporatifs : L'allocation directe des frais corporatifs entre les divisions d'H.Q. (37,5 M\$ pour la distribution sur 103 M\$ en tout) doit être scrutée à la loupe. À la demande de la Régie dans sa décision D-2002-95, H.Q. a modifié sa méthode d'allocation des frais corporatifs ce qui permet une réduction de ces frais pour les services réglementés "transport et distribution" et une hausse de la part à la production qui doit assumer une juste part de ces frais.

* La part accordée à la distribution (production) varie selon les diverses méthodes comparées par H.Q. pour allouer les 103 M\$ de frais corporatifs en 2002 (HQD-4 doc. 7), entre 20,6M\$ (48,7 M\$ pour la production et autres) pour la méthode selon les immobilisations nettes, 67,5 M\$ (20,7 M\$) pour la méthode selon les charges totales, et 47,1 M\$ (26,8 M\$) pour la méthode selon les charges primaires à l'exploitation, proposée dans la cause sur les tarifs de transport; ici H.Q. propose une nouvelle méthode, selon les charges totales excluant les achats d'énergie, de combustible et de transport, considérée par H.Q. comme équitable et simple à utiliser, qui donne une facture intermédiaire à 37,5 M\$ ou 36,4% (32,9 M\$).

En attente d'information plus précise nous privilégions la méthode basée sur les immobilisations nettes donnant des frais corporatifs à la distribution de 20,6 M\$.

* Notons que le revenu requis pour la fonction distribution correspond à 25% du revenu requis total et à 17,5% des revenus totaux d'H.Q. en électricité en 2001.

d) Les frais financiers et l'amortissement :

Les actifs (61,5%) ne faisant pas partie des avoirs propres d'H.Q. portent intérêt au taux moyen sur la dette évalué par H.Q. à 9,49% pour 2002-03.

* Nous questionnons le niveau d'intérêt moyen sur la dette : car le taux prospectif de la dette future est de 6,21% alors que la dette à long terme d'H.Q. a baissé de 888 M\$ en 2002 (9 mois) ainsi que les frais financiers qui ont baissé de 534 M\$.

La FCEI questionnait aussi le taux élevé de la dette d'H.Q. à 9,77% en 2001-2002, (HQD-10 doc. 5, Q. 35.a, p. 49) considérant que le taux d'intérêt moyen de la dette du gouvernement du Québec était de 6,77% en 2001-2002 et que la part de la dette émise en devises étrangères était de 55% pour H.Q., versus 25,5% pour le gouv. du Québec et 7% pour le gouvernement du Canada (Q. 36.a).

Sans considérer le 0,5% pour la garantie d'intérêt versée au gouvernement, le taux d'intérêt moyen sur la dette d'H.Q. (R.A. p. 81) est passé de 8,82% en 2000 à 8,05% en 2001 (tenant compte des escomptes, frais d'émission et des swaps de taux d'intérêt). La tendance à la baisse des taux d'intérêt se poursuivant, nous considérons contestable le taux moyen de la dette, ici utilisée par H.Q..

Le taux moyen de la dette obligataire de B.C. Hydro (R.A. 2001-2002) a été réduit de 7,8% en 2001-02 (dette de 7,795 G\$) à 6,8% (dette de 7,795 G\$) avant effet des instruments financiers dérivés. La gestion financière d'H.Q. doit être réévaluée.

* On pourrait différencier les frais financiers par division, comme le suggère l'expert Rabaux pour la FCEI/UMQ, considérant l'effet des investissements importants en production, dans les années où les taux d'intérêt étaient élevés (taux SCGM = 7,9%).

* La méthode d'amortissement principalement utilisée par H.Q. est celle à intérêt composé à 3%, alors que cette méthode est peu utilisée dans d'autres juridictions. Cette méthode amène une croissance des dépenses d'amortissement alors qu'H.Q. confirmait que cette méthode n'était pas apparée à la structure de financement pour s'assurer d'un coût du capital stable dans le temps (HQD-10 doc. 5, page 38-39). Il y aurait lieu de réévaluer l'impact de cette méthode d'amortissement sur l'évolution des coûts d'H.Q. et son impact sur les tarifs.

e) Les pertes pour non recouvrement (50 M\$ en 2002-03 selon HQD-5 doc 5.2, p. 3), les frais de recouvrement (100 M\$), et divers frais liés aux services à la clientèle et profitant aux diverses divisions d'H.Q. devraient à notre avis être considérées comme charges corporatives et être réparties équitablement.

f) De même nous croyons que les frais de commercialisation et de promotion des ventes devraient être partagées avec la production et le transport, car le maintien ou la croissance des ventes en énergie et puissance profite aussi à ces divisions.

g) Les frais de gestion de dossiers, de branchements etc. (49,1 M\$ en 2002-03, HQD-5.14), devrait apparaître dans les revenus et dépenses présentées pour fins réglementaires, car il s'agit de frais payés par les consommateurs pour des services réglementés, dont il faut s'assurer du caractère juste et raisonnable (afin d'éviter que cela ne génère un profit excédentaire à H.Q. qui demeurerait caché).

h) La prime au rendement, jusqu'à 3% des frais salariaux pour les salariés (25,6 M\$ versés par H.Q. en 2001, dont 8,8 M\$ par H.Q. distribution, HQD-10 doc. 1 p. 11) et entre 3 à 10% pour le personnel non syndiqué (17,7 M\$ pour H.Q., 5,1 par H.Q. distribution). Considérant que le régime d'intéressement est un régime fondé sur la croissance du bénéfice net (HQD-10 doc. 5, p. 30, p. 31) il devrait être assumée par H.Q. et l'actionnaire.

Les allocations de départ, que nous considérons exagérées dans R-3401-98, doivent aussi être balisées par la Régie et autorisées que si cela réduit les coûts. La Régie ne devrait intégrer au coût de service, ces primes et allocations, que si les clients en retirent vraiment des avantages (réduction de coût, accroissement de la qualité de service) : ce qui n'est pas assuré par la formule actuelle centrée sur l'objectif de profitabilité global d'H.Q., alors que la distribution serait déficitaire.