

1
2 CANADA

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

3
4 PROVINCE DE QUÉBEC
5 DISTRICT DE MONTRÉAL

6
7 NO : R-3492-2002

8 HYDRO-QUÉBEC, personne morale
9 de droit public légalement constituée
10 en vertu de la *Loi sur Hydro-Québec*
11 (L.R.Q., c. H-5) ayant son siège
12 social au 75, boul. René-Lévesque
13 Ouest, dans les cité et district de
14 Montréal, province de Québec, H2Z
15 1A4,

16
17
18 Demanderesse
19
20
21

22 DEMANDE RELATIVE À LA DÉTERMINATION DU COÛT DU SERVICE DU
23 DISTRIBUTEUR ET À LA MODIFICATION DES TARIFS D'ÉLECTRICITÉ
24 (PHASE 2)
25

26
27 **PLAN D'ARGUMENTATION FINALE- PHASE 2**

28
29
30 **INTRODUCTION**

31
32 *Monsieur le Président, je considère que l'on laisse le monde de l'arbitraire*
33 *et de l'opinion et du perceptuel pour passer dans un monde factuel et*
34 *transparent où un arbitrage basé sur des règles et des critères définis va*
35 *trancher.*
36

37 (André Boulanger, N.S., Vol 21, p. 18, lignes 1-5)

- 38
39
40 ○ Un exercice fondé sur la Loi.
41
42 ○ Un exercice fondé sur les principes de droit réglementaire.
43
44 ○ Une application sur des faits (la preuve).
45
46 ○ Nécessité d'un traitement équitable du Distributeur (article 5 LRÉ).

1 Dans ce contexte, si les allégations du Distributeur se vérifient, tout
2 délai est susceptible de causer un préjudice financier eu Distributeur.
3 Il est utile de rappeler que la Régie, dans l'exercice de ses fonctions,
4 a la responsabilité de concilier l'intérêt public, la protection des droits
5 des consommateurs et aussi le traitement équitable du Distributeur.
6 (décision D-2003-184, p. 12)

7
8 • Le déficit du Distributeur n'est pas un déficit strictement de distribution. Le
9 déficit n'est pas le fait d'une entreprise négligente dans sa gestion, il s'agit
10 de la résultante de l'application du cadre réglementaire.

11
12 ➤ Suite à la décision D-2002-95 et à la reconnaissance de droit au
13 rendement de TransÉnergie, la facture de transport du Distributeur
14 a augmenté de 95 M\$.

15
16 ➤ La responsabilité des réseaux autonomes inscrite à l'article 2 de la
17 Loi entraîne, pour le Distributeur, une charge de 133 M\$ pour des
18 coûts essentiellement reliés à la production.

19
20 ➤ Par ailleurs, le Distributeur doit intégrer le coût de fourniture
21 patrimoniale tel que prescrit par la Loi.

22
23 C'est donc erronément que l'expert Knecht affirme: «*In considering this*
24 *"how fast" question, it must be recognized that the proposed increase*
25 *relates only to distribution costs*» (AQCIE/CIFQ-1, p. 4) et «*Thus, HQD's*
26 *proposed increase implicitly amounts to an average of nearly 28 percent of*
27 *its existing distribution service revenues*» (AQCIE/CIFQ-1, p. 5).

28
29 Ce qui fut admis par le témoin Knecht lors de son contre-interrogatoire:

30 A. *Transmission, you have a transmission rate increase, you have a*
31 *production rate that is set by legislation, all of that leads to an overall*
32 *deficit and the overall deficit is what we're looking at.*

33 (ROBERT D. KNECHT, vol. 27, p. 89, lignes 2-6)

34
35 L'expert Drazen est également dans l'erreur lorsqu'il affirme à la page 5 de
36 son rapport (Coalition-17): «*Thus, the HQD deficiency compared to its*
37 *own, "stand alone" costs is approximately 23% of the total D/CS amount*».

38
39 Ce qui fut également admis par le témoin Drazen lors de son contre-
40 interrogatoire:

41 A. *So what you have here is essentially a claim that you're not*
42 *recovering your four hundred and ninety-two million (\$492 M) of*
43 *distribution costs, I guess one could look at it and say: "Well, maybe*
44 *you're recovering all your distribution costs, you're just not recovering all*
45 *of your supply costs".*

46 (MARK DRAZEN, N.S., vol. 24, p. 54, lignes 16-18)

47
48 ➤ Le Distributeur ne saurait donc être préjudicié dans l'analyse de son
49 dossier du fait de l'application rigoureuse de la Loi.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47

➤ Le Distributeur ne doit pas, non plus, être pénalisé parce qu'il s'agit d'un premier dossier tarifaire, lequel comporte nécessairement un niveau de difficulté élevé pour la Régie et l'ensemble des participants («learning process», voir Drazen, Knecht et Harper). Comme le rappelait la Régie à la page 4 de sa décision D-2003-201, cette «première demande tarifaire n'a pas pour objectif de tout régler en un seul dossier».

➤ Plusieurs intervenants (Drazen, Harper) à un moment ou un autre de leur témoignage ont reconnu que le dossier mis en preuve par le Distributeur constituait une importante banque de données. Il s'agit en fait d'une masse d'informations considérable à la mesure des efforts de transparence du Distributeur.

[...] Now Hydro-Québec has done a very good job of explaining why all of its costs are reasonable".
(MARK DRAZEN, N.S., vol. 24, p. 17)

[...] the documentation provided by Hydro-Québec Distribution regarding its cost allocation methodology is an improvement over that they provided in Phase 1 [...].
(WILLIAM HARPER, N.S., Vol. 27, p.16)

En ce qui concerne l'examen du coût de service, celui-ci doit être réalisé en gardant à l'esprit les efforts importants de rationalisation de l'entreprise et plus particulièrement du Distributeur au cours des années 90.

«Des efforts importants de rationalisation ont eu pour résultat de diminuer de près de 30 % l'effectif entre les années 1993 et 1998.»
(décision D-2003-93, p. 104, voir aussi HQD-5, doc. 5.1 – Phase 1)

➤ Certes une étude détaillée des coûts permet de mieux comprendre leur évolution. Toutefois, le jugement doit être fait sur la performance globale du Distributeur. À cet égard, la preuve est éloquente.

CONTEXTE ET ORIENTATIONS DU DISTRIBUTEUR

Objectif du Distributeur: régulariser sa situation financière

- Reconnaissance du coût du service 2004.
- Deux hausses tarifaires.

1 > Une première hausse de 3% dans les 15 jours suivant la
2 décision l'autorisant.

- 3
- 4 ■ Cette hausse devrait entrer en vigueur lors de l'année
5 tarifaire 2003-2004.
- 6 ■ Effets pratiques seulement en 2004.
- 7 ■ Il faut donc s'assurer que les tarifs sont justes et
8 raisonnables en fonction de l'année 2004.
- 9 ■ Ne permet de récupérer qu'une partie du déficit du
10 Distributeur, soit 244 M\$ (HQD-9, doc.1, p. 17).

11 > Une deuxième hausse de 2.9% applicable au 1^{er} avril 2004.
12

13 **Atteinte du rendement en 2004**

14 Un objectif conforme à la Loi et justifié.

- 15
- 16
- 17
- 18 • Réduction du déficit de 15,1 % entre 2001 et 2004 sur une base
19 annuelle attribuable en partie à la baisse des taux d'intérêt (35 %),
20 mais surtout au contrôle des coûts dans un contexte de hausse
21 importante du volume d'activités peu importe l'indicateur retenu.
22
- 23 • Amélioration de la qualité du service et de la satisfaction de la
24 clientèle pendant cette période (Danielle Lapointe, N.S., Vol 22, p.
25 200, lignes 5-23).
- 26
- 27 • Décret 817-2003 libérant HQ de son engagement de geler les tarifs
28 jusqu'en avril 2004.
- 29
- 30 • Atteinte probable du volume patrimonial en 2004 et augmentation
31 des coûts d'approvisionnement en 2005.
32

33 La conjugaison de ces éléments permet non seulement d'envisager
34 l'atteinte du rendement dès 2004 mais accroît la nécessité d'envoyer très
35 rapidement le bon signal de prix pour que les consommateurs fassent les
36 bons choix en matière de consommation énergétique.
37

1
2 **Positionnement sur les plus démunis**

- 3
4 • Une préoccupation pour l'entreprise et l'actionnaire (HQD-13, doc.6.6).
5
6 • Problème davantage liée à la facture qu'à la hausse tarifaire.
7
8 • Le Distributeur est conscient de la nécessité de continuer les efforts
9 déjà entrepris pour mettre en place des moyens pour venir en aide aux
10 plus démunis.
11
12 • Un des premiers moyen consiste en une proposition de modulation de
13 tarif en vue de minimiser l'impact de la hausse sur les clients à faible
14 consommation (Phase 3).
15
16 • D'autres moyens seront développés en collaboration avec les
17 associations de consommateurs.

18
19 *R. Ce que j'ai dit tout à l'heure en répondant à monsieur Dagenais, c'est*
20 *qu'on a annoncé qu'on allait déposer un tarif résidentiel révisé où on*
21 *changeait, où on allait essentiellement, les plus faibles consommations*
22 *allaient avoir des hausses tarifaires qui allaient être moins élevées. J'ai*
23 *également mentionné qu'il n'y avait pas une corrélation parfaite, que*
24 *c'était un outil de façon à minimiser les hausses pour les gens qui*
25 *consomment moins, mais qu'il n'y a pas de corrélation parfaite entre les*
26 *gens qui consomment moins et les démunis.*

27
28 *Il y a un pourcentage plus élevé chez les gens démunis qui consomment*
29 *moins mais ça ne couvre pas l'entièreté du spectre, je dirais, des gens*
30 *qui sont les plus démunis. Et j'ai également mentionné, également, que*
31 *l'entreprise voulait poursuivre ses travaux avec les associations de*
32 *consommateurs de façon à trouver des solutions avec une capacité*
33 *d'intervention qui est plus significative et importante que ce que les tarifs*
34 *eux-mêmes peuvent permettre. Alors c'est l'engagement qu'on prend, de*
35 *travailler avec les associations de façon à trouver d'autres solutions,*
36 *d'autres pistes.*

37 (André Boulanger, N.S., Vol 21, pp. 55 et 56)

38
39
40 **Positionnement sur le tarif BT**

- 41
42 • Thème 4.
43
44
45
46
47

1
2
3 **THÈME 1 : COÛT DU SERVICE, REVENUS REQUIS ET BASE DE**
4 **TARIFICATION**

5
6
7 **PRÉVISION DES VENTES ET DES REVENUS**

- 8
9 • La demande de revenus requis et l'établissement des revenus de vente
10 faits sur la base d'une prévision de 166,2 TWh.
11
12 • **Prévision : science inexacte par nature.**
13
14 ➤ Aucun intervenant ne peut remettre en question la qualité des
15 prévisions d'Hydro-Québec.
16
17 ➤ Au contraire, le preuve est à l'effet qu'Hydro-Québec est très
18 performante en ce domaine (HQD-13, Document 1.2.1).
19
20 ➤ Ce qui importe c'est d'être en mesure de procéder au rajustement
21 rapide eu égard aux tendances du marché.
22
23 • La méthodologie de prévision de la demande du Distributeur a fait l'objet
24 d'une analyse détaillée par la Régie dans le dossier R-3470-2001. La
25 prévision de la demande fait par ailleurs l'objet d'un suivi administratif par
26 la Régie via l'état d'avancement du plan d'approvisionnement.

27
28 *Les réponses aux demandes de renseignements de la Régie et des*
29 *intervenants ont permis de mieux comprendre comment le Distributeur*
30 *réalise ses prévisions de la demande et prend en compte les aléas*
31 *auxquels ces prévisions sont soumises. Aux termes des deux phases de*
32 *l'étude du dossier, la Régie s'estime satisfaite des informations fournies*
33 *par le Distributeur. Elle souhaite que le Distributeur inclue, dans son*
34 *prochain plan, le même niveau d'informations, tant en ce qui concerne la*
35 *méthodologie de prévision de la demande pour bâtir le scénario moyen*
36 *que la méthodologie pour estimer les aléas. (nos soulignés)*
37 (décision D-2002-169, p. 22)

- 38
39 • L'expert Drazen qui critique l'absence de méthodologie de prévision n'a
40 jamais pris connaissance du dossier R-3470-2001 (N.S., vol. 24, pp. 54 et 55)
41
42 • Les années 2002 et 2003 furent des années exceptionnelles. Les
43 inférences que fait la Coalition relèvent plus de l'arithmétique que de la
44 prévision.

45
46 *Un prévisionniste regarde beaucoup de choses, y compris les*
47 *données qui viennent de se passer, pour pouvoir, évidemment, on a*

1 apprend beaucoup du passé mais le mot le dit, c'est une prévision.
2 Donc il est sûr, je l'ai mentionné, que la croissance dans les premiers
3 mois de deux mille trois (2003) a été forte, quelle sera la réaction du
4 marché manufacturier, je vous l'ai mentionné ce matin, le taux de
5 change a augmenté de plus de vingt pour cent (20 %), l'emploi
6 manufacturier a baissé de trente-cinq mille (35 000) au Québec, donc
7 il n'est pas sûr que la croissance va se continuer comme ça. Il n'est
8 pas sûr non plus que les mises en chantier vont rouler à près de
9 cinquante mille (50 000) comme elles l'ont été depuis le début de
10 l'année. Donc, oui, on regarde ce qui se passe mais on regarde
11 surtout ce qui s'en vient. Et il est aussi hasardeux de passer, de se
12 baser strictement sur les derniers mois pour projeter l'avenir. (nos
13 soulignés)

14 (Danielle Lapointe, N.S., vol. 22, pp. 185-186)

- 15
- 16 • On ne doit pas négliger l'impact des hausses sur le volume de
17 consommation, lequel s'évalue à 265 GWh (Engagement 32, HQD-13,
18 doc. 6.32).
 - 19
 - 20 • Également, on ne peut négliger le risque de diminution des ventes
21 Grandes entreprises à la lumière de la preuve de AQCIE/CIFQ et ce,
22 malgré la qualité de la prévision Grandes entreprises.
 - 23
 - 24 • Par ailleurs, HQD s'est vu refuser le principe de pass-on des coûts de
25 fourniture post-patrimoniale. Le risque supporté par le Distributeur devient
26 donc plus grand.
 - 27
 - 28 • HQD n'a aucun intérêt à intentionnellement sous-évaluer ses ventes en
29 GWh, tel que le soutient l'expert Drazen de la Coalition.
 - 30
 - 31 ➤ L'affirmation de l'expert Drazen à l'effet que le sous-estimation des
32 ventes permettrait au Distributeur d'obtenir des revenus additionnels
33 de 34 M\$ est erronément fondée sur l'hypothèse de l'existence d'un
34 *passthrough*, ce qui est inexact. En contre-interrogatoire, l'expert a
35 confirmé que ses conclusions devaient être revues à la lumière du
36 coût de fourniture post-patrimoniale (N.S., vol. 24, p. 55, lignes 18-
37 20).
 - 38
 - 39 ➤ Le Distributeur ne gagne rien en sous-estimant ses ventes puisque le
40 déficit augmentera dès l'atteinte du volume d'électricité patrimoniale.
 - 41
 - 42 ➤ *A contrario*, il eut été plus profitable de surestimer les ventes et de
43 demander à nouveau un *pass-on*. (voir engagements 3 et 4 (HQD-
44 13, Doc. 6.3), engagement 10 (HQD-13, Document 6.10) et
45 engagement 11 (HQD-13, Document 6.3)).
 - 46
 - 47

1
2
3 **DÉTERMINATION DU REVENU REQUIS**
4

5
6 *To disallow an expenditure, then, a commission must prove "an abuse of*
7 *discretion" on the part of management. Such an abuse, in turn, results from*
8 *"a showing of inefficiency or improvidence" or from "extravagant or*
9 *unnecessary costs." Public utilities, in other words, cannot spend freely and*
10 *expect all expenditures to be included as allowable operating expenses. In*
11 *effect, this means the commissions are permitted to question both the*
12 *judgment and integrity of management. And if rates must be high enough to*
13 *yield sufficient revenue to cover all operating expenses, the consumer has*
14 *the right to expect that such expenditures will be necessary and reasonable.*

15
16 *At the same time, managerial good faith is presumed. Public utilities must be*
17 *given the opportunity to prove the necessity and reasonableness of any*
18 *expenditure challenged by a commission (or intervenor). To justify an*
19 *expenditure, a company must show that the expense was actually incurred*
20 *(or will be incurred in the near future), that the expense was necessary in the*
21 *proper conduct of its business or was of direct benefit to the utility's*
22 *ratepayers, and that the amount of the expenditure was reasonable. (nos*
23 *soulignés)*

24 (Phillips, Charles F., *The Regulation of Public Utilities*, Public
25 Utilities Report, 1993, p.258, annexe 1)

26
27 *The cost analyst must accept the operational facts as they are and not what*
28 *he/she would like them to be.*

29 (Goodman, L. S., *The Process of Ratemaking*, Public Utilities
30 Report Inc., 1998, p. 282)

- 31
32 • On ne peut ignorer la réalité opérationnelle d'Hydro-Québec qui, à
33 plusieurs égards constitue un bénéfice pour les clients et l'ensemble de la
34 société québécoise.
35
36 • Le concept de l'entreprise indépendante (*stand alone*) doit s'analyser dans
37 une perspective historique.
38
39 ➤ Seule la structure du capital est présumée. Les coûts sont bien réels.
40
41 ➤ Le déficit résulte de l'application de la Loi.
42
43
44 • HQD demande à la Régie d'approuver un revenu requis de 9 056 millions
45 de dollars pour l'année témoin 2004.
46
47 ➤ 1,7 % de croissance annuelle moyenne sur la période 2001-2004.
48
49 ➤ Par ailleurs, seulement 16,7 % de ce revenu requis est sous le contrôle
50 direct du Distributeur.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46

- Une croissance annuelle moyenne de **1,3 %** sur la période 2001-2004 des coûts sous le contrôle directe du Distributeur.
- Un gel des charges d'exploitation pour 2003 et 2004.
- **83,3 % hors du contrôle direct** et dont la hausse de 3,9 % de croissance annuelle moyenne attribuable à l'augmentation des volumes de vente et à la croissance.
- Une croissance annuelle moyenne de l'inflation de 2,2 %.
- Le revenu requis inclut un coût du capital 691 M\$ incluant un rendement sur capitaux propres de 258 M\$ et un coût de la dette de 432.5 M\$, calculé selon la structure de capital présumée et le taux de rendement sur capitaux propres déterminés par la Régie en phase 1.
- Dans un contexte d'évolution importante de la demande, le revenu requis du Distributeur démontre:
 - un contrôle serré des coûts;
 - une gestion dynamique et optimale des charges.

Les coûts sous le contrôle du Distributeur

- Des charges d'exploitation de 971.4 M\$ en 2004 une croissance annuelle moyenne de **0,7 %** sur 2001-2004.
- Une augmentation globale du salaire de base, du temps supplémentaire et des primes de revenus divers de 2,8 % dont 2,7 % attribuable aux indexations salariales et 0,1 % de croissance de l'effectif et surtout une baisse de 11,1 % du temps supplémentaire.
 - Dans un contexte de hausse de la demande. Entre 2001 et 2004, la croissance annuelle moyenne des nouveaux abonnements a été de 16,7 % et celle des volumes a cru de 3,9 %, la performance du Distributeur a été excellente.

Les charges de services partagés

- Diminution de 1,1 % des charges de services partagés sur la période 2001-2004 (HQD-13, doc. 1.1, p.5).

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48

- Amélioration du processus de facturation interne. Négociation des ententes, contrôle des volumes de consommation par HQD, collaboration avec les fournisseurs de services afin d'optimiser le prix et les volumes.
 - Toutes les activités ont été établies à coût complet.
 - Les unités d'affaires ont un contrôle sur les volumes et les coûts unitaires sont fixés à l'avance.

Le modèle du Centre des services partagés

- On rappelle le choix de créer une unité de services partagés qui s'est inspiré des meilleures pratiques dans le domaine de l'énergie.
- L'expert Drazen, dans sa présentation, cite d'ailleurs en exemple des entreprises ayant opté pour le modèle des services partagés.
- CSP offre quelques 75 produits et services
- Contrairement à ce qu'évoque les intervenants, le CSP fait bénéficier le Distributeur d'économies d'échelle grâce au regroupement et la synergie des services et grâce à la masse critique qu'il permet d'atteindre. Il permet d'éviter la duplication des activités.
- Le CSP fait ou fait faire 42 % de ses activités en sous-traitance afin d'aller chercher le meilleur prix pour ses clients (N.S., vol. 22, pp. 61-66 / voir également Preuve Phase 1).

Q. Avant d'allouer... D'accord. Merci. Avant d'allouer le monopole, est-ce que la Haute direction d'Hydro-Québec a étudié la pertinence d'utiliser la sous-traitance?

R. Hydro-Québec a examiné et examine encore divers modèles. La sous-traitance ou l'impartition que vous appelez a déjà été utilisée en ce qui concerne les télécoms de service. Déjà chez nous, dans le Centre de services partagés, nous utilisons pour quarante-deux pour cent (42 %) de la sous-traitance dans les produits, les biens et produits que nous livrons.

Donc, ce n'est pas un choix entre sous-traitance et faire à l'interne. C'est dans chacun des dossiers de choisir la meilleure décision pour les meilleurs intérêts de l'entreprise. Et les meilleurs intérêts de l'entreprise sont de trois choix : des services de qualité, à la satisfaction du client, au meilleur coût possible.

(Serge Potte, N.S., vol. 22, p. 253, lignes 8-25)

- 1 • La Coalition oppose au modèle du CSP l'*outsourcing* complet de fonctions
2 ou même d'unités du Distributeur.
3
4 • Pour un ensemble de bonnes raisons, l'entreprise n'a pas fait ce choix.
5
6 ➤ L'expérience de Connexim.
7
8 ➤ Le contexte syndical.
9
10 • Les comparaisons de la Coalition avec Accenture, exprimées par l'expert
11 Drazen, sont superficielles et non fondées.
12
13 ➤ L'expert Drazen est incapable d'identifier les sources et la répartition
14 des économies réalisées par Accenture.
15
16 ➤ L'expert Drazen est incapable d'identifier les économies pour les
17 divisions de BC Hydro (distribution, transport ou production).
18
19 ➤ L'expert Drazen ne connaît pas la performance de BC Hydro dont la
20 dernière cause tarifaire remonte à 1994.
21
22 ➤ Accenture offre des services très différents du CSP.
23
24 ➤ L'expert Drazen n'a aucune connaissance de l'environnement syndical
25 chez Hydro-Québec et de son impact sur une telle transaction.
26 L'expert Drazen n'a pas non plus ces connaissances en ce qui
27 concerne BC Hydro.
28
29 ➤ L'expert Drazen ne savait pas que BC Hydro devait supporter les coûts
30 associés à 10 % des employés qui avait choisi de ne pas être transféré
31 chez Accenture.
32
33 • Il n'est par ailleurs pas plus pertinent d'examiner le CSP comme s'il
34 s'agissait d'une filiale non réglementée, comme I-Tek (services
35 informatiques) et ATCO Single point (facturation, paiement et
36 recouvrement), deux filiales non réglementées de ATCO puisque le CSP
37 est réglementé selon les coûts (D-2003-93) et non sur les prix.
38
39 • Dans la décision D-2003-040, *Affiliate transaction and code of conduct*
40 *proccoding*, concernant ATCO, la Régie de l'Alberta reconnaît que
41 « l'*outsourcing* » n'est pas toujours la solution la plus économique et
42 efficace pour répondre aux besoins, surtout lorsque le CSP est en
43 mesure d'offrir ces services économiquement et efficacement.
44

- 1
2
3
4
5
6
7
- En page 77, la Régie énonce en ce sens que : « *The board is of the view that it is not reasonable to purchase a good or service outside the utility for goods or services that could be provided economically and efficiently by the utility that satisfy the utility's needs* »

8
9

Gestion des ressources humaines

- 10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
- 581 M\$ de masse salariale: les salaires de base, le temps supplémentaire, les primes et les revenus divers et les avantages sociaux.
 - Une croissance annuelle de 2,8 % avant les avantages sociaux (HQD-11, doc. 1, Réponse Q.19.5).
 - 11,1 % de diminution du temps supplémentaire annuel 2001-2004.
 - Hausse des effectifs nécessaire pour absorber la forte croissance des activités.

20
21
22

Politique salariale et rémunération globale: un modèle intégré à l'avantage des divisions.

- 23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
- Une politique salariale intégrée incluant rémunération, avantages sociaux et fonds de pension.
 - Un environnement hautement syndiqué.

*À Hydro-Québec, « il y a pas loin de dix-huit mille (18 000) employés qui sont syndiqués, répartis dans huit syndicats, si je ne m'abuse .
(Maurice Charlebois, N.S., vol. 23, p. 24)*
 - Un niveau de rémunération à la médiane du marché (étude Towers Perrin, HQD-13, doc. 6.4).
 - Des écarts par rapport à la médiane qui se réduisent au fil des années. L'écart était de 22 % au dessus du marché en 1982, il n'est plus que de 6 % en 2003 donc, à toutes fins utiles, à la médiane selon Towers Perrin (HQD-13, Document 1.3, p. 3).
 - Une négociation par division constituerait certainement un désavantage pour le Distributeur (risque de surenchère).
 - Un exemple: le monde municipal dont la rémunération se situe approximativement 33 % au dessus de la médiane du marché (N.S., vol. 23, p. 67, lignes 17-21).

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47

- De plus, la gestion intégrée:
 - assure au Distributeur une rémunération concurrentielle au marché et une rétention dans l'emploi à une période où la demande sera supérieure à l'offre à court terme;
 - évite un désintérêt potentiel des employés des unités déficitaires pour les unités« profitables».
 - permet une meilleure rétention des talents essentiels à la bonne marche des activités.

Bonis – Rémunération incitative

- Composante négociée et indissociable de la rémunération globale en remplacement d'une augmentation du salaire de base.

Q. Moi je vous soumets est-ce que les coût de ce régime ne devraient-ils pas être assumés par l'entité corporative elle-même au total plutôt que le Distributeur?

*R. Non, je ne vois pas. Je ne vois pas la raison qui pourrait conduire à ça. Il s'agit de coût de main-d'oeuvre et il s'agit de coûts qui sont assumés et notamment pour favoriser l'engagement des employés, alors pourquoi ça serait assumé par une autre instance. Le distributeur est peut-être en déficit. Maintenant pour réduire son déficit il y a des efforts importants qui ont dû être faits et des effets qui sont tout aussi comparables aux efforts qui peuvent être faits par ceux des autres divisions qui cherchent à maintenir ou à augmenter la profitabilité.
(Maurice Charlebois, N.S., vol. 23, p. 102)*

- Un régime orienté sur la performance constitue «un outil de rémunération qui favorise l'amélioration de la productivité des employés [...]» (décision D-2003-93, p. 111).
- Un régime d'intéressement comparable, sinon inférieur, à ce que l'on retrouve dans l'industrie (N.S. vol. 23, p. 101, lignes 13-19).
- Pour l'année 2004, tout le régime d'intéressement ne représente qu'un pourcentage minime de l'ensemble de la masse salariale. (HQD-11, doc. 5 , pp. 46 et 46)
- Le déclencheur: si 87,5 % du bénéfice net visé n'est pas atteint, personne n'a de bonis.

- 1 • Le Distributeur contribue à l'atteinte du déclencheur. À la rigueur, le
2 déclencheur ne peut que pénaliser une entreprise réglementée.
3
4 • Par la suite, le niveau est évalué en fonction de la performance (clients,
5 employés et actionnaire) (N.S., vol 23, pp. 97-99).
6
7

8 **Les conventions collectives - négociations**

9

- 10 • Les négociations se font par groupe syndical et non par division
11 (accréditation transversale).
12
13 • Avec la volonté de maintenir la paix sociale et des objectifs de mobilisation
14 des employés.
15

16 *Q. [...] Puis je vous dis, je vous soumetts une hypothèse que est-ce que,*
17 *dans l'hypothèse où le Distributeur était « stand alone » est-ce que son*
18 *actionnaire permettrait une telle situation au niveau de la rémunération des*
19 *employés? C'est une question hypothétique posée dans le contexte où la*
20 *démarche de la Régie est également hypothétique, et sur la base de*
21 *présomptions.*

22
23 *R. [...] C'est-à-dire que l'entreprise « stand alone », si elle se trouvait dans*
24 *cette situation théorique que vous décrivez, demain matin, ça demeurerait*
25 *une entreprise qui a des conventions collectives qui on été négociées depuis*
26 *une cinquantaine d'années maintenant, qui comprennent l'ensemble des*
27 *dispositions qu'elles contiennent. Et l'actionnaire, à ce moment-là, s'il*
28 *cherchait à donner un coup de frein majeur à ces coûts ou s'il cherchait à les*
29 *diminuer, il y a une analyse de risques qui devrait être faite.*

30
31 *J'ai lu le témoignage qui a été fait par l'expert. Théoriquement, on peut*
32 *arriver à ces conclusions-là, mais ensuite il faut appliquer ça dans la vraie*
33 *vie. Et dans la vraie vie, est-ce qu'on est capable d'arrêter un paquebot ou*
34 *de faire tourner un paquebot sur un dix cennes tout simplement parce que*
35 *l'environnement réglementaire a changé?*

36 (Maurice Charlebois, N.S. vol.23, pp. 142 et 143)
37
38

- 39 • Concertation interne entre les divisions.
40
41 • Conventions soumises au Conseil du trésor et balisés avec les résultats
42 des négociations au même moment.
43
44 • Concernant les plus récentes conventions collectives:

45
46 *On a fait une proposition salariale dans la base qui est deux pour cent (2 %), le*
47 *paramètre est deux pour cent (2 %). C'est inférieur à ce qui s'offre sur le*
48 *marché puis si vous allez sur le site du ministère du Travail qui fait le*
49 *recensement de toutes les conventions collectives qui sont signées et qui*
50 *prévoient des augmentations pour les prochaines années, les taux*
51 *d'augmentation prévus sont légèrement supérieurs à ce deux pour cent (2 %).*

1 *Le régime d'intéressement il était déjà là, il est déjà dans les conditions de*
2 *travail des employés. On a harmonisé le niveau de boni à celui des*
3 *spécialistes et des ingénieurs. J'ai indiqué un peu plus tôt que sur la base de*
4 *l'enquête salariale que nous avons faites, dans les entreprises qui sont*
5 *comparables à la nôtre, le régime de boni ça existe, c'est assez largement*
6 *répandu et les boni sont à un niveau supérieurs à celui que nous offrons. Ça*
7 *vous l'avez on l'a déposé ou vous allez le recevoir avec l'étude.*
8 (Maurice Charlebois, N.S., vol. 23, p. 101)

11 **Les ressources humaines et le Distributeur**

- 13 • Objectifs spécifiques du Distributeur considérés à tous les niveaux dans la
14 négociation des conventions collectives et plus particulièrement dans la
15 négociation des conventions collectives.
- 16
- 17 • Obtention de gains en terme de flexibilité et d'efficience :
 - 18
 - 19 ➤ Augmentation de la responsabilisation;
 - 20
 - 21 ➤ Amélioration des règles de dotation;
 - 22
 - 23 ➤ Rétention dans l'emploi;
 - 24
 - 25 ➤ Optimisation des centres d'appels.
 - 26
- 27 • Globalement, l'augmentation de la masse salariale n'est pas supérieure à
28 l'inflation.
- 29

30 *Q. Une question que je vous poserais pour terminer là-dessus. On a vu*
31 *qu'en deux mille un (2001) deux mille quatre (2004) les salaires ont crû*
32 *de manière plus importante que l'inflation. On a vu dans votre*
33 *témoignage que les avantages sociaux ont crû près de quatre fois, d'une*
34 *manière de quatre fois supérieure à l'inflation. La question que je vous*
35 *pose c'est comment expliquez-vous le besoin d'ajouter à la rémunération*
36 *de vos employés un régime d'intéressement?*
37

38 *R. Bien quand on prend selon encore une fois les chiffres que vous*
39 *avez donnés, on prend le global, c'est-à-dire les avantages sociaux, le*
40 *salairé de base, le temps supplémentaire et quand on le fait sur une*
41 *base de quatre ans, la masse salariale a progressé de six point huit (6,8*
42 *%) puis quand on regarde le taux d'inflation, lui il a progressé de six point*
43 *cinq (6,5 %). On parle de point trois (,3 %) de différence par rapport à*
44 *l'inflation sur quatre ans. Et quand je vous parle du six point huit (6,8 %)*
45 *c'est l'ensemble des éléments, y compris le régime d'intéressement. On*
46 *parle du temps supplémentaire, régime d'intéressement, avantages*
47 *sociaux.*

48 (Bruno Gingras, N.S., vol. 23, p. 98, lignes 5-18)

1
2
3 **La base de tarification**

4
5 HQD demande que soit approuvée sa base de tarification de 8 465,2 M\$ pour
6 l'année témoin 2004.

- 7
8 • La base de tarification évolue à un rythme de 1,2 % annuellement, malgré
9 la très forte croissance observée.
- 10
11 Le décalage entre les investissements et les mise en exploitation
12 s'explique en raison de l'intégration des investissements seulement
13 lorsqu'ils sont mis en exploitation.
- 14
15 • Les ajouts à la base de tarification essentiellement liés à son obligation de
16 service et aux travaux de pérennité nécessaires pour maintenir le réseau
17 en état.
- 18
19 • En aucun cas, les investissements n'exercent une pression à la hausse
20 sur les tarifs car ils sont toujours inférieurs à la charge d'amortissement.

21
22
23 **Les investissements 2004**

- 24
25 • Dans un contexte de forte croissance, le Distributeur doit procéder aux
26 investissements liés à la croissance et à la pérennité.
- 27
28 • Adhérer à la proposition de l'AIEQ visant à réduire les investissements sur
29 la base de l'année 2002 à 500 M\$ est risqué. Cela risquerait d'affecter la
30 qualité du service, cela risquerait surtout d'empêcher le Distributeur de
31 rencontrer ses obligations de service. L'AIEQ elle-même ne le souhaite
32 pas.
- 33
34 • Les économies possibles doivent donc être réalisées sur les éléments
35 d'amélioration de la qualité.
- 36
37 ➤ Le projet d'automatisation du réseau: une nécessité.

38
39 *Q. Bien, je veux juste vous arrêter. Pourquoi 1,7 par rapport à, est-ce
40 que c'est une norme ça par rapport à 2?*

41
42 *R. Non, ce n'est pas une norme. Quoique quand on regarde notre
43 performance par rapport à du balisage sur la qualité du service, on l'a
44 dans le cas du SAIFI, ce sont deux indicateurs qu'on utilise, qu'on a
45 régulièrement, on n'est pas dans les entreprises les plus performantes,
46 on est dans la moyenne. Alors on veut se situer dans le premier tiers
47 au niveau des entreprises performantes, ça c'est le premier élément.
48 Puis le deuxième élément, c'est la gestion des extrêmes. On a des*

1 lignes qui ne performant pas très bien et l'objectif qu'on vise dans les
2 trois premières années du plan d'automatisation c'est justement de
3 s'attaquer aux lignes qui, d'une façon récurrente, ont une moins bonne
4 performance de façon à limiter par l'automatisation le nombre de
5 clients touchés par une panne. Un rétablissement très rapide à
6 distance d'une partie de la ligne pour isoler seulement la partie, la
7 portion de ligne qui est en faute, donc on réduit le nombre de clients en
8 panne. Ça c'est un aspect.

9
10 On a d'autres aspects sur la gestion du rappel au travail, les réflexes
11 en situation d'urgence qui sont plus de la gestion interne qui
12 contribuent à l'amélioration du IC et on a aussi un effort
13 supplémentaire qu'on continue à faire en maîtrise de la végétation qui
14 va aller dans ce sens-là aussi [...].

15 (JEAN BOUCHARD, N.S., vol. 22, pp. 361 et 362)

16 17 18 **Les frais corporatifs (méthode de répartition)**

- 19
- 20 • L'expert Drazen affirme qu'en matière de répartition des coûts, la
21 réglementation devrait tendre vers la causalité des coûts (N.S., vol. 24, p.
22 67, lignes 1-4).
 - 23
 - 24 • Méthode proposée axée sur la causalité des coûts et la juste répartition
25 entre les différentes divisions. Elle est par ailleurs simple d'application et
26 stable.
 - 27
 - 28 • Les intervenants proposent des méthodes uniquement en fonction de la
29 finalité.

30 31 **Le balisage**

32 33 **Le Distributeur**

- 34
- 35 • Par sa preuve sur le balisage, Hydro-Québec Distribution démontre
36 le sérieux de l'exercice dans lequel elle s'est engagée à ce sujet
37 (P.A. Consulting, COPE).
- 38
- 39 • Par cet exercice, le Distributeur répond pleinement à la demande
40 exprimée par la Régie dans la décision D-2003-93.
- 41
- 42 • L'exercice est complexe et ne peut souffrir d'une analyse fondée
43 sur des résultats sommaires qui ne peuvent être comparés. Toute
44 analyse, à ce stade-ci du processus, sera superficielle et peu
45 crédible.
- 46

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39

- Les résultats devront par ailleurs être analysés dans la perspective que la réglementation doit rechercher l'équilibre entre l'efficacité, la qualité du service et la satisfaction de la clientèle.

[...] des indicateurs, ils ne vivent que par les chiffres dont ils sont composés, donc de faire extrêmement attention aux interprétations partielles de ces chiffres-là. [...]

Troisième élément, de toujours, toujours, toujours faire le lien entre l'efficacité, la qualité de service et la satisfaction des clients. »

[...] mais il faut toujours faire le lien entre ce que nous avons comme service, ce que nous avons comme organisation du travail et le coût engendré pour livrer un service, encore une fois, en réitérant le fait que, oui, il y a encore une amélioration possible. Mais il faut vraiment prendre en compte l'ensemble des éléments.

(DANIELLE LAPOINTE, N.S., vol 22, pp. 49-50)

- L'exemple des Centres d'appels (HQD-2, Document 1, pp. 19-24).

Le CSP

- Contrairement au Distributeur, il n'y a pas de programme structuré et disponible pour faire un balisage systématique du CSP.
 - Un plan de balisage ciblé selon les attentes de la clientèle.
 - Un plan de balisage pour améliorer la qualité du service, pour contrôler les coûts des services, pour rechercher et implanter les meilleures pratiques adaptables au CSP.
- Par exemple: dans le domaine immobilier (coûts d'entretien/m²) et les services de transport (coûts d'entretien/catégories de véhicule).

1
2
3 **THÈME 2 : COÛT DU CAPITAL**
4

5
6 ***Inclusion de la dette à court terme d'Hydro-Québec dans le calcul du coût***
7 ***de la dette intégrée***
8

- 9 • Le débat
- 10
- 11 ➤ Selon Kryzanowski et Roberts, il doit y avoir appariement des actifs
12 et des passifs de court terme.
- 13
- 14 ➤ Selon Hydro-Québec, il doit y avoir appariement selon la durée des
15 besoins.
- 16
- 17 • Les deux options sont valables et fondées sur des approches théoriques.
- 18
- 19 • Toutefois, l'approche des professeurs Kryzanowski et Roberts est plus
20 risquée étant donné les contraintes de marché.
- 21
- 22 • En effet, compte tenu de la taille du marché du papier commercial en
23 décroissance et limitée, et des alternatives de financement disponibles à
24 HQ, il n'est ni désirable ni possible de changer la politique financière d'HQ
25 (Paul Robillard, N.S., vol. 25, pp. 62-64).
- 26
- 27 ➤ Les professeurs Kryzanowski et Roberts n'ont fourni **aucune** réponse
28 à cette constatation.
- 29
- 30 • Il s'agit d'un faux débat puisque le financement de long terme contient
31 pour 25 % de taux de court terme, tel qu'il fut expliqué en l'instance et
32 approuvé dans le dossier R-3401-98 de TransÉnergie.
- 33
- 34 • Il a également été mis en preuve que l'inclusion des éléments de court
35 terme dans le coût de la dette n'était pas à l'avantage des clients. En effet,
36 cela résulte en un coût de la dette plus élevé, en moyenne (voir entre
37 autres HQD-7, Document 2, pp. 7-9).

1
2
3 **Capitalisation des frais financiers en cours de construction**
4

- 5 • HQ propose d'utiliser le coût moyen de la dette dans la capitalisation des
6 projets en construction.
7
8 ➤ Il s'agit d'une méthode comptable reconnue.
9
10 ➤ Il s'agit également de la méthode utilisée par TransÉnergie et SCGM.
11
12 • Les professeurs Kryzanowski et Roberts proposent d'utiliser le coût
13 prospectif et une structure de capital spécifique au projet en construction
14 composée à 93% de dette.
15
16 • En valeur présente, sur la durée de vie de l'équipement tant pour les
17 clients que pour l'actionnaire, les deux approches s'équivalent.
18
19 • Rien ne se perd, rien ne se crée. Le projet en construction dans la
20 capitalisation au coût moyen profite avant même d'être intégré à la base
21 tarifaire d'un taux d'intérêt plus bas. Dans l'approche au coût prospectif
22 c'est l'inverse. Finalement sur une base actualisée cela s'équivaut (HQD-
23 13, Document 2.1, pp. 12-13 et N.S. Éric Maillé, vol 25 page 48).
24
25 • Dans le contexte de la présente cause, la méthode d'Hydro-Québec est
26 nettement préférable. En effet, la méthode de la Coalition ferait augmenter
27 le coût de la dette et le revenu requis 2004.
28
29 • Les professeurs Kryzanowski et Roberts ont admis que d'un point de vue
30 comptable, la construction en cours est considéré comme un actif de long
31 terme. Hydro-Québec finance ces actifs à long terme.
32
33 • L'opérationnalité d'appliquer la méthode des experts de la Coalition est
34 douteuse car :
35
36 ➤ Pas de financement par projet; pas de financement par division;
37 incapacité d'identifier la provenance des dollars associés à un projet.
38
39 ➤ Pas de distinction entre phase de construction et phase opération
40 des projets.
41
42 ➤ Une structure de capital globale présumée inconciliable et
43 incohérente avec la structure spécifique pour les projets en
44 construction.
45

- 1 • Bref, la proposition de la Coalition ne comporte aucun avantage, elle est
2 complexe, elle n'est pas adaptée à la réalité de l'entreprise et ne reflète
3 pas la pratique réglementaire au Québec.
4
5

6 **Mise à jour du coût de la dette et du taux de rendement sur le capital**
7

- 8 • Face aux préoccupations énoncées quant à la mise à jour des données
9 portant sur le coût de la dette et le taux de rendement sur le capital pour
10 les futurs dossiers, le Distributeur propose ce qui suit :
11
12 ➤ Le coût de la dette sera calculé sur la base des mêmes paramètres
13 financiers que ceux utilisés dans la prévision des ventes du mois d'août
14 de chaque année.
15
16 ➤ Le taux de rendement sera quant à lui ajusté en date de la décision de la
17 Régie de l'énergie.
18
19

20 **THÈME 3 : RÉPARTITION DES COÛTS ET MESURE DE**
21 **L'INTERFINANCEMENT**
22

23
24 **Répartition des coûts**
25

- 26 • Certains intervenants suggèrent d'attendre que toutes les études soient
27 complétées avant d'adopter la méthode et, à la rigueur, d'appliquer les
28 hausses demandées (M. Knecht, M. Co Pham).
29
30 • Un tel raisonnement est inacceptable et inéquitable envers le Distributeur.
31 Il omet également qu'en l'instance le Distributeur se conforme à la
32 décision de la Régie en phase 1 (ex. Réseau autonome).
33

34 *In each of those cases, as I said before, I believe Hydro-Québec*
35 *Distribution has met the requirements set out by the Régie and, in fact, in*
36 *the case of customer care cost, they provided a more detailed allocation*
37 *than what was requested by the Régie.*

38 (WILLIAM HARPER, N.S., Vol. 27, p.17)
39

- 40 • Par ailleurs, les modifications mineures réclamées ont fait l'objet d'une
41 analyse critique structurée par M. Marcel Côté (N.S., vol. 26, pp. 18-38).
42

- 1 • Le tarif BT: l'approche du Distributeur a le mérite indéniable d'être
2 cohérente peu importe ce qu'il adviendra du tarif en 2004.
3
4 ➤ S'il disparaît, les coûts de transport et distribution devront être
5 réparties à l'ensemble des catégories tarifaires.
6
7 ➤ S'il redevient un tarif de gestion fonctionnel, il y aura effacement.
8
9 • Le PGEE: la méthode proposée est idéale en l'absence de coût évité de
10 transport et de distribution. L'expert Harper appuie d'ailleurs la méthode
11 proposée (N.S., vol. 27, p. 34).
12
13 • Finalement, les éléments pouvant être bonifiés sont marginaux.

14
15 *Q. Your evidence is very interesting, I'd just like to pick up, well not one*
16 *point to address but a general question. I understand you're saying that,*
17 *well, things look quite good in general, but there are improvements that can*
18 *be made, I'm not sure how fundamental or marginal these are. (...)*

19
20 *A I am going to have to answer you more by intuition than based on*
21 *analysis, but in looking at the, in considering the areas that I talked about, I*
22 *don't think we're up at the ten million dollar (\$10M) point, so I think they*
23 *are, I think the impacts are not significant. I think, you know, there are sort*
24 *of refinements that can be made.*

25 (WILLIAM HARPER, N.S., Vol. 27, p.52 -53)
26
27

28 **Mesure de l'interfinancement**

29
30 *En conclusion, la Régie considère juste et raisonnable, dans les circonstances, la*
31 *répartition pour fins de mesure de l'interfinancement, de l'insuffisance associée au*
32 *rendement par un ajustement uniforme théorique des tarifs et elle adopte, par*
33 *conséquent une mesure de l'interfinancement selon l'indice HQD.*
34 (décision D-2003-93, p. 184)

- 35
36 • Les hausses réclamées n'ont aucun impact sur l'interfinancement.
37
38 • Les changements du niveau de l'interfinancement résultent notamment de
39 modifications à la méthode de répartition, à la variation des ventes et du
40 niveau des coûts.

1
2 **Propositions tarifaires**
3

- 4 • La proposition permet la récupération du revenu requis 2004 et ce, sans
5 profit illégitime pour 2004 (*over recovery*).
6
7 • Pour 2005, le Distributeur devra revenir devant la Régie étant donné la
8 croissance anticipée des coûts d'approvisionnement, de transport et des
9 frais financier, sans oublier la disposition du compte de frais reportés pour
10 l'alimentation du tarif BT, le cas échéant.
11
12 • Elle respecte la décision de la Régie sur l'interfinancement, toutes les
13 catégories tarifaires participant à la résorption du déficit (du Distributeur et
14 non de distribution) et à l'atteinte du rendement.
15
16 • Hydro-Québec Distribution rejette toute proposition qui ne permet pas la
17 récupération du revenu requis et la réalisation de son plein rendement en
18 2004.
19
20 • L'exemple de SCGM
21
22 ➤ Hausse de 5,3 % au 1^{er} mai 2001, tarifs 2000-2001 (décision D-2001-
23 109).
24
25 ➤ Hausse de 5,3 % au 1^{er} octobre 2001, tarifs 2001-2002 (décision D-
26 2002-232).
27
28 • Les considérations de *Public Policy* invoquées par l'expert Knecht n'ont
29 aucun fondement étant donné le contexte législatif et réglementaire
30 applicable au Distributeur.
31
32 • La première considération de *Public Policy* consiste à respecter la volonté
33 du législateur exprimée clairement à la Loi.
34
35 • La première caractéristique d'un tarif selon Bonbright:
36
37 1. *Effectiveness in yielding total revenue requirement under the*
38 *fair-return standard without any socially undesirable expansion of the*
39 *rate base or socially undesirable level of product quality and*
40 *safety.[...]*
41
42 *Therefore, a fourth criterion, although of somewhat lower rank than*
43 *the three primary ones discussed earlier, is that of stability and*
44 *predictability of specific rates and of revenues. (nos soulignés)*
45 *(Bonbright, J. C., Danielson, A. L., Kamerschen, D., *Principles**
46 *of *Public Utility Rates*, Second Edition, PUR Reports Inc., p.*
47 *383 et 388).*

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

- Les coûts sont amplement documentés, les hausses sont conformes à la Loi et à la pratique réglementaire.

LE TOUT RESPECTUEUSEMENT SOUMIS

Montréal, le 1^{er} décembre 2003

MARCHAND, LEMIEUX
Procureurs de la demanderesse