

# **Rapport d'expertise**

**Demande relative à l'établissement  
des tarifs d'électricité pour  
l'année tarifaire 2008-2009**

**Régie de l'énergie du Québec  
Dossier R-3644-2007**

**Par Louis Bolullo, ing., MBA,  
témoin expert dans ce dossier pour  
l'Association de l'industrie électrique du Québec (AIEQ)**

**Le 30 octobre 2007**



## **Table des matières**

1.	Le mandat .....	4
2.	L'expertise .....	5
3.	Sommaire exécutif .....	6
4.	La requête .....	13
5.	Évaluation des investissements en maintien des actifs .....	13
5.1	Le maintien des actifs du réseau : 165,7 M\$ requis en 2008 .....	14
5.2	Le maintien des actifs en production et en transport pour les réseaux autonomes ...	14
5.3	Le maintien des actifs de mesurage et de relève .....	15
5.4	Le maintien des actifs des bâtiments administratifs .....	15
5.5	Le maintien des actifs en matériel roulant .....	16
5.6	Le maintien des autres actifs de soutien .....	16
6.	Investissements en amélioration de la qualité .....	17
7.	Investissements pour le respect des exigences .....	17
8.	Investissements pour la croissance de la demande .....	18
9.	Investissements pour le maintien des actifs du réseau .....	19
10.	Les revenus requis en 2008 et les dépenses nécessaires à la prestation du service .....	20
10.1	Les achats d'électricité .....	21
10.1.1	Compte de « pass-on » pour l'achat d'électricité post-patrimoniale .....	21
10.1.2	Évaluation des achats d'électricité requis en 2008 .....	22
10.2	Dépenses afférentes au service de transport .....	23
10.3	Coûts de distribution des services à la clientèle et indicateurs de performance .....	25
10.3.1	Les indicateurs de performance en matière de coûts .....	26
10.3.2	Les indicateurs de performance de la qualité du service .....	27
10.3.3	Le programme d'amélioration de l'efficacité du Distributeur .....	28
10.4	Évaluation des charges d'exploitation .....	28
10.4.1	Financement d'activités hors du cadre normal de l'exploitation .....	29
10.4.2	Financement du budget d'exploitation de base .....	29
11.	Les activités de maintenance .....	31
12.	Le budget requis en 2008 pour le PGEÉ .....	33
12.1	Le programme PAMUGE .....	34
12.2	Le programme PIIGE .....	35
	Annexe .....	37

## 1. Le mandat

Ce rapport fait suite au mandat que l'AIEQ a confié à M. Louis Bolullo, ing., MBA, et qui a été explicité dans la demande d'intervention sur le dossier R-3644-2007 que l'AIEQ a adressé à la Régie le 30 août 2007.

En premier lieu, ce rapport d'expertise portera sur l'évaluation du budget d'investissements requis par le Distributeur en 2008, et ce, tant pour le maintien des actifs que pour l'amélioration de la qualité, le respect des exigences et la croissance de la demande.

En second lieu, une évaluation des frais d'exploitation requis par le Distributeur dans son budget d'exploitation de 2008 servira à établir le bien-fondé des revenus requis en 2008 et des demandes tarifaires pour 2008-2009. Une attention particulière sera portée aux :

- dépenses relatives à la maintenance des actifs et à l'entretien du réseau de Distribution ;
- Programme global en efficacité énergétique ;
- Question relative à la répartition du compte de « pass-on » entre les différentes catégories de consommateurs.

## 2. L'expertise

Ce témoignage repose sur l'expertise de M. Louis Bolullo, ing., MBA, en matière de planification et de choix des programmes d'investissements, et ce, tant dans le secteur de la distribution de l'électricité, qui concerne directement ce dossier, que dans le secteur de la production et du transport de l'électricité. Cette expertise a été acquise et reconnue dans l'exercice de responsabilités spécifiques assumées au cours de sa carrière professionnelle dans ces secteurs d'activités.

- M. Louis Bolullo a assumé pendant plus de cinq ans, en tant que directeur – planification et contrôle de gestion, les responsabilités de recommander, à la haute direction et au Conseil d'administration d'Hydro-Québec, les budgets d'immobilisation et d'exploitation de la fonction de distribution d'électricité et de services à la clientèle, qui nous concernent directement dans ce dossier, ainsi que les budgets liés aux fonctions de production et de transport d'électricité.
- De plus, il a développé et mis en place les outils de gestion et de contrôle dans ces fonctions. À ce titre, il a acquis une expertise dans le développement des indicateurs de performance de ces fonctions et procédé à plusieurs exercices de balisage pour dégager les pratiques gagnantes dans certains processus problématiques, question d'accroître l'efficience et de fournir le service au moindre coût.
- Riche de cette expertise, il a pris part activement, en tant que directeur exécutif de la Régie de l'énergie, à l'élaboration du *Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie*, plus précisément les articles 1 et 5 de ce règlement qui concerne directement le dossier sous analyse.

Le curriculum vitae de M. Louis Bolullo est joint en annexe.

### **3. Sommaire exécutif**

#### **I- Le Budget d'investissements de 2008**

##### **-Budget d'investissements en maintien des actifs**

- **Le budget d'investissements de 165,7 M\$ requis en 2008 pour le maintien des actifs du réseau est nécessaire et pleinement justifié pour assurer un renouvellement adéquat des actifs de réseau.**
- **La demande d'un budget d'investissements de 14,7 M\$ en 2008 pour le maintien des actifs de production et de transport des réseaux autonomes est justifiée.**
- **Le budget d'investissement de 18,4 M\$ requis en 2008 pour le mesurage et la relève est un strict minimum.**
- **Les 24,4 M\$ d'investissements pour le maintien des bâtiments administratifs requis en 2008 sont justifiés.**
- **Non seulement les investissements de 39,8 M\$ en matériel roulant requis en 2008 sont nécessaires et justifiés, mais nous remarquons que dans son processus de renouvellement de cette catégorie d'actifs le Distributeur porte une attention particulière au nivellement de ses besoins et y intègre des préoccupations environnementales dans le choix de sa flotte de remplacement.**
- **Le budget d'investissement de 37,9 M\$ requis en 2008 pour le maintien des autres actifs de soutien est strictement nécessaire et justifié.**

**Nous recommandons en conséquence que le budget de 300,9 M\$ en maintien des actifs requis en 2008 pour des projets dont le coût individuel est inférieur à 10 M\$ soit autorisé.**

##### **— Budget d'investissements en Amélioration de la qualité**

**Nous recommandons que les 28,2 M\$ d'investissements en Amélioration de la qualité requis en 2008 soient autorisés.**

##### **— Budget d'investissements en Respect des Exigences**

**Le caractère obligatoire des exigences auxquelles le Distributeur est tenu de se conformer que ce soit pour répondre à des lois, normes ou encore des ententes contractuelles justifie l'ensemble du budget des investissements de 38,4 M\$ requis pour 2008 dans la catégorie Respect des exigences.**

**Nous recommandons en conséquence son autorisation.**

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

**— Budget d'investissements en Croissance de la demande**

**L'obligation de desservir les nouveaux clients et de satisfaire l'accroissement de la charge qui incombe au Distributeur rend nécessaires et obligatoires les investissements requis en 2008 tant pour l'alimentation des abonnés que pour le programme d'équipement**

**En conséquence, nous recommandons à la Régie d'autoriser les 274,5 M\$ requis en 2008 pour répondre à la croissance de la demande.**

**— Diffusion des besoins sur cinq ans en investissements en maintien des actifs de réseau.**

**Il est nécessaire que le Distributeur s'assure d'une disponibilité de fabrication par une planification pluriannuelle de ses besoins en équipements de remplacement et sa diffusion auprès des manufacturiers en appareillage électrique.**

**Malgré le fait que les prévisions de besoins d'équipements et de matériel requis au cours des cinq prochaines années, ne sont à l'heure actuelle établies que sur une base préliminaire, il importe quand même de faire connaître ces besoins aux fournisseurs de sorte à faciliter l'adaptation de leurs usines à ce nouveau contexte de croissance.**

**Tout en assurant une disponibilité d'équipement de remplacement, une planification pluriannuelle des besoins pourra également accroître les retombées économiques de la fabrication de ces équipements au Québec ou pourra contribuer à réduire le coût d'approvisionnement.**

**Nous recommandons qu'un programme de communication du programme quinquennal d'investissements envisagé par le Distributeur pour les cinq prochaines années en maintien des actifs de réseau soit réalisé dans les meilleurs délais auprès des fournisseurs d'équipements et de matériel électrique.**

## II- Établissement du Revenu requis du Distributeur en 2008

### — Les achats d'électricité

#### ➤ Pour le compte d'écart, *pass-on* :

- Il est impossible de distinguer les valeurs associées aux aléas climatiques de ceux occasionnés par les aléas de la demande. En conséquence, le compte de *pass-on* ne peut être traité qu'en un seul bloc.
- Aucun des trois mécanismes d'amortissement du compte de *pass-on* examinés ne permet de concilier les deux objectifs recherchés soit l'équité intergénérationnelle et la stabilité tarifaire. En conséquence, nous recommandons de privilégier une approche au cas le cas en ayant comme objectif de neutraliser le solde de ce compte le plus rapidement possible.

#### ➤ Une analyse sommaire des prévisions de la demande ainsi que des coûts des approvisionnements post patrimoniaux nous amène à retenir comme probables les données prévues par le Distributeur pour établir le coût des approvisionnements en électricité pour l'année 2008.

### — Dépenses afférant au service de Transport

Il est nécessaire en 2008 d'effectuer une récupération maximale du compte de frais reporté du service de transport qui ne risquerait pas d'occasionner en 2009 une instabilité des tarifs, mais qui favoriserait l'effacement complet de ce compte en 2009.

C'est pourquoi nous recommandons de rehausser à un total de 200 M\$ la récupération en 2008 de ce compte de frais reporté plutôt que les 166 M\$ proposés par le Distributeur dans ce dossier et de récupérer le solde restant de 144 M\$ plus les intérêts en 2009.

En conséquence, la dépense au chapitre du service de transport devrait être relevée du niveau de 2 665 M\$ tel que proposé par le Distributeur pour 2008 à 2 699 M\$.

1 — **Les indicateurs de performance au niveau des coûts**

2  
3  
4 Voici l'ensemble des sept (7) indicateurs de performance qui devraient former le tableau de  
5 bord au niveau des coûts :

- 6  
7 1- Coût total Distribution et SALC (\$)/abonnement  
8 2- CEN Distribution et SALC (\$)/abonnement  
9 3- CIM (\$)/abonnement

10  
11 Processus d'affaires Services à la Clientèle

- 12 4- Coût total SALC/abonnement  
13 5- CEN SALC (\$)/abonnement

14  
15 Processus d'affaires Distribution

- 16 6- Coût total Distribution/abonnement  
17 7- CEN Distribution (\$)/abonnement

18  
19  
20 **Ces sept (7) indicateurs de performance au niveau des coûts proposés par le**  
21 **Distributeur constituent un ensemble d'indicateurs suffisants pour permettre un**  
22 **contrôle adéquat des coûts et le maintien de leur progression à l'intérieur d'une zone**  
23 **acceptable.**

24  
25 **Nous recommandons leur adoption.**

26  
27 **À notre avis, les dix indicateurs dits spécifiques qui accompagnaient jusqu'à présent**  
28 **le tableau de bord de la performance au niveau des coûts, n'apportent aucun éclairage**  
29 **additionnel. Nous appuyons, en conséquence, la proposition du Distributeur de les**  
30 **soustraire à l'avenir du tableau de bord.**

31  
32  
33  
34 — **Les indicateurs de performance au niveau de la Qualité du service**

35  
36 **Les 10 indicateurs de performance proposés par le Distributeur pour rendre compte à**  
37 **la Régie de la performance au niveau de la Qualité du service sont tous pertinents et**  
38 **permettent de poser un bon diagnostic sur les différentes facettes des activités du**  
39 **Distributeur rassemblées sous quatre rubriques : la satisfaction de la clientèle, la**  
40 **fiabilité du service, la qualité des services à la clientèle et la sécurité.**

41  
42 **Nous recommandons leur adoption.**

43  
44 **Concernant les indicateurs mesurant la sécurité du public et des employés, nous**  
45 **recommandons que ces indicateurs soient accompagnés d'un rapport à la Régie lors**

1 d'un décès, présentant les circonstances entourant l'incident et les mesures s'il y a  
2 lieu pour corriger la situation.

### 6 — Le programme d'amélioration de l'efficacité du Distributeur

8 Le Distributeur en 2007 a débuté la réalisation du Plan intégré d'amélioration de  
9 l'efficacité dont l'approche avait été décrite lors du dernier dossier tarifaire. Cette  
10 approche est à notre avis la seule voie qui peut conduire à des gains d'efficacité  
11 importants et surtout permanents.

13 L'analyse en profondeur de chaque processus ou sous-processus permet  
14 l'identification des pistes d'amélioration à travers la recherche et l'application de  
15 pratiques gagnantes et la fixation de cibles d'amélioration réalistes et atteignables.

17 Nous souscrivons entièrement à cette démarche.

### 21 — Évaluation des Charges d'exploitation requises pour 2008

- 24 • Financement d'activités hors du cadre normal de l'exploitation

26 Le Distributeur doit en 2008 réaliser certaines activités qui débordent le cadre  
27 normal de l'exploitation de ses processus d'affaires

29 On ne peut contraindre le Distributeur à financer ces activités à même les  
30 ressources nécessaires à l'exploitation de ses activités courantes.

32 C'est 15,6 M\$ qu'il faudrait autoriser au Distributeur pour réaliser ces activités hors  
33 du cadre normal.

35 Nous recommandons en conséquence qu'un budget spécial totalisant 15,6 M\$ soit  
36 autorisé en 2008 pour réaliser ces activités spéciales et ponctuelles.

- 40 • Financement du budget d'exploitation de base

43 En plus de devoir pourvoir à des ressources additionnelles pour assumer la croissance des  
44 activités de base, le Distributeur fait face, en 2008 à de nouvelles charges issues de projets  
45 ou programmes dont les bénéfices qui assurent leur rentabilité ne se matérialiseront qu'à

1 partir de 2009. Ces besoins de ressources « UP FRONT » totalisent quelques 40 millions en  
2 2008 dont uniquement 30 M\$ pour le SIC.

3  
4 Par l'amorce de son Plan intégré d'efficience ainsi que par un resserrement ponctuel en 2008  
5 de certaines dépenses d'exploitation, le Distributeur enregistrera des gains de productivité de  
6 4 %. On ne peut que saluer ces efforts de rationalisation.

7  
8 Ceux-ci contribueront à contrebalancer l'effet des nouvelles dépenses d'exploitation issues  
9 des nouveaux projets ou programmes.

10  
11 **Suite à cet effort de rationalisation de ses dépenses, les besoins en ressources pour**  
12 **assumer une exploitation adéquate de ses processus d'affaires se chiffrent à 1 107 M\$**  
13 **soit une augmentation de 23 M\$ ou 2,1 % par rapport au budget d'exploitation autorisé**  
14 **en 2007 de 1083,7 M\$ excluant le budget pour les activités spéciales et ponctuelles.**

15  
16 **Il faut que le Distributeur dispose des ressources nécessaires pour réaliser sa**  
17 **mission. Nous considérons cette demande raisonnable compte tenu de la croissance**  
18 **des activités à gérer et de l'inflation et en conséquence nous recommandons son**  
19 **autorisation.**

20  
21 **Cette recommandation est cependant conditionnelle aux conclusions que nous**  
22 **tirerons de l'examen plus détaillé de la suffisance des ressources de ce budget**  
23 **d'exploitation 2008 que le Distributeur entend allouer aux activités de maintenance du**  
24 **réseau qui nous préoccupent tout particulièrement**

25  
26  
27  
28  
29 **— La partie du budget d'exploitation 2008 allouée aux activités de**  
30 **maintenance**

31  
32 **Au chapitre de la maintenance corrective,** Le Distributeur a détecté en 2006 des  
33 équipements ou pièces d'équipements Non-Conformes qui totalisent quelques 200 M\$.  
34 Ceux-ci DOIVENT ÊTRE REMPLACÉS.

35  
36 Le Distributeur entendait effectuer ce remplacement sur dix ans. Or avec le budget de  
37 seulement 6 M\$ demandé en 2008, cela prendra 33 ans pour normaliser cette situation. **Ceci**  
38 **est totalement inacceptable.**

39  
40 « S'il est difficile de démontrer la corrélation du nombre recensé de composantes non  
41 conformes et la continuité du service »<sup>1</sup> comme le souligne la Régie dans la décision D-2007-  
42 12 , ceci est attribuable au fait qu'une négligence chronique à entretenir convenablement le  
43 réseau se traduit avec un décalage de quelques années par une brusque détérioration de la

---

<sup>1</sup> D-2007-12 ; R-3610-2006 page 48

1 continuité du service. D'importants programmes de rattrapage sont alors nécessaires, mais  
2 ne réussissent à rétablir une qualité de service adéquate qu'après plusieurs années.  
3  
4

5 **Au chapitre de la maintenance préventive** seulement 2,9 M\$ additionnels par rapport à  
6 2006 sont prévus d'être injectés alors que le Distributeur évaluait ces besoins additionnels de  
7 ressources l'an passé à 7 M\$. Le Distributeur doit en 2009 finaliser sa stratégie de gestion de  
8 la pérennité qu'il a amorcée l'an dernier. Pour ce faire, il lui faut poser un diagnostic le plus  
9 précis possible sur l'état des diverses composantes du réseau. Ceci nécessite une  
10 intensification des inspections. Nous considérons qu'un budget additionnel de 7 M\$ est un  
11 strict minimum si on le compare au budget alloué à cette activité de diagnostic par les  
12 réseaux avoisinants.  
13  
14

15 **En conséquence, nous recommandons à la Régie qu'elle autorise un budget**  
16 **d'exploitation supplémentaire de 6 M\$ en maintenance corrective et préventive pour le**  
17 **porter à 52 M\$ en 2008**  
18  
19  
20

### 21 **III- Le budget requis en 2008 pour le PGEÉ**

22

23 Les résultats du PGEÉ au terme de la quatrième année de lancement sont excellents.  
24

25 Le PGEÉ a atteint une vitesse de croisière et le momentum qu'il a acquis ne pourra  
26 qu'accélérer les gains futurs et l'atteinte des objectifs fixés à moyen terme.  
27  
28

#### 29 **Le programme PAMUGE**

30

31 **Nous ne pouvons qu'appuyer le diagnostic et la recommandation de modifications des**  
32 **conditions d'aide financière du programme PAMUGE puisque l'expert en économie**  
33 **d'énergie au secteur industriel M. Grandillo retenu par l'AIEQ dans le cadre du dossier**  
34 **R-3584-2005 en arrivait au même constat et recommandait un rehaussement des**  
35 **critères d'aide financière dans le même sens afin de raccourcir à des niveaux**  
36 **attractifs la PRI des projets**  
37  
38

#### 39 **Le programme PIIGE**

40

41 Le programme PIIGE est éminemment rentable.  
42

43 **Nous recommandons en conséquence que le plafond de 5 millions soit porté à 8**  
44 **millions comme le propose le Distributeur afin d'élargir l'admissibilité d'un plus grand**  
45 **nombre de projets et accroître ainsi la réalisation d'un maximum d'économies**  
46 **d'énergie.**

#### 4. La requête

Conformément aux articles 1 et 5 du règlement de la Régie sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie, le Distributeur demande l'autorisation d'investir en 2008 une somme de **640 M\$<sup>2</sup>** pour les projets dont le coût individuel est inférieur à 10 M\$.

Ces investissements se répartissent comme suit :

- **300,9 M\$ pour le maintien des actifs**, soit 47 % du budget ;
- **26,2 M\$ pour l'amélioration de la qualité**, soit 4 % du budget ;
- **38,4 M\$ pour le respect des exigences**, soit 6 % du budget ;
- **274,5 M\$ pour la croissance de la demande**, soit 43 % du budget.

#### 5. Évaluation des investissements en maintien des actifs

De façon globale, l'enveloppe de 300,9 M\$ requise pour le maintien des actifs en 2008<sup>3</sup> est destinée à assurer un taux de pérennité des actifs de 2,2 %. Ce taux se compare à un taux de pérennité de 3 % dicté par l'âge moyen des actifs, soit 34 ans.

Le budget des investissements requis en 2008 en maintien des actifs pour des projets de moins de 10 M\$ se répartit comme suit :

- 165,7 M\$ pour le réseau de distribution;
- 13,1 M\$ pour les centrales de production;
- 1,6 M\$ pour le réseau de transport;
- 18,4 M\$ pour le mesurage et la relève;
- 24,4 M\$ pour les bâtiments administratifs;
- 39,8 M\$ pour le matériel roulant;
- 37,9 M\$ pour les autres actifs de soutien.

---

<sup>2</sup> R-3644-2007, HQD 13, document 1, page 6.

<sup>3</sup> Pour des projets dont le coût individuel est inférieur à 10 M\$.

### **5.1 Le maintien des actifs du réseau : 165,7 M\$ requis en 2008**

Les investissements de 165,7 M\$ demandés sont en hausse de 8,1 M\$ par rapport aux investissements autorisés par la Régie en 2007. Cette hausse est entièrement justifiée par les résultats de la mise en application préliminaire de la méthodologie d'évaluation des besoins en pérennité du réseau. Cette méthodologie a été développée par le Distributeur et explicitée lors du dernier dossier tarifaire<sup>4</sup>.

De cette somme, un montant de 4,6 M\$ est nécessaire en 2008 pour remplacer quelque 1 200 poteaux supplémentaires par rapport à 2007, ainsi que 140 transformateurs et dix kilomètres de conducteurs. De plus, le Distributeur reconduit avec une légère hausse en 2008 le budget d'investissement autorisé par la Régie en 2007, et ce, afin d'accélérer le remplacement de certains types d'équipements qui ne sont plus conformes aux normes d'exploitation ou pour pourvoir aux déficiences et aux imprévus.

**Le budget d'investissements de 165,7 M\$ requis en 2008 est nécessaire et pleinement justifié pour assurer un renouvellement adéquat des actifs du réseau. Nous recommandons en conséquence son autorisation.**

### **5.2 Le maintien des actifs en production et en transport pour les réseaux autonomes**

Les besoins pour les réseaux autonomes se répartissent comme suit :

- **Centrales : 13,1 M\$ requis en 2008;**
- **Réseau de transport : 1,6 M\$ requis en 2008.**

Ces investissements de réfection ou de remplacement d'équipements sont requis pour maintenir la pérennité des actifs des installations de production et de transport des réseaux autonomes sous la responsabilité du Distributeur.

Des investissements de l'ordre de 10 M\$ par année sont requis pour le maintien de ces actifs, à moins que des travaux d'urgence ne justifient leur rehaussement. Ce fut le cas en 2007, alors qu'un budget supplémentaire de près de 9 M\$ a été autorisé par la Régie pour la remise en état du troisième groupe

---

<sup>4</sup> R-3610-2006, HQD 14 Document 1

1 de la centrale Ménihek. « Le démontage du groupe au début de l'année 2007 a permis de constater que son  
2 état est pire que ce qui avait été estimé. Il est maintenant prévu que les travaux de réfection du groupe  
3 s'élèveront à 15 M\$<sup>5</sup> ». Des 8 M\$ additionnels nécessaires à la réfection de ce groupe, 5 M\$ ont dû être  
4 déboursés en 2007 et 3 M\$ sont prévus en 2008.

5  
6 **La demande d'un budget d'investissements de 14,7 M\$ en 2008 pour le maintien des actifs de**  
7 **production et de transport des réseaux autonomes est justifiée, et nous recommandons en**  
8 **conséquence son autorisation.**

### 9 **5.3 Le maintien des actifs de mesurage et de relève**

10 La demande pour le maintien des actifs de mesurage et de relève est de 18,4 M\$ en 2008. Celle-ci est  
11 inférieure de 7,7 M\$ au budget autorisé par la Régie en 2007. Cette réduction est attribuable au fait que  
12 la demande incluait en 2007 la modernisation de 5000 appareils de télémessure pour la clientèle  
13 d'affaires et commerciales, ce qui n'est plus requis en 2008. De plus, plusieurs compteurs n'auront pas  
14 à être remplacés en 2008 advenant la réalisation du début du projet de lecture à distance que le  
15 Distributeur devrait proposer à la Régie pour autorisation en 2008. Ainsi, cette partie de la réduction  
16 des investissements, qui est conditionnelle à l'autorisation du projet de lecture à distance, ne serait pas  
17 justifiée dans le cas d'un retard de la soumission de ce projet ou de son rejet par la Régie.

18  
19 **Le budget d'investissement de 18,4 M\$ requis en 2008 pour le mesurage et la relève est un strict**  
20 **minimum. Nous recommandons son autorisation.**

### 22 **5.4 Le maintien des actifs des bâtiments administratifs**

23 La demande du Distributeur pour le maintien des actifs des bâtiments administratifs s'élève à 24,4 M\$  
24 en 2008. Selon une étude réalisée en 2006 par une firme d'experts-conseils en immobilier, RCAA-  
25 Planifika inc., le taux moyen du maintien des actifs immobiliers d'Hydro-Québec se situe à 1,6 % pour  
26 la période 2003-2006<sup>6</sup>. Ce taux se compare favorablement au taux standard de 2 % qui est retenu par le  
27 secteur immobilier pour juger de la performance en maintien des actifs immobiliers<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> R-3644-2007, HQD 13, document 1, page 12.

<sup>6</sup> Investissements de renouvellement par rapport à la valeur actuelle de remplacement.

<sup>7</sup> Valeur reconnue par quatre firmes d'experts et balisée par Whitestone Research Facility pour 2003-2007.

1 Le taux de pérennité des bâtiments administratifs pour 2008 est de 1,9 % (excluant les investissements  
2 du 201, rue Jarry Ouest) ce qui constitue une baisse par rapport au taux autorisé par la Régie en 2007,  
3 soit 2,6 %.

4  
5 **Compte tenu de ces éléments, les 24,4 M\$ d'investissements pour le maintien des bâtiments**  
6 **administratifs sont justifiés et, en conséquence, nous recommandons leur autorisation.**

### 8 **5.5 Le maintien des actifs en matériel roulant**

9 La demande du Distributeur pour le maintien des actifs en matériel roulant est de 39,8 M\$ en 2008.  
10 L'analyse des besoins en renouvellement du matériel roulant est à notre avis complète et  
11 convaincante<sup>8</sup>.

12  
13 Non seulement les 39,8 M\$ sont nécessaires et justifiés, mais nous remarquons que, dans son  
14 processus de renouvellement de cette catégorie d'actifs, le Distributeur porte une attention particulière  
15 au nivellement de ses besoins et y intègre des préoccupations environnementales dans le choix de ses  
16 véhicules de remplacement.

17  
18 **Nous recommandons que soit autorisé le budget de 39,8 M\$ requis en 2008 pour le maintien des**  
19 **actifs en matériel roulant.**

### 21 **5.6 Le maintien des autres actifs de soutien**

22 Une somme de 37,9 M\$ est requise en 2008 par le Distributeur afin de réaliser les activités de maintien  
23 des actifs de la catégorie « Autres actifs de soutien ».

24  
25 Essentiellement constitué des actifs en technologies de l'information, le taux projeté des  
26 investissements de renouvellement, qui s'élèvent à 37,9 M\$ en 2008, est d'environ dix ans.

27  
28 Que ce soit pour des logiciels de soutien, pour des équipements d'informatique ou de  
29 télécommunication, la durée de vie comptable est de l'ordre de cinq ans.

30  

---

<sup>8</sup> R-3644-2007, HQD 13, document 1, annexe 1, pages 12-15.

1 Donc, à moins de problèmes de désuétude ou de mauvais fonctionnement, le Distributeur prolonge au  
2 maximum la durée d'exploitation de ses *soft* et *hardwares*. Cela nécessite des ententes pour un  
3 entretien prolongé, ou encore pour l'exploitation de licences.

4  
5 **Le budget d'investissement de 37,9 M\$, requis en 2008 pour le maintien des autres actifs de**  
6 **soutien, est strictement nécessaire et justifié. Nous recommandons son autorisation.**

## 7 **6. Investissements en amélioration de la qualité**

8 Les investissements destinés à des projets en amélioration de la qualité, dont le coût individuel est  
9 inférieur à 10 M\$, s'élèvent à 28,2 M\$ en 2008. De cette somme, près de 8 M\$ sont destinés à des  
10 investissements en technologies de l'information et sont nécessaires, notamment pour maintenir ou  
11 améliorer le processus d'exploitation lié à la qualité du service. Ces investissements avaient été  
12 temporairement retardés compte tenu de l'implantation de SIC.

13  
14 Cette nécessaire augmentation des investissements justifie en grande partie l'accroissement du budget  
15 requis en 2008 pour l'amélioration de la qualité.

16  
17 **Nous recommandons en conséquence l'autorisation des 28,2 M\$ requis en 2008 pour**  
18 **l'amélioration de la qualité.**

## 19 **7. Investissements pour le respect des exigences**

20 Les investissements pour le respect des exigences de projets, dont le coût individuel est inférieur à  
21 10 M\$, se chiffrent à 38,4 M\$ en 2008.

22  
23 **Le caractère obligatoire des exigences auxquelles le Distributeur est tenu de se conformer, que ce**  
24 **soit pour répondre à des lois, des normes ou des ententes contractuelles, justifie l'ensemble du**  
25 **budget des investissements de 38,4 M\$ requis pour 2008 en matière de respect des exigences.**  
26 **Nous recommandons en conséquence son autorisation.**

27  
28 Ce budget et sa répartition s'assimilent à peu de choses près à ceux de 2007, qui ont été autorisés par la  
29 Régie tel que présentés dans tableau ci-dessous.

**Tableau 1**

Investissements en respect des exigences 2007-2008

	Autorisé en 2007	Requis en 2008
Demandes de tiers	26,0 M\$	26,5 M\$
Poteaux en commun	6,8 M\$	6,8 M\$
Ententes contractuelles	5,0 M\$	5,0 M\$
Autres	0,5 M\$	0,1 M\$
<b>Total</b>	<b>38,3 M\$</b>	<b>38,4 M\$</b>

## 8. Investissements pour la croissance de la demande

Les investissements requis pour les projets liés à la croissance de la demande, dont le coût individuel est inférieur à 10 M\$, s'élèvent à 274,5 M\$ en 2008. Cette somme émane de l'obligation de desservir les nouveaux abonnements ainsi que de pourvoir à l'augmentation de la demande de l'ensemble de sa clientèle, tâches qui incombent au Distributeur.

De ce montant, 165,1 M\$ est requis en 2008 pour le raccordement des 41 200 nouveaux abonnés prévus, soit environ 400 \$ par nouvel abonnement. Ce ratio est en ligne avec la progression normale du coût unitaire d'un raccordement enregistré au cours des cinq dernières années. Il tient compte d'une progression normale des coûts de la main-d'œuvre et du matériel, ainsi que de la composition de la nouvelle clientèle.

Plus de 200 000 nouveaux clients ont été raccordés au réseau au cours des années 2004, 2005, 2006 et 2007. Cette croissance occasionne des goulots d'étranglement sur certaines parties du réseau à moyenne tension. Il est donc nécessaire de lever ces contraintes, que ce soit par le transfert de charge d'une artère à une autre, la modification de l'architecture de certains tronçons, ou encore par la construction de nouvelles lignes de Distribution. De même, le Distributeur s'assure que les capacités des postes de distribution sont suffisantes en coordonnant sa planification avec celle du Transporteur. Le programme de renforcement des équipements du réseau est établi selon un plan d'intervention

1 quinquennal et nécessitera en 2008 des investissements de 80,2 M\$. Cela se compare bien avec le  
2 rythme d'investissements alloués à cette activité au cours des dernières années

3  
4 Des investissements de 8,2 M\$ en installations de mesurage ainsi que des investissements pour  
5 satisfaire la croissance de la demande des réseaux autonomes viennent compléter l'ensemble des  
6 investissements nécessaires en 2008.

7  
8 **L'obligation de desservir les nouveaux clients et de satisfaire l'accroissement de la charge, qui**  
9 **incombe au Distributeur, rend nécessaires et obligatoires ces investissements. En conséquence,**  
10 **nous recommandons à la Régie d'autoriser les 274,5 M\$ requis en 2008 pour répondre à la**  
11 **croissance de la demande.**

## 12 **9. Investissements pour le maintien des actifs du réseau**

13 L'application de la méthodologie d'évaluation des besoins en pérennité du réseau, développée par le  
14 Distributeur et explicitée lors du dernier dossier tarifaire, met en lumière les besoins croissants en  
15 matière de remplacement des actifs du réseau au cours de la prochaine décennie et jette les premiers  
16 jalons d'une stratégie de maintien des actifs reposant sur une planification à moyen terme des actions.

17  
18 À l'horizon 2010, le Distributeur entend finaliser cette stratégie et préciser le taux de renouvellement  
19 requis à long terme, selon l'âge et l'état des composantes du réseau de distribution en poursuivant d'ici  
20 là les actions déjà amorcées.

- 21
- 22 • *Statuant sur la meilleure méthode pour établir la démographie des poteaux et des*  
23 *transformateurs aériens. À la suite de quoi, le Distributeur serait à même de réviser la*  
24 *durée de vie technique et le taux de renouvellement requis du réseau aérien.*
  - 25
  - 26 • *Statuant sur le déploiement d'une méthode d'inspection des poteaux permettant de mieux*  
27 *cibler les travaux à réaliser.*
  - 28
  - 29 • *Poursuivant le diagnostic des infrastructures civiles par un échantillonnage qui permettra*  
30 *de préciser la nature et l'échéancier des travaux requis (reconstruction ou entretien). Le*  
31 *Distributeur prévoit le début de ces travaux en 2009.*
  - 32
  - 33 • *Implantant, d'ici 2009, les processus opérationnels nécessaires à la saisie des*  
34 *informations pertinentes à la gestion de l'actif dans les systèmes appropriés.»<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> R-3644-2007 HQD 13 Document 1 page 10

1 Il faudra également que le Transporteur s'assure, par une planification pluriannuelle de ses  
 2 besoins d'équipements de remplacement, de la disponibilité des fabricants et partenaires offrant  
 3 des services. Cela est d'autant plus névralgique qu'Hydro-Québec Distribution ne sera pas le  
 4 seul client sur ce marché de remplacement. Hydro One Networks, en Ontario, et BCTC, en  
 5 Colombie- Britannique, seront aussi très actifs sur ce marché d'équipements. De plus, des  
 6 besoins similaires se feront aussi sentir chez nos voisins du Sud.

7  
 8 Ainsi, malgré le fait que les prévisions des besoins en équipements et en matériel requis au cours  
 9 des cinq prochaines années ne sont à l'heure actuelle établies que sur une base préliminaire, il  
 10 importe quand même de faire connaître ces besoins aux fournisseurs afin de faciliter  
 11 l'adaptation de leurs usines à ce nouveau contexte de croissance.

12  
 13 Tout en assurant une disponibilité des équipements de remplacement, une planification  
 14 pluriannuelle des besoins pourra également accroître les retombées économiques de la  
 15 fabrication de ces équipements au Québec, ou encore contribuer à réduire les coûts  
 16 d'approvisionnement.

## 18 10. Les revenus requis en 2008 et les dépenses nécessaires à la 19 prestation du service

20 Le tableau suivant présente les composantes des revenus requis pour les années 2006, 2007 et 2008.

21 **Tableau 2**  
 22 **Composantes des revenus requis en M\$**

	2006 historique	D-2007-12	2007 de base	2008 témoin
<b>Coût du service</b>	<b>9 859</b>	<b>10 135</b>	<b>10 239</b>	<b>10 542</b>
<b>Achats</b>	<b>7 353</b>	<b>7 447</b>	<b>7 555</b>	<b>7 699</b>
- Achats d'électricité	5 040	4 894	5 002	5 035
- Service de transport	2 313	2 553	2 553	2 665
<b>Coûts de distribution et SALC</b>	<b>2 505</b>	<b>2 688</b>	<b>2 684</b>	<b>2 843</b>
- Charges d'exploitation	1 151	1 213	1 208	1 252
- Autres charges	725	740	740	801
- Coût du capital	629	735	735	790

## 10.1 Les achats d'électricité

### 10.1.1 Compte de « pass-on » pour l'achat d'électricité post-patrimoniale

Afin d'évaluer cet aspect de la requête, il importe d'effectuer un rappel des décisions de la Régie à ce sujet<sup>10</sup>.

*Dans sa décision D-2005-34, la Régie reconnaît le principe de transfert des coûts de fourniture. Selon ce principe, l'ensemble des coûts d'approvisionnement et de tout écart entre les coûts réels et les coûts prévus, autant pour la portion rattachée au volume de l'électricité patrimoniale qu'au-delà de ce volume, est reconnu dans le coût de service du Distributeur ainsi que sa récupération dans les tarifs.*

*La décision D-2005-132 précise la portée du transfert autorisé dans le cas des volumes d'approvisionnement au-delà de l'électricité patrimoniale. Ainsi, l'ensemble des volumes au-delà de l'électricité patrimoniale sont reconnus et doivent se refléter dans les tarifs, faisant en sorte que la totalité des écarts (volume et prix) entre les coûts d'approvisionnement réels et les coûts prévus au cours d'une année, nets des revenus attribuables à la composante fourniture, soient imputés à un compte de frais reportés, le compte de pass-on, pour récupération ultérieure.*

*Par la décision D-2006-34, la Régie reconduit le compte de pass-on pour les années 2006 et suivantes, et autorise le calcul du rendement sur le solde du compte au taux moyen du coût en capital, de même que la méthode d'intégration des écarts dans le compte sur la base des données réelles couvrant une période de douze mois, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Ces écarts représentent la juste prise en compte des coûts réellement encourus conformément à l'article 52.2 de la Loi.*

*Finalement, dans la décision D-2007-12 relative au dossier R-3610-2006, la Régie approuve les demandes du Distributeur afin de :*

- *Disposer dans l'exercice subséquent des écarts de coûts d'approvisionnement post-patrimoniaux pour une année de référence donnée établie sur quatre mois d'écarts réels et huit mois d'écarts projetés, et reconnaître, dans le deuxième exercice subséquent, les ajustements requis afin de refléter les écarts réels finaux. Pour l'établissement des tarifs de l'année 2007, elle déroge exceptionnellement à ce principe en lui demandant de*

---

<sup>10</sup> R-3644-2007, HQD 4, document 2, pages 5 et 6.

1                    *tenir compte des données sur une base de 9 mois réels*  
2                    *et de 3 mois projetés ;*

- 3
- 4                    ■ *calculer sur une base annuelle les écarts afférents au*  
5                    *compte de frais reportés sur les achats de l'électricité*  
6                    *post-patrimoniale et non sur une base mensuelle. Les*  
7                    *écarts afférents au compte sont désormais calculés sur*  
8                    *une base annuelle et, tel que demandé par la Régie,*  
9                    *répartis par catégories de consommateurs selon la*  
10                   *méthode horaire ;*
- 11
- 12                   ■ *et finalement, procéder au calcul des intérêts au taux*  
13                   *moyen du coût en capital sur le solde final du compte au*  
14                   *31 décembre d'une année, les intérêts courant à partir*  
15                   *du 1<sup>er</sup> janvier suivant.*

16

17 La Régie a également demandé que soient tenues des rencontres techniques afin d'examiner la  
18 possibilité de répartir distinctement les écarts de ce compte attribuables aux aléas climatiques et de la  
19 demande, puis d'explorer les solutions afin de protéger la clientèle des fluctuations importantes de ce  
20 compte.

21

22 Nous avons participé à ces rencontres techniques et nous en arrivons aux conclusions suivantes :

- 23
- 24                    • **Il est impossible de distinguer les valeurs associées aux aléas**  
25                    **climatiques de ceux occasionnés par les aléas de la demande. En**  
26                    **conséquence, le compte de pass-on ne peut être traité qu'en un seul bloc.**
  - 27                    • **Aucun des trois mécanismes d'amortissement du compte de pass-on**  
28                    **examinés ne permet de concilier les deux objectifs recherchés, soit**  
29                    **l'équité intergénérationnelle et la stabilité tarifaire. En conséquence, nous**  
30                    **recommandons de privilégier une approche cas par cas avec comme**  
31                    **objectif de neutraliser le solde de ce compte le plus rapidement possible.**

### 32    **10.1.2        Évaluation des achats d'électricité requis en 2008**

33 Une analyse sommaire des prévisions de la demande, ainsi que des coûts des approvisionnements post-  
34 patrimoniaux, nous amène à retenir comme probables les données prévues par le Distributeur pour  
35 établir le coût des approvisionnements en électricité pour l'année 2008. On retrouve dans la section

1 HQD-7 — document 2, page 5 du présent dossier un tableau détaillant toutes les composantes  
2 nécessaires à l'établissement de la facture d'achat d'électricité.

3  
4 Compte tenu du léger recul des ventes prévues en 2008 par rapport à 2007 (172,4 TWh contre  
5 172,6 TWh) les achats requis ne se chiffrent qu'à 5035 M\$. L'augmentation des charges de 141 M\$  
6 par rapport à 2007 est attribuable aux ajustements apportés aux dépenses par l'application du pass-on.  
7 Le tableau suivant illustre ces ajustements.

8  
9 **Tableau 3**  
10 **Achats d'électricité avant et après les ajustements du pass-on**  
11  
12

	D-2007-12	2008 témoin	Écarts
Dépenses en achat d'électricité après ajustements du pass-on	4 894	5 035	+ 141
Ajustements du pass-on inclus	-251	-11	
Dépenses avant ajustements	5 145	5 046	-99

13  
14 On constate donc que la demande à la baisse de 2008 s'accompagne d'une facture d'achat également à  
15 la baisse.  
16

17  
18 Une augmentation de 1 TWh de la demande au cours de 2008 se traduirait par des frais reportés de 100  
19 millions. Cette hypothèse est loin de devoir être écartée. Ainsi, pour éviter un cumul des frais reportés,  
20 qui provoquerait un choc tarifaire dans les années subséquentes, il serait indiqué de régler le plus  
21 rapidement possible les frais reportés anticipés dans les autres composantes du coût de service.  
22

## 23 **10.2 Dépenses afférentes au service de transport**

24  
25 Au 31 décembre 2006, le compte des frais reportés du service de transport relatif aux années 2005 et  
26 2006 s'élevait, avec les intérêts cumulés, à 355,4 M\$.

27  
28 En 2007, la Régie ordonnait de récupérer, dans les tarifs 2007-2008, 70 M\$ de cette rétroactivité

1 Cependant, les nouveaux tarifs de transport autorisés par la Régie et applicables à compter du 1<sup>er</sup>  
2 janvier 2007 étaient relevés de 57 M\$. En incluant les intérêts encourus en 2007, cette nouvelle  
3 rétroactivité se chiffre au 31 décembre 2007 à 58,9 M\$.

4 Le solde du compte des frais reportés du service de transport s'établit, au 31 décembre 2007, à 344 M  
5 \$. Il s'agit du résultat de l'équation suivante :

6		
7	Solde au 31 décembre 2006	<b>355,4 M\$</b>
8	Récupération dans les tarifs 2007-2008	- 70,0 M\$
9	Rétroactivité des tarifs de transport en 2007	
10	<u>incluant les intérêts</u>	+ 58,9 M\$
11	Solde au 31 décembre 2007	<b>344,3 M\$</b>
12		

13 Le Distributeur propose de ne récupérer en 2008 que 166 M\$ de ce solde et de reporter en 2009 et en  
14 2010 le solde restant au 31 décembre 2007 de 178 M\$. Ce report occasionnerait des intérêts à  
15 récupérer estimés à 61 M\$ additionnels.

16  
17 Dans ses décisions antérieures, la Régie s'est toujours préoccupée de l'étalement de la récupération de  
18 ce compte de frais reportés. La Régie, à juste titre, vise à :

19  
20 *Rapprocher les coûts des bonnes générations*  
21 *Stabiliser les tarifs*  
22 *Réduire les coûts de financement*

23  
24 *C'est ainsi que la Régie lors du dernier dossier tarifaire invitait le Distributeur à*  
25 *récupérer le plus rapidement possible le solde du compte des frais reportés pour les*  
26 *années 2005 et 2006 dans le coût de service de l'année témoin 2008.*

27  
28 Nous souscrivons entièrement à cette orientation et aux raisons qui la sous-tendent, car les tarifs  
29 d'électricité devraient refléter les vrais coûts et donner en tout temps l'heure juste quant au prix.

30  
31 Il faut par ailleurs réaliser que ce compte de frais reportés est d'une envergure telle que sa récupération  
32 totale en 2008 risquerait d'occasionner en 2009 un réajustement à la baisse des tarifs, ce qui irait à  
33 l'encontre du critère de stabilité tarifaire qu'on doit respecter.

34  
35 Il faut donc effectuer en 2008 une récupération maximale qui ne risquerait pas d'occasionner en 2009  
36 une instabilité des tarifs, mais qui favoriserait l'effacement complet de ce compte avant 2010.

1 **C'est pourquoi nous recommandons de rehausser à un total de 200 M\$ la récupération en 2008**  
2 **de ce compte de frais reportés, plutôt que les 166 M\$ proposés dans ce dossier, et de récupérer en**  
3 **2009 le solde restant de 144 M\$ plus les intérêts. En conséquence, les dépenses au chapitre du**  
4 **service de transport devraient être relevées de 2 665 M\$ à 2 699 M\$, comme proposé par le**  
5 **Distributeur pour 2008.**

### 8 **10.3 Coûts de distribution des services à la clientèle et indicateurs de** 9 **performance**

10  
11 Les coûts de la distribution et des services à la clientèle sont composés :

- 12 ➤ Des charges d'exploitation, sur lesquelles le Distributeur exerce un contrôle direct;
- 13 ➤ Des autres charges, dont l'évolution est surtout conditionnée par des décisions prises dans les  
14 années antérieures, soit en matière d'investissements sur le réseau ou à travers des projets  
15 majeurs, telles que le présent SIC et les programmes en efficacité énergétique, ou encore la  
16 conformité aux règles fiscales, telle que la réglementation sur la taxe sur le capital, qui nous  
17 concernent présentement;
- 18 ➤ Du coût du capital, lequel est tributaire de la base de tarification. Cette dernière tient compte :
  - 19 ▪ des actifs en exploitation, antérieurement autorisés par la Régie, duquel on  
20 déduit les amortissements des actifs en service;
  - 21 ▪ De la structure du capital convenue par la Régie;
  - 22 ▪ Du taux de rendement du capital propre également autorisé par la Régie et ajusté  
23 par l'évolution de certains indicateurs également convenus par la Régie;
  - 24 ▪ l'évolution du coût de la dette, élément factuel incorporé dans la requête.

25  
26 Nous porterons en conséquence notre analyse tout particulièrement sur les charges d'exploitation sur  
27 lesquelles le Distributeur exerce un contrôle direct, notamment sur l'évolution de la masse salariale et  
28 sur les dépenses prévues pour assurer une qualité de service adéquate, soit les dépenses en maîtrise de  
29 la végétation et les dépenses en maintenance du réseau.

1 **10.3.1 Les indicateurs de performance en matière de coûts**

2 Les nouvelles propositions du Distributeur pour présenter à la Régie des indicateurs de performance  
3 pertinents servant de « phare » pour maintenir la progression des coûts de distribution et des services à  
4 la clientèle à l'intérieur d'une zone acceptable, sont tout à fait adéquates.

5  
6 Tout d'abord, ces indicateurs permettent non seulement un examen de la progression unitaire globale  
7 des coûts, mais également de faire un suivi de la progression des coûts pour chacun des deux processus  
8 d'affaires, bien distincts par nature, mais gérés conjointement par le Distributeur, soit le processus  
9 d'affaires « distribuer » et le processus d'affaires « commercialiser », dont font partie les services à la  
10 clientèle.

11  
12 Le choix de l'abonnement comme dénominateur est également pertinent. Tout en constituant une  
13 variable explicatrice de l'évolution des coûts, cette variable est soumise à peu de fluctuations et permet  
14 en conséquence de concentrer l'analyse sur l'évolution des coûts au numérateur.

15  
16 L'indicateur CEN/abonnement cerne l'évolution sur une base unitaire de l'ensemble des coûts directs  
17 associés à la gestion courante des activités du Distributeur. Le nouvel indicateur proposé, le  
18 CIM/abonnement cerne pour sa part la partie du coût total qui est directement en lien avec les  
19 investissements autorisés par la Régie. Avec ces deux sous-indicateurs, le spectre entier des coûts  
20 directement associés aux activités du Distributeur est couvert, et on peut ainsi identifier la provenance  
21 de la pression sur les coûts.

22  
23 Par ailleurs, alors que nous sommes en accord avec le Distributeur de ne pas inclure le bénéfice net  
24 dans le coût total par abonnement, nous trouvons que le fait d'inclure dans le calcul du coût total par  
25 abonnement et du CEN par abonnement le coût des réseaux autonomes (à l'exclusion du mazout)  
26 introduit une variable de production et de transport qui brouille le signal concernant les activités  
27 fondamentales que sont la distribution et les services à la clientèle.

1 Voici donc à notre avis l'ensemble des sept (7) indicateurs de performance qui devraient former le  
2 tableau de bord en matière de coûts :

3  
4 Coût total de distribution et SALC (\$)/abonnement

5 CEN distribution et SALC (\$)/ abonnement

6 CIM (\$) / abonnement

7  
8 **Processus d'affaires des services à la clientèle**

9 Coût total SALC / abonnement

10 CEN SALC (\$) / abonnement

11  
12 **Processus d'affaires de la distribution**

13 Coût total de distribution / abonnement

14 CEN distribution (\$) / abonnement

15  
16  
17 **En conclusion, les sept (7) indicateurs de performance proposés par le Distributeur constituent**  
18 **un ensemble d'indicateurs suffisant pour permettre un contrôle adéquat des coûts et le maintien**  
19 **de leur progression à l'intérieur d'une zone acceptable.**

20  
21 **À notre avis, les dix indicateurs dits « spécifiques » qui accompagnaient jusqu'à présent le**  
22 **tableau de bord de la performance en matière de coûts, n'apportent aucun éclairage additionnel.**  
23 **Nous appuyons, en conséquence, la proposition du Distributeur de les soustraire à l'avenir du**  
24 **tableau de bord.**

25  
26 **10.3.2 Les indicateurs de performance de la qualité du service**

27  
28 L'amélioration de la performance dans les coûts doit aller de paire avec le maintien ou l'amélioration  
29 de la qualité du service.

30  
31 Les 10 indicateurs de performance proposés par le Distributeur pour rendre compte à la Régie de la  
32 performance dans la qualité du service sont tous pertinents et permettent de poser un bon diagnostic  
33 sur les différentes facettes des activités du Distributeur rassemblées sous quatre rubriques : la  
34 satisfaction de la clientèle, la fiabilité du service, la qualité des services à la clientèle et la sécurité.

35

1 Concernant les indicateurs mesurant la sécurité du public et des employés, nous proposons que ces  
2 derniers soient accompagnés d'un rapport à la Régie présentant, lors d'un décès, les circonstances  
3 entourant l'incident et les mesures pour corriger la situation s'il y a lieu.

### 6 **10.3.3 Le programme d'amélioration de l'efficience du Distributeur**

7  
8 Le Distributeur a entamé en 2007 la réalisation du *Plan intégré d'amélioration de l'efficience* dont  
9 l'approche avait été décrite lors du dernier dossier tarifaire. Cette approche est à notre avis la seule  
10 voie qui peut conduire à des gains d'efficience importants et surtout permanents.

11  
12 L'analyse en profondeur de chaque processus ou sous-processus permet l'identification des pistes  
13 d'amélioration à travers la recherche, l'application de pratiques gagnantes et la fixation de cibles  
14 d'amélioration réalistes et atteignables.

15  
16 Aucun des processus ou sous-processus examinés par le Distributeur n'a franchi jusqu'à présent toutes  
17 les étapes menant à la détermination de cibles. Cependant, le Distributeur envisage dès 2008 de  
18 réaliser, grâce à certaines actions de gestion courantes, des gains de productivité récurrents de 10 M\$.  
19 La finalisation de l'examen de certains processus en 2008 permettra également de préciser certaines  
20 actions structurantes qui nécessiteront pour la plupart un programme d'investissement.

21  
22 Le balisage que le Distributeur réalise depuis quelques années pourra être mis à profit pour identifier  
23 les façons de faire des entreprises à la fine pointe de certains processus et pour transposer ces pratiques  
24 gagnantes ici.

### 26 **10.4 Évaluation des charges d'exploitation**

27 Les charges d'exploitation requises en 2008 s'établissent à 1 252 M\$, en progression de 39 M\$ ou  
28 3,2 % par rapport aux 1 213 M\$ autorisés par la Régie en 2007 (D-2007-12).

#### 10.4.1 Financement d'activités hors du cadre normal de l'exploitation

Le Distributeur doit réaliser en 2008 certaines activités qui débordent du cadre normal de l'exploitation de ses processus d'affaires. Ainsi, il entend mener un projet pilote sur la TDT au coût de 5,8 M\$ en 2008 et supporter un nouveau programme pour la clientèle à faible revenu au coût de 2,8 M\$.

De plus, les problèmes liés à l'implantation du SIC entraînent un besoin ponctuel de ressources additionnelles de 10 M\$.

Enfin, le projet d'automatisation du réseau, qui a commencé en 2007, nécessitera 3,3 M\$ de plus en 2008 pour être complété et l'accroissement des ressources dans un programme de rattrapage en maîtrise de la végétation, que nous considérons nécessaire pour maintenir à un niveau acceptable la continuité du service, nécessitera un budget additionnel de 6,2 M\$.

On ne peut contraindre le Distributeur à financer ces activités à même les ressources nécessaires à l'exploitation de ses activités courantes.

Si l'on tient compte de la baisse anticipée de 12,7 M\$ du coût de retraite en 2008, qui est également hors du contrôle du Distributeur, c'est 15,6 M\$ qu'il faudrait autoriser au Distributeur pour réaliser ces activités hors du cadre normal. **Nous recommandons en conséquence qu'un budget spécial totalisant 15,6 M\$ soit autorisé en 2008 pour réaliser ces activités spéciales et ponctuelles.**

#### 10.4.2 Financement du budget d'exploitation de base

En plus de l'obligation de pourvoir à des ressources additionnelles pour assumer la croissance des activités de base, le Distributeur fait face en 2008 à de nouvelles charges attribuables essentiellement à la mise en service de SIC, dont les bénéfices qui assurent sa rentabilité ne se matérialiseront qu'à partir de 2009, et à un accroissement de l'amortissement des dépenses du PGEE, dont la rentabilité est également assurée par des réductions de coûts qui s'appliqueront plus tard. Au total, ces besoins de ressources «UP FRONT» totalisent quelque 40 millions en 2008, dont 30 millions uniquement pour le SIC.

1 Pour financer cette partie de ses dépenses d'exploitation, le Distributeur entend affecter les 10 M\$  
2 qu'il prévoit obtenir à travers les gains d'efficience initiaux en provenance de la gestion de ses  
3 processus. Ce gain de productivité de 1 % de ses dépenses est récurrent et devrait s'accroître au fur à  
4 mesure de la mise en application complète du programme d'efficience du Distributeur. Ces gains  
5 seront ainsi disponibles l'an prochain et les années futures pour minimiser les dépenses d'exploitation  
6 sans pour autant altérer la qualité du service.

7  
8 Afin de compléter le financement de ces nouvelles dépenses d'exploitation, le Distributeur entend  
9 réduire ses dépenses d'exploitation de 2008 de 30 M\$ additionnels par l'imposition d'un gel dans  
10 l'embauche pour combler des postes jugés non prioritaires et qui, par conséquent, n'auront aucun effet  
11 à court ou moyen terme sur la qualité du service. Ce gel dans l'embauche ne s'appliquera donc pas aux  
12 70 ETC nécessaires pour le programme de stabilisation du SIC et aux postes nécessaires pour  
13 maintenir le niveau d'activité suffisant pour la réalisation des travaux sur le réseau de distribution. Une  
14 attrition de 58 ETC en 2007 et de 100 ETC en 2008 aura pour conséquence de porter les ETC à 8 190  
15 en 2008, une réduction de 74 ETC par rapport aux 8264 ETC autorisés par la Régie en 2007.

16  
17 La masse salariale de 2008 est en léger recul par rapport à la masse salariale autorisée par la Régie en  
18 2007 (783,2 M\$ en 2008 contre 784,2 M\$ autorisés en 2007).

19 Au total, c'est 4 % de gain de productivité sur ses dépenses d'exploitation que le Distributeur entend  
20 réaliser en 2008.

21  
22 **À la suite de cet effort de rationalisation de ses dépenses, les besoins en ressources pour assumer  
23 une exploitation adéquate de ses processus d'affaires se chiffrent à 1 107 M\$, soit une  
24 augmentation de 23 M\$ ou de 2,1 % par rapport au budget d'exploitation autorisé en 2007, qui  
25 s'élève à 1083,7 M\$, excluant le budget pour les activités spéciales et ponctuelles.**

26  
27 **Il faut que le Distributeur dispose des ressources nécessaires pour réaliser sa mission. Nous  
28 considérons cette demande raisonnable, compte tenu de la croissance des activités à gérer et de  
29 l'inflation. En conséquence, nous recommandons son autorisation.**

1 **Cette recommandation est cependant conditionnelle aux conclusions que nous tirerons de**  
 2 **l'examen plus détaillé de la suffisance des ressources de ce budget d'exploitation 2008,**  
 3 **notamment pour ce que le Distributeur entend allouer aux activités de maintenance du réseau,**  
 4 **qui nous préoccupent tout particulièrement.**

## 8 **11. Les activités de maintenance**

9 Les charges d'exploitation requises par le Distributeur en 2008 comprennent un budget pour la  
 10 maintenance de 45,3 M\$, en baisse de 1,6 M\$ par rapport au budget alloué par le Distributeur pour  
 11 réaliser ces activités en 2007.

12 **Tableau 4**  
 13 **Budget alloué aux activités de maintenance (M\$)**

	<b>Budget autorisé 2006</b>	<b>Budget additionnel demandé 2007</b>	<b>Budget additionnel autorisé 2007</b>	<b>Budget autorisé 2007</b>	<b>Budget requis 2008</b>
<b>Maintenance préventive</b>	34,6	7	2,9	37,5	35,1
<b>Maintenance corrective</b>	3,3	7	1,9	5,2	6,0
<b>Formation</b>	n.d.	n.d.	4,2	4,2	4,2
<b>Total</b>	<b>37,9</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>46,9</b>	<b>45,3</b>

16  
 17  
 18 En 2007, le Distributeur « *considérait légitime afin de stabiliser l'indice de continuité défektivité*  
 19 *matérielles-réseau aérien de demander une hausse de 14 millions pour les programmes de*  
 20 *maintenance* »<sup>11</sup> et de l'établir à 51,9 M\$. Cependant, à la suite de la décision de la Régie de réduire  
 21 pour 2007 la demande du Distributeur au chapitre des charges d'exploitation de 28 M\$, le Distributeur  
 22 s'est vu contraint de réduire de 6M \$ les ressources consacrées à la maintenance, ressources jugées  
 23 pourtant nécessaires pour la bonne conduite du réseau.

24  
 25 **Au chapitre de la maintenance corrective**, nous avons fait valoir, dans le cadre de notre intervention  
 26 dans le dossier R-3610-2006, la nécessité de non seulement accepter les demandes en maintenance  
 27 corrective faites par le Distributeur, mais de les accroître.

<sup>11</sup> D-2007-12; R-3610-2006, page 48.

1 Le Distributeur a détecté en 2006 un nombre considérable d'éléments NON-CONFORMES sur le  
2 réseau. Ces équipements ou ces pièces d'équipements, qui totalisent selon l'évaluation faite par le  
3 Distributeur quelque 200 M\$, DOIVENT ÊTRE REMPLACÉS. Le Distributeur entendait effectuer ce  
4 remplacement sur dix ans. Or, avec un budget de seulement 6 M\$ demandé en 2008, cela prendra 33  
5 ans pour normaliser cette situation, ce qui est totalement inacceptable.

6  
7 « S'il est difficile de démontrer la corrélation du nombre recensé de composantes non conformes et la  
8 continuité du service »<sup>12</sup> comme le souligne la Régie dans la décision D-2007-12, cela est attribuable  
9 au fait qu'une négligence chronique à entretenir convenablement le réseau se traduit avec un décalage  
10 de quelques années par une brusque détérioration de la continuité du service. D'importants  
11 programmes de rattrapage sont alors nécessaires, mais ne réussissent à rétablir une qualité de service  
12 adéquate qu'après plusieurs années.

13  
14 Il est sage, prudent, nécessaire et utile de maintenir le réseau de distribution dans une forme adéquate  
15 pour qu'il puisse en tout temps remplir pleinement sa fonction.

16  
17 **Au chapitre de la maintenance préventive**, seulement 2,9 M\$ additionnels par rapport à 2006 sont  
18 prévus, alors que le Distributeur évaluait l'an passé ces besoins additionnels de ressources à 7 M\$. Le  
19 Distributeur doit en 2009 finaliser sa stratégie de gestion de la pérennité qu'il a amorcée l'an dernier.  
20 Pour ce faire, il doit poser un diagnostic le plus précis possible sur l'état des diverses composantes du  
21 réseau. Cela nécessite une intensification des inspections. Nous considérons qu'un budget additionnel  
22 de 7 M\$ est un strict minimum si on le compare au budget alloué à cette activité de diagnostic dans les  
23 réseaux avoisinants.

24  
25 **En conséquence, nous recommandons à la Régie qu'elle autorise un budget d'exploitation**  
26 **supplémentaire de 6 M\$ en maintenance pour le porter à 52 M\$ en 2008.**

27  
28  

---

<sup>12</sup> D-2007-12; R-3610-2006, page 48.

## 12. Le budget requis en 2008 pour le PGEÉ

Les résultats du PGEÉ au terme de sa quatrième année d'existence sont excellents.

La demande en 2007 a pu être réduite de près de 2 TWh grâce à des gains d'efficacité de plus en plus importants d'année en année. L'organisation mise en place par le Distributeur et l'effort de concertation qu'il a privilégié avec tous les partenaires impliqués, la mise en marché ciblée accompagnée de programmes de sensibilisation adaptés à chaque type de clientèle et les conditions avantageuses offertes à l'intérieur de chaque programme ont porté fruit. Année après année, les résultats ont dépassé les attentes et les objectifs ont été constamment relevés

Le PGEÉ touche une clientèle de plus en plus importante, et ce, dans tous les secteurs de consommation. La notoriété des programmes ne cesse de croître et la satisfaction de la clientèle est élevée.

Enfin, chaque programme est rentable, que ce soit du point de vue du Distributeur ou des clients participants, comme le démontrent les résultats des analyses de rentabilité envers le coût total en ressources (CTR) ou selon le test du client participant (TP).

Le PGEÉ a atteint une vitesse de croisière, et le *momentum* qu'il a acquis ne pourra qu'accélérer les gains futurs et l'atteinte des objectifs fixés à moyen terme.

Le budget de 2008 s'inscrit dans la continuité des programmes et des activités existants tout en favorisant une intensification des efforts de commercialisation. Seuls quelques nouveaux programmes seront ajoutés, soit le programme de récupération des réfrigérateurs et des congélateurs énergivores, la géothermie, le programme de rénovation énergétique pour les ménages à faible revenu (MFR) et le programme d'information relatif aux fenêtres et aux portes-fenêtres Energy Star.

À l'instar de nos interventions précédentes, nous porterons notre évaluation du budget de 2008 uniquement sur les programmes du marché des grandes industries.

## 12.1 Le programme PAMUGE

Depuis son lancement en 2006, le Distributeur n'a réussi à attirer qu'un seul client, la compagnie Kruger de Trois-Rivières. Par ailleurs, les économies d'énergie de 403 GWh que ce projet engendrera dès 2010 sont substantielles.

Sur la base des analyses de projets potentiels, le Distributeur a établi que l'aide financière offerte à l'heure actuelle par ce programme ne permet pas une période de récupération du capital investi (PRI) suffisante pour rendre attrayant ces projets d'économies d'énergies, car cette PRI est d'environ 8 ans.

Ainsi, si les conditions du programme n'étaient pas modifiées, le Distributeur estimerait que le programme se limiterait au seul projet de Kruger. Le potentiel d'économies d'énergie de 800 GWh escompté au lancement d'ici 2013 serait ainsi réduit de moitié.

C'est pourquoi le Distributeur propose des modifications aux critères d'aide financière, une augmentation de 25 à 50 % du pourcentage des dépenses d'investissements admissibles, ainsi qu'une hausse de 7,5 ¢ à 10 ¢ de l'aide par KWh de réduction de la consommation d'électricité calculée sur une année complète d'exploitation.

**Nous ne pouvons qu'appuyer le diagnostic et la recommandation des modifications des conditions d'aide financière du programme, puisque l'expert en économie d'énergie au secteur industriel, M. Grandillo, qui a été retenu par l'AIEQ dans le cadre du dossier R-3584-2005, arrivait au même constat et recommandait un rehaussement des critères d'aide financière afin de raccourcir à des niveaux attrayants la PRI des projets.**

*Pour évaluer l'intérêt économique que pourrait représenter aux industriels ce programme (PAMUGE), nous avons appliqué les conditions offertes par le Distributeur à des projets types de récupération des rejets thermiques des procédés de fabrication ou de cogénération proprement dite visant la production d'électricité. Les conditions offertes par PAMUGE sont nettement moins avantageuses.*

*Basés sur nos simulations, nous recommandons que l'aide financière soit modifiée et limitée au moindre des montants suivants :*

- a) Somme nécessaire pour réduire la PRI globale à trois ans ;
- b) 50 % plutôt que 25 % des coûts des projets ;

- 1 c) 15 ¢/kWh économisés plutôt que 7.5 ¢/kWh, calculés sur une année complète  
2 d'exploitation ;  
3 d) 30 millions \$ par projet.  
4

5 *Les investissements requis pour procéder à des transformations majeures du processus de*  
6 *fabrication peuvent atteindre dans certains cas plusieurs centaines de millions de dollars.*  
7 *C'est pourquoi il nous apparaît tout à fait acceptable de donner au Distributeur la*  
8 *possibilité, dans le cadre de ce programme, de prendre des engagements sur une aide*  
9 *financière de 50 % des investissements requis par le projet jusqu'à un maximum de 30*  
10 *millions \$.*

11  
12 *Ces nouvelles conditions d'une part, tout en diminuant la PRI pour les industriels allègent*  
13 *dès le début du projet les investissements requis, levant ainsi les contraintes financières*  
14 *liées au démarrage des projets ».*

15  
16 Rapport d'expertise de M. Angelo Grandillo, ing. Ming  
17 Témoin expert retenu par l'AIEQ  
18 Dossier R-3584-2005  
19 présenté à la Régie le 18 janvier 2006.  
20  
21  
22  
23

## 24 **12.2 Le programme PIIGE**

25 L'aide financière offerte par ce programme vise à raccourcir la période de récupération de  
26 l'investissement (PRI) et à rendre attrayants les projets d'économies d'énergie.

27  
28 L'aide financière pour chaque projet est sujette à l'application de quatre critères spécifiques.  
29 Cependant, pour offrir ce programme à un plus grand nombre d'industries, compte tenu des budgets  
30 fixes disponibles à cette fin, le programme prévoyait un plafond à l'aide totale accordée à chaque  
31 industrie.

32  
33 Ce plafond, originalement fixé à 2 M\$, a été relevé par la Régie à 5 M\$ (D-2005-152) pour permettre  
34 la réalisation d'un plus grand nombre de projets dans une même industrie et pour accroître les  
35 économies d'énergie. L'AIEQ avait à cette occasion, comme la grande majorité des intervenants au  
36 dossier R-3574-2005, appuyé la proposition du Distributeur et recommandé à la Régie le relèvement  
37 de ce plafond.  
38

1 En 2007, plus de 60 % des clients participants ont soumis plus d'un projet dans le cadre de ce  
2 programme.

3

4 Après analyse, le Distributeur prévoit qu'à nouveau le plafond de 5 millions deviendra limitatif pour  
5 certains gros clients et empêchera la concrétisation d'ici 2011 de 137 GWh en économies d'énergie.

6

7 Le relèvement du plafond ne change en rien les conditions d'aide financière offertes. Il favorise  
8 uniquement la soumission d'un plus grand nombre de projets par industrie.

9

10 **Le programme PIIGE est éminemment rentable. Nous recommandons en conséquence que le**  
11 **plafond de 5 millions soit porté à 8 millions, comme le propose le Distributeur, afin d'élargir**  
12 **l'admissibilité d'un plus grand nombre de projets et d'accroître ainsi la réalisation d'un**  
13 **maximum d'économies d'énergie.**

1 **Annexe**

2  
3  
4

**NOM :** **BOLULLO, Louis A., ing., M.B.A.**  
57, rue Quidoz  
Sainte-Thérèse (Québec) J7E 4L3  
Tél. : (514) 435-2930

5

<b>FORMATION</b>		
Maîtrise en administration des affaires École des hautes études commerciales Université de Montréal	M.B.A.	1972
Baccalauréat en sciences appliquées École polytechnique Université de Montréal	B.Sc.A. (grande distinction)	1966
Baccalauréat ès Arts Externat classique Saint-Viateur – Outremont Université de Montréal	B.A. (grande distinction)	1962

6

**CHEMINEMENT DE CARRIÈRE**

Directeur exécutif Direction planification et réglementation Régie de l'énergie du Québec	1998-2001
Directeur – planification et contrôle de gestion Groupe distribution et services à la clientèle, Hydro-Québec	1993-1998
Directeur – planification et contrôle de gestion Groupe production, transport et télécommunications, Hydro-Québec	1992-1993
Directeur exécutif Bureau du président du conseil d'administration et chef de la direction, Hydro-Québec	1988-1992
Directeur – production, responsable du <i>Plan des installations d'Hydro-Québec</i> Vice-présidence – planification du réseau, groupe équipements, Hydro-Québec	1985-1988
Chef de service – plan de développement Vice-présidence – planification générale, Hydro-Québec	1981-1985
Chef de groupe – énergie Direction de la recherche économique, Hydro-Québec	1975-1981

1

**CHEMINEMENT DE CARRIÈRE  
(suite)**

Économiste et conseiller Direction de la recherche économique, Hydro-Québec	1972 – 1975
Directeur du Département de chimie Cégep Lionel-Groulx – Sainte-Thérèse (Québec)	1967-1970
Ingénieur-chimiste Raffinerie Imperial Oil Ent. Ltd – Montréal	1966-1967

2

## RÉSUMÉ

Louis Bolullo possède une solide expérience et une profonde connaissance du secteur énergétique, tant dans le domaine électrique que gazier et pétrolier. Il maîtrise tout particulièrement les champs d'activités suivants :

- la planification stratégique;
- la planification des installations de production et de transport;
- la prévision de la demande;
- la tarification;
- la planification financière;
- la planification opérationnelle;
- la réglementation.

Louis Bolullo a pris part, en tant que gestionnaire d'une entreprise d'électricité majeure, ayant un chiffre d'affaires de plus de huit milliards de dollars canadiens et une clientèle de plus de trois millions et demi, à la restructuration du secteur de l'électricité au Québec et a été responsable de plusieurs mandats sur la scène internationale dans le secteur de l'énergie.

Plus récemment, Louis Bolullo procéda à l'implantation de la régulation économique du secteur de l'énergie au Québec en qualité de directeur exécutif. De plus, il tissa des liens en matière de réglementation sur le plan international en organisant à Montréal, en mai 2000, le premier Forum mondial sur la régulation économique du secteur énergétique. À cette occasion, il organisa une séance de formation en réglementation pour plus de 100 participants de pays en voie de développement.

## **DOMAINES D'EXPERTISE**

### **⇒ LE SECTEUR ÉNERGÉTIQUE**

- La déréglementation et la restructuration de l'industrie de l'énergie
- Mise en place et opérationnalisation de la régulation économique du secteur de l'énergie
- Le contexte mondial et national
- Les approvisionnements
- Les prix
- Les positions concurrentielles
- La politique énergétique du Québec et du Canada

### **⇒ LE SECTEUR ÉLECTRIQUE AU QUÉBEC**

- **Le réseau de production, de transport et de distribution**
  - Plan des installations de production et de transport
  - Critère de fiabilité
  - Contrôle et efficacité des opérations d'exploitation
  - Caractéristiques techniques
  - Caractéristiques économiques / coût de revient
  - Incidences financières
- **Le marché de l'électricité**
  - Les parts de marché
  - Les facteurs compétitifs
  - Les besoins et les attentes de la clientèle
  - Les attentes de la communauté

### **⇒ DOMAINE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER**

- Planification financière
- Choix d'investissements

### **⇒ DOMAINE DE LA PLANIFICATION**

- Plans stratégiques
- Plans d'affaires

1

2