
R-3777-2011

DEMANDE DU TRANSPORTEUR AFIN DE
MODIFIER SES TARIFS ET CONDITIONS DE
SERVICES DE TRANSPORT POUR L'ANNÉE 2012

MÉMOIRE DE L'UMQ

Préparé par : Marcel Paul Raymond

6 décembre 2011

Table des matières

1. Mise en situation.....	3
2. Démarche d'efficienc e du Transporteur	5
2.1. <i>Optimisation des investissements</i>	<i>5</i>
2.1.1. <i>Résultats</i>	<i>5</i>
2.1.2. <i>Suivi proposé.....</i>	<i>9</i>
2.2. <i>Optimisation des charges nettes d'exploitation</i>	<i>13</i>
3. Indicateurs de performance.....	16
4. Objectifs corporatifs.....	18
5. Revenus requis du service de transport.....	22
6. Dépenses nécessaires à la prestation du service	24
6.1. <i>Charges nettes d'exploitation.....</i>	<i>24</i>
6.1.1. <i>Charges brutes directes</i>	<i>25</i>
a) <i>Masse salariale</i>	<i>25</i>
b) <i>Autres charges directes</i>	<i>29</i>
6.1.2. <i>Charges des services partagés</i>	<i>30</i>
6.2. <i>Autres charges.....</i>	<i>31</i>
7. Conclusion	32

1. Mise en situation

Dans sa demande de modification des tarifs et conditions des services de transport pour l'année témoin 2012, Hydro-Québec, dans ses activités de transport d'électricité (le «Transporteur»), demande à la Régie de l'énergie (la « Régie ») de lui octroyer un revenu requis de 3 080,6 M\$. Ce revenu requis représente une augmentation de 71,2 M\$, soit d'environ 2,4 % sur le revenu requis de 3 009,4 M\$, autorisé pour 2011 dans la décision D-2011-061.¹

Cette hausse est notamment attribuable aux modifications découlant du passage aux normes internationales d'information financière (« IFRS »), sans laquelle l'augmentation serait de 49,4 M\$, soit d'environ 1,6 % par rapport au revenu requis autorisé pour 2011.² La hausse est aussi expliquée par d'importants investissements et elle se voit modérée par certains facteurs, dont notamment une baisse de 17,2 M\$ des charges nettes d'exploitation (« CNE ») par rapport à la valeur autorisée pour 2011.

La hausse demandée par le Transporteur se traduit par un tarif annuel de 73,62 \$/kW/an pour l'année 2012, en hausse de 1,6 % par rapport au tarif actuellement en vigueur.

Le poids élevé des investissements dans la base de tarification et de celui de l'amortissement dans l'évolution du revenu requis ainsi que le contexte de forte croissance sont à l'origine d'une démarche d'efficience qui ne se limite pas qu'aux investissements. Cette démarche touche aussi aux charges nettes d'exploitation sous le contrôle du Transporteur.

En premier lieu, l'examen de l'UMQ accordera une attention particulière au plan intégré de la démarche d'efficience du Transporteur. Cette démarche d'efficience sera évaluée tant dans ses aspects tangibles, ses promesses et sa suffisance,

¹ B-0016, HQT-5, document 1, page 3.

² B-0057, HQT-13, document 1, page 28, réponse R12.1, tableau R12.1.

que dans sa relation avec les indicateurs de coûts, de qualité de service et d'objectifs corporatifs.

Enfin, même si l'examen de l'UMQ a englobé l'ensemble des postes, seuls certains postes spécifiques feront l'objet de recommandations.

2. Démarche d'efficience du Transporteur

La démarche d'efficience du Transporteur est présentée à la pièce HQT-3, document 1. Elle comporte deux axes :

1. Optimisation des investissements;
2. Optimisation des charges nettes d'exploitation.

2.1. Optimisation des investissements

Selon le Transporteur, l'optimisation des investissements demeure l'axe central des mesures d'efficience amorcées en 2009 et qui se poursuivront dans les années à venir.

Cette orientation est primordiale dans le contexte actuel de forte croissance, de vieillissement et de sollicitation élevée du réseau de transport, combiné à la volonté du Transporteur de maintenir à un haut niveau la fiabilité du réseau et la sécurité d'alimentation de sa clientèle, dans le respect des exigences en vigueur. Environ 75 % des composantes du revenu requis 2012 servant à l'établissement des tarifs de transport provient du coût des investissements.

2.1.1. Résultats

On peut résumer ainsi la performance du Transporteur basée sur les indicateurs présentés dans le présent dossier :

- Coûts d'exploitation, de maintenance et d'administration plus les coûts des investissements en pérennité par la valeur des immobilisations corporelles et des actifs incorporels (%)³ : la performance du Transporteur est meilleure, pour les années 2007 à 2009, que la moyenne des résultats des entreprises participant à cet indicateur du COPE de l'ACÉ, alors que ce n'était pas le cas pour les années 2005 et 2006.

³ B-0008, HQT-3, document 1, page 11, figure 2.

Toutefois, pour l'indicateur du COPE sur le coût total divisé par la capacité à la pointe, la performance du Transporteur montre une détérioration en 2009 et se situe significativement au-dessus de la moyenne des participants.⁴

Les résultats du balisage de PA Consulting montrent aussi une détérioration en 2009 pour les indicateurs portant sur les dépenses en opération, maintenance et investissements en ce qui concerne les postes.⁵

Malgré des améliorations selon certains indicateurs, l'UMQ constate le besoin d'amélioration en ce qui a trait aux coûts du Transporteur.

- Durée (minutes) d'interruption de service (T-SAIDI)⁶ : la performance du Transporteur est meilleure, pour les années 2005 à 2008, que la moyenne des résultats des entreprises participant à cet indicateur du COPE de l'ACÉ, alors que ce ne fut pas le cas pour l'année 2009. Toutefois, le Transporteur indique que l'année 2009 a été marquée par un événement de verglas important en Gaspésie en décembre sans lequel sa performance aurait aussi été meilleure que celle des entreprises participantes.

Il est important de noter que cet indicateur ne fait pas la distinction entre les événements extrêmes et ceux qui ne le seraient pas. Il est donc hasardeux de retirer un événement extrême de la performance du Transporteur comme celui-ci l'a fait alors que le même exercice n'ait pas été fait pour le marché de comparaison. Dans ce cas-ci, l'impact de l'événement extrême qu'a subi le Transporteur est très significatif alors qu'il compte pour plus que tous les autres événements regroupés. Sans

⁴ B-0011, HQT-3, document 3, page 21, figure 18.

⁵ B-0011, HQT-3, document 3, page 6, tableau 1.

⁶ B-0008, HQT-3, document 1, page 11, figure 2.

avoir accès aux résultats⁷, il semble raisonnable de penser que, même en retirant les événements extrêmes pour les autres participants, la performance du Transporteur serait quand même meilleure que celle de la moyenne des participants.

Toutefois, les résultats du balisage de PA Consulting montrent une situation moins attrayante.⁸ Pour la contribution des lignes à l'indicateur SAIDI, la performance du Transporteur, quoique s'améliorant à chaque année depuis 2005, se situe toujours dans le 4^e quartile des entreprises participantes. Pour la contribution des postes à l'indicateur SAIDI, la performance du Transporteur s'est détériorée en 2009 et elle se retrouve encore dans le 4^e quartile.

L'UMQ constate le besoin de poursuivre l'amélioration de l'indicateur de durée d'interruption de service (T-SAIDI).

- Fréquence d'interruption de service (T-SAIFI) : pour cet indicateur, les indicateurs de fiabilité du COPE montrent que la performance du Transporteur est relativement stable entre 2004 et 2009 et qu'elle est meilleure que celle de la moyenne des participants.⁹

Toutefois, les indicateurs de PA Consulting¹⁰ situent le Transporteur dans le 4^e quartile autant pour la contribution des lignes que pour celle des postes. Pour les postes, la performance de 2009 du Transporteur est d'ailleurs sa pire des 5 dernières années.

L'UMQ constate le besoin de poursuivre l'amélioration de l'indicateur de fréquence d'interruption de service (T-SAIFI).

⁷ B-0068, HQT-13, document 1, pages 3 et 4, réponse R1.1.

⁸ B-0011, HQT-3, document 3, page 29, annexe 4.

⁹ B-0011, HQT-3, document 3, pages 22 et 23, figures 20 et 21.

¹⁰ B-0011, HQT-3, document 3, page 29, annexe 4.

- Interventions sur les équipements d'appareillage principal à risque (%)¹¹ : ce pourcentage, qui était d'environ 65 % en 2008, devrait se situer autour de 80 % en 2011. **L'UMQ note l'amélioration depuis 2008 de l'indicateur d'interventions sur les équipements d'appareillage principal à risque.**
- Suivi des coûts des projets d'investissements : le Transporteur résume ainsi sa performance à cet égard :

*« Les coûts des projets sont également bien planifiés et suivis attentivement, le Transporteur s'assurant de respecter le plus précisément possible les prévisions budgétaires et ce, dans le contexte très exigeant d'un volume toujours croissant des projets. Le Transporteur rappelle que, dans son rapport annuel à la Régie, il fait le suivi des coûts des projets de 25 M\$ et plus ciblés par la Régie. »*¹²

En consultant le rapport annuel 2010 du Transporteur¹³, l'UMQ constate que, pour les 27 projets du Transporteur répertoriés, seulement 2 ne présentent pas d'« explications d'écarts majeurs ». Bien sûr, une telle constatation n'est pas suffisante pour juger de la performance du Transporteur dans le suivi de ses coûts et l'acuité de ses prévisions mais les informations fournies ne permettent pas de le faire rapidement et de façon objective. De plus, la suggestion du Transporteur de comparer les coûts finaux et prévus des projets pris individuellement¹⁴ ne permet pas une vision globale ni une mesure de l'évolution dans le temps.

Bien qu'elle reconnaisse l'importance des suivis détaillés du Transporteur, l'UMQ déplore l'absence d'un indicateur global pour

¹¹ B-0008, HQT-3, document 1, page 13, figure 3.

¹² B-0008, HQT-3, document 1, page 15, lignes 17 à 21.

¹³ Rapport annuel du Transporteur au 31 décembre 2010, pièce HQT-3, document 1.

¹⁴ B-0059, HQT-13, document 3, page 14, réponse R13a.

mesurer la performance du Transporteur dans le suivi des coûts de ses projets d'investissements et de l'acuité de ses prévisions en ce domaine.

- Suivi des mises en exploitation: à cet égard, le Transporteur indique :

« Le Transporteur souligne qu'il présente, dans ses demandes tarifaires, les mises en exploitation projetées ainsi que les écarts entre les mises en exploitation projetées et réelles permettant à la Régie d'assurer un suivi. La Régie a d'ailleurs constaté dans sa décision D-2011-039 (page 66) une amélioration dans la fiabilité des projections du Transporteur quant aux mises en exploitation. »¹⁵ (Nous soulignons)

L'UMQ déplore l'absence d'un indicateur plus global permettant de mesurer et de suivre l'évolution de la performance du Transporteur dans le suivi des mises en exploitation.

2.1.2. Suivi proposé

Tel que le rappelle le Transporteur¹⁶, la Régie, dans sa décision D-2011-039, lui a demandé de rendre compte par chantier des gains des mesures qui composent son portefeuille d'efficience.

Toutefois, le Transporteur ne semble pas convaincu de l'utilité d'un tel suivi :

« À la suite de ses réflexions, le Transporteur en est venu à la conclusion que la planification intégrée fait maintenant partie intégrante de ses façons de faire. De ce fait, il n'apparaît plus opportun, de l'avis du Transporteur, de suivre les investissements évités.

¹⁵ B-0008, HQT-3, document 1, page 15, lignes 26 à 30.

¹⁶ B-0008, HQT-3, document 1, pages 5 et 6, section 1.3.

Le Transporteur a également constaté que les pratiques ou projets d'efficience n'amènent pas toujours des gains uniformes dans le temps et que dans le cas de plusieurs pratiques, les gains propres à chacune d'entre elles sont difficiles à capter. Ces constats militent en faveur d'une appréciation plus globale de l'efficience du Transporteur qui tient compte des défis liés à la gestion d'investissements à la hausse et qui est évaluée dans une perspective plus large en dégagant les tendances plutôt qu'en effectuant une évaluation ponctuelle des résultats.

Le Transporteur a également poursuivi sa réflexion sur son efficience dans ses échanges avec d'autres entreprises d'électricité dans le cadre notamment de sa participation aux travaux du Committee On Performance Excellence (« COPE ») de l'Association canadienne de l'électricité (« ACÉ »).

Cette réflexion l'amène à proposer à la Régie une analyse de son efficience avec une vision d'ensemble plus globale, basée notamment sur des indicateurs reconnus par le COPE, permettant une appréciation plus optimale de la performance et de l'efficience du Transporteur. »¹⁷ (Nous soulignons)

Le Transporteur propose plutôt la démarche suivante de suivi pour mesurer son efficience :

« Le Transporteur estime que la Régie devrait évaluer son efficience et sa performance dans son ensemble et ce, par l'examen des résultats du Transporteur quant aux coûts et à la fiabilité comparés aux résultats d'un groupe d'entreprises de services publics d'électricité, tels qu'ils sont illustrés à la figure 2 présentée précédemment.

¹⁷ B-0008, HQT-3, document 1, page 7, lignes 3 à 21.

La Régie pourrait ajouter, à cette évaluation d'ensemble, le suivi des aspects suivants liés aux dimensions d'efficacité décrites précédemment

- En ce qui a trait à la dimension d'efficacité consistant à effectuer un choix judicieux des investissements à réaliser, la Régie pourrait suivre les résultats de l'indicateur relatif au pourcentage d'interventions effectuées sur les équipements d'appareillage principal à risque (figure 3).
- En ce qui a trait à la dimension d'efficacité consistant à sécuriser les ressources requises, la Régie pourrait suivre l'évolution de pratiques gagnantes importantes du Transporteur, comme par exemple la réingénierie de la chaîne d'approvisionnement, en les évaluant sur un horizon plus large en dégagant les tendances plutôt qu'en effectuant une évaluation ponctuelle des résultats.
- En ce qui a trait à la dimension portant sur l'efficacité en gestion des projets d'investissements, la Régie pourrait, comme elle le fait d'ailleurs déjà, suivre l'efficacité du Transporteur dans le cadre de ses demandes d'autorisation des projets de 25 M\$ et plus, ses demandes tarifaires, ses demandes de budgets d'investissements pour les projets de moins de 25 M\$ et ses rapports annuels à la Régie. »¹⁸
(Nous soulignons)

L'UMQ reconnaît l'utilité d'indicateurs globaux pour mesurer l'efficacité. Toutefois, bien que de tels indicateurs fournissent une bonne vue d'ensemble, ils ne permettent pas à eux seuls, d'établir un diagnostic permettant de cibler les pistes d'amélioration, surtout quand la performance n'est pas la meilleure par

¹⁸ B-0008, HQT-3, document 1, page 16, lignes 11 à 31.

rapport au marché de comparaison. Par exemple, une performance globale peut être bonne malgré un projet individuel non rentable sans lequel la performance serait encore meilleure. Dans un tel cas, la performance est bonne mais non optimale et un tel cas montre l'importance de ne pas négliger le suivi des projets individuels.

Aussi, les indicateurs globaux ne rendent pas toujours un jugement objectif alors qu'ils ne tiennent pas compte de circonstances qui sont parfois hors du contrôle du processus jugé.

La position de l'UMQ sur le suivi proposé par le Transporteur pour mesurer son efficacité aux investissements se résume ainsi :

- **Pour l'évaluation de l'ensemble de la performance en efficacité, elle est d'accord pour retenir l'indicateur global du COPE, tel que présenté à la figure 2 de la pièce HQT-3, document 1.**
- **Elle recommande toutefois de maintenir les demandes faites par la Régie aux paragraphes 31 et 32 de sa décision D-2011-039.**
- **Pour la dimension d'efficacité consistant à sécuriser les ressources requises, elle est d'accord pour retenir le suivi des résultats de l'indicateur relatif au pourcentage d'interventions effectuées sur les équipements d'appareillage principal à risque, tel que présenté à la figure 3 de la pièce HQT-3, document 1.**
- **Pour l'efficacité en gestion des projets d'investissements, elle recommande la mise en place par le Transporteur de deux indicateurs globaux :**
 - **Un indicateur global pour mesurer et suivre l'évolution de la performance du Transporteur dans le suivi de ses coûts d'investissements et de l'acuité de ses prévisions en ce**

domaine. L'indicateur devrait permettre d'expliquer les écarts par causes.

- Un indicateur permettant de mesurer et de suivre l'évolution de la performance du Transporteur dans le suivi des mises en exploitation.

2.2. Optimisation des charges nettes d'exploitation

Le Transporteur fait état des gains d'efficience de ses charges nettes d'exploitation (« CNE ») par domaine d'activité.¹⁹ Le tableau qui suit, préparé par l'UMQ, résume les gains d'efficience des CNE.

Tableau 1 :
Gains d'efficience des CNE

	2010	2011	2012
<u>Gains d'efficience (cible)</u>			
(%)	1,00	1,00	1,00
(M\$)	6,3	6,4	6,6
<u>Gains d'efficience (réels ou prévus)</u>			
(%)	1,71	2,56	1,00
(M\$)	10,8	16,4	6,6
Gains d'efficience additionnels (M\$)	4,5	10,0	0,0

Le tableau 1 indique que, depuis 2010, le Transporteur a systématiquement fait mieux que la cible d'efficience qu'il s'était fixé pour les CNE. Afin de se prononcer sur une cible réaliste pour 2012, l'UMQ procèdera, dans les sections suivantes, à l'analyse en détail des CNE pour 2012.

Mais pour bien établir le contexte d'une telle analyse, l'UMQ constate que le Transporteur est confiant de pouvoir poursuivre ses gains d'efficience au cours des prochaines années :

¹⁹ B-0008, HQT-3, document 1, page 17, tableau 1.

« Par exemple, l'optimisation des activités de maintenance et d'exploitation, en intégrant et en uniformisant les diverses activités d'expertise technique et opérationnelles, devraient lui permettre de générer des gains d'efficience additionnels pour les années à venir. Dans le cadre de l'examen de ses processus et méthodes de travail, le Transporteur considère également l'opportunité qu'offre d'importants départs à la retraite de ses employés afin d'optimiser ses façons de faire et de générer une efficience accrue. »²⁰ (Nous soulignons)

Et même de dépasser la cible paramétrique :

« La démarche choisie par le Transporteur contribue à créer un environnement propice à la mobilisation de ses ressources et donne l'opportunité au Transporteur de pouvoir relever le défi d'atteindre, par des initiatives de gestion innovatrices, des résultats plus favorables que l'approche paramétrique préconisée par la Régie et cela, en maintenant son réseau à un haut niveau de fiabilité et de sécurité et en respectant les exigences en vigueur en lien avec sa mission. »²¹ (Nous soulignons)

Pour 2011, le Transporteur indique qu'il a révisé son objectif :

« Le Transporteur souligne que cet objectif révisé de diminution de ses charges pour 2011 a déjà été déployé à l'ensemble des cadres de direction de la division aux fins de leur rémunération variable. À cet effet, les budgets des différentes unités reflètent déjà cette optimisation des charges nettes d'exploitation sous le contrôle de gestion du Transporteur. »²² (Nous soulignons)

²⁰ B-0008, HQT-3, document 1, page 18, lignes 5 à 10.

²¹ B-0008, HQT-3, document 1, pages 19 et 20.

²² B-0008, HQT-3, document 1, page 18, lignes 11 à 14.

L'UMQ accueille avec satisfaction cette révision qui a été faite peu de temps après les audiences du dossier tarifaire du Transporteur alors que l'objectif avant révision était plutôt qualifié d' « extrêmement ambitieux ».²³

D'ailleurs, le Transporteur a confirmé qu'il a, encore une fois en 2010, dépassé l'idéal de façon significative en ce qui a trait à son objectif corporatif portant sur le contrôle des charges d'exploitation.²⁴ En effet, la valeur du « Budget 2010 prévu au Plan d'affaires » et qui constitue la cible est de 689,9 M\$.²⁵ Cette valeur « moins 1 % » qui constitue l'idéal serait donc de 683,0 M\$. Or, la valeur réelle constatée en 2010 est de 658,9 M\$, soit 4,5 % de mieux que la cible. Une telle tendance au dépassement de l'idéal a d'ailleurs été observée pour tous les ans depuis 2005.²⁶

²³ R-3738-2010, Notes sténographiques du 29 novembre 2010, page 51.

²⁴ B-0053, HQT-3, document 2, page 28, tableau 16.

²⁵ B-0068, HQT-13, document 11, page 10, réponse R5.3.

²⁶ R-3738-2010, C-8-4, preuve de l'UMQ, pages 14 et 15.

3. Indicateurs de performance

Le Transporteur présente les résultats et l'analyse des indicateurs de performance ciblés par la Régie à la pièce HQT-3, document 2.

Les indicateurs de performance sont de quatre types :

1. les indicateurs portant sur la satisfaction de la clientèle;
2. les indicateurs portant sur la fiabilité du service;
3. les indicateurs portant sur l'évolution des coûts de service;
4. les indicateurs environnementaux.

Les deux indicateurs sur la satisfaction de la clientèle²⁷ présentent les meilleurs résultats des sept dernières années.

Des trois indicateurs portant sur la fiabilité du service, seul l'Indice de continuité-Transport (IC-Transport)²⁸ fait l'objet d'un examen par l'UMQ. En effet, cet indicateur permet dans une certaine mesure de jauger les effets non seulement des investissements en fiabilité mais aussi du niveau général des coûts de transport.

En 2010, l'IC – Transport, avec une valeur de 0,32, montre la meilleure performance des 22 dernières années.²⁹

Pour 2009, le Transporteur rappelle qu'un événement exceptionnel de verglas en Gaspésie en décembre expliquait à lui seul 0,092 heure/client de la valeur de 0,13 de la portion de l'indice causée par les facteurs climatiques. Pour faciliter la conservation de cette information et la comparaison de l'IC avec l'objectif corporatif du Transporteur qui porte sur l'IC – Transport excluant les événements naturels extrêmes³⁰, **l'UMQ soumet qu'il y aurait lieu de ventiler, dans le**

²⁷ B-0053, HQT-3, document 2, pages 5 à 7, section 1.1.

²⁸ B-0053, HQT-3, document 2, pages 8 et 9, section 1.2.3.

²⁹ R-3401-98, HQT-3, document 3, page 10 et R-3549-2004, HQT-5, document 1, pages 16 et 17.

³⁰ B-0053, HQT-3, document 2, pages 28 et 30, tableaux 16 et 17.

tableau de l'IC – Transport, la ligne de Facteurs climatiques entre les facteurs pour les événements naturels extrêmes et les autres.

Dans le cas des indicateurs portant sur l'évolution des coûts en fonction de la capacité du réseau en MW, l'UMQ constate que leur évolution, entre 2001 et 2011, s'est maintenue en deçà de la croissance de l'indice des prix à la consommation (IPC).

Enfin, pour ce qui est des indicateurs environnementaux, l'UMQ a apporté sa contribution au rapport du Transporteur sur la séance de travail du 7 octobre 2011.³¹

³¹ C-UMQ-0005.

4. Objectifs corporatifs

Le Transporteur présente les résultats des objectifs corporatifs de 2010 et les objectifs corporatifs soumis pour 2011.³²

En analysant les résultats depuis 2006, l'UMQ constate que les objectifs du Transporteur ont été atteints à 100 % en 2010 pour la première fois au cours des 5 dernières années et que la moyenne d'atteinte est de 91,2 % sur cette période. Rappelons que le Transporteur, dans l'établissement des objectifs, vise un degré d'atteinte de 67 % pour les fins des régimes de rémunération.³³ Une telle constatation peut mettre en lumière soit une excellente performance du Transporteur ou une tolérance dans l'établissement des objectifs ou encore, probablement une combinaison des deux.

Rappelons à cet égard la demande de la Régie sur le caractère ambitieux que devraient comporter les cibles :

« Pour ce qui est des cibles fixées dans le cadre des objectifs corporatifs de l'entreprise, leur détermination est la responsabilité du Transporteur puisqu'il s'agit de modalités de gestion interne pour ce dernier. Pour que la reconnaissance des coûts des régimes d'intéressement dans le revenu requis soit accordée, il doit y avoir une concordance suffisante entre ces derniers et les objectifs établis sur le plan réglementaire par la Régie. La Régie demande au Transporteur de s'assurer que les cibles soient suffisamment ambitieuses sur les éléments directement sous son contrôle, comme, par exemple, l'efficacité et l'évolution de ses coûts. »³⁴
(Nous soulignons)

Cela dit, l'UMQ apporte certaines remarques sur les objectifs corporatifs :

³² B-0053, HQT-3, document 2, pages 28 à 31, tableaux 16 et 17.

³³ B-0068, HQT-13, document 11, page 19, réponse R10.1, tableau R10.1.

³⁴ D-2008-019, page 21.

L'objectif de conformité aux normes de fiabilité NERC/NPCC est reconduit pour 2011 mais, pour la première fois, en excluant les non-conformités déclarées ce qui, de l'avis de l'UMQ, change complètement le défi à relever par rapport aux années antérieures. De 2005 à 2010, un nombre total de 4 non-conformités a été imputé au Transporteur.³⁵ On peut supposer qu'elles ont toutes été déclarées puisque le Transporteur précise que :

« Toute non-conformité identifiée est déclarée à l'organisation régionale, soit le NPCC. Il n'y a pas de non-conformité non déclarée consciemment. »³⁶ (Nous soulignons)

Le Transporteur ajoute que :

« L'impact de l'exclusion des déclarations volontaires de non-conformité sur l'atteinte des objectifs de performance du Transporteur permet d'encourager davantage les gestionnaires à prévenir et communiquer les non-conformités. »³⁷ (Nous soulignons)

L'UMQ est d'avis que le Transporteur possède d'autres moyens que des objectifs corporatifs pour obliger ses gestionnaires à déclarer les quelques non-conformités qui pourraient survenir. Par conséquent, **l'UMQ ne voit pas l'utilité de conserver l'objectif corporatif sur la conformité aux normes de fiabilité NERC/NPCC maintenant que les non-conformités déclarées sont exclues.**

L'objectif Indice de mobilisation du personnel a été annulé pour 2010 en novembre 2010.³⁸ Pour la fixation des objectifs 2012, la pondération maximale du Taux de fréquence des accidents avec perte de temps et assistance médicale a été doublée pour atteindre 6,0.

³⁵ B-0068, HQT-13, document 11, page 13, réponse R5.12, tableau R5.12.

³⁶ B-0068, HQT-13, document 11, pages 12 et 13, réponse R5.10.

³⁷ B-0057, HQT-13, document 1, page 15, réponse R5.2.

³⁸ B-0068, HQT-13, document 11, page 10, réponse R5.1.

Tel que mentionné précédemment, l'objectif sur le Contrôle des charges d'exploitation a montré un résultat dépassant l'idéal pour chaque année depuis 2005. **L'UMQ soumet que l'objectif corporatif sur le Contrôle des charges d'exploitation n'est, encore une fois, pas assez ambitieux en 2011.**

Aussi, l'UMQ constate que la pondération maximale de cet objectif a été ramenée à 6,0 en 2011 alors qu'elle était de 9,0 en 2010. La catégorie « Actionnaire » conserve quand même une pondération maximale de 12 points sur 30, soit 40 % et ce, à l'encontre des attentes de la Régie selon lesquelles la pondération maximale de la catégorie « Actionnaire » soit ramenée à 30 %.³⁹ **L'UMQ appuie l'attente de la Régie selon laquelle la pondération maximale de la catégorie « Actionnaire » des objectifs corporatifs devrait être ramenée à 30 %.**

En 2010, le Transporteur a rencontré l'idéal de l'objectif Réalisation des mises en service de projets majeurs alors qu'il a réalisé la mise en service de la totalité des 8 projets prévus. Pour 2011, l'idéal pour cet objectif est de réaliser seulement une partie de la totalité des 10 projets prévus, soit 8 sur 10; de plus, la pondération maximale de cet objectif a été doublée en 2011, passant à 6,0. **L'UMQ est d'avis que l'idéal ne devrait pas être inférieur à ce que le Transporteur prévoit réaliser et que, par conséquent, l'objectif corporatif Réalisation des mises en service de projets majeurs n'est pas assez ambitieux.**

La Régie accueillait ainsi l'introduction de cet objectif :

« [95] La Régie note l'introduction de l'objectif « Réalisation des mises en service de projets majeurs » de la catégorie « Actionnaire » dans les objectifs corporatifs 2009 du Transporteur. La Régie est d'avis que cette action s'inscrit dans le sens d'un meilleur contrôle, par le Transporteur, de la réalisation de ses projets et,

³⁹ D-2010-032, page 30, paragraphe 97.

conséquemment, d'une meilleure acuité de ses projections. »⁴⁰

(Nous soulignons)

L'UMQ est d'avis que, quoique constituant un défi de taille, la seule réalisation de la mise en service d'un projet ne garantit pas l'acuité des projections en ce qui a trait à ses coûts. L'UMQ verrait un objectif corporatif global plus approprié qui pourrait s'inspirer des deux indicateurs globaux proposés par l'UMQ dans la section 2.1.2 plus haut.

⁴⁰ D-2010-032, page 30, paragraphe 95.

5. Revenus requis du service de transport

Les revenus requis du service de transport sont présentés ci-dessous⁴¹ :

Revenus requis du service de transport 2010-2012 (en millions de dollars)

	Autorisé 2011	Année historique	Année de base	Année témoin	Renvois
	D-2011-061	2010	2011	2012	
RENDEMENT SUR LA BASE DE TARIFICATION	1 236,0	1 301,4	1 225,1	1 258,4	
Base de tarification	17 154,3	16 665,9	17 003,2	17 539,0	HQT-7, Doc. 2-4
Coût moyen pondéré du capital	7,205%	7,809%	7,205%	7,175%	HQT-8, Doc. 1
DÉPENSES NÉCESSAIRES À LA PRESTATION DU SERVICE	1 773,4	1 697,6	1 753,5	1 822,2	HQT-6, Doc. 1
Charges nettes d'exploitation	712,0	634,4	682,8	694,8	HQT-6, Doc. 2
Charges brutes directes		496,0	538,1	553,3	
Charges de services partagés		313,7	320,9	322,1	
Coûts capitalisés		(142,1)	(145,3)	(149,1)	
Facturation interne		(33,2)	(30,9)	(31,5)	
Autres charges	1 029,7	1 043,0	1 025,5	1 114,7	HQT-6, Doc. 3
Achats de services de transport	21,5	18,7	19,0	19,3	
Achats d'électricité	14,0	14,3	15,0	15,1	
Amortissement	947,3	949,8	947,3	1 033,9	
Taxes	90,8	101,4	87,5	89,8	
Autres revenus de facturation interne	(43,9)	(41,2)	(43,3)	(43,4)	
Frais corporatifs	38,3	27,6	34,7	35,5	HQT-6, Doc. 1
Compte d'écarts du coût de retraite			17,3	(17,3)	HQT-6, Doc. 1
Compte de frais reportés relatif à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement				1,0	HQT-6, Doc. 1
Intérêts reliés au remboursement gouvernemental	(3,6)	(4,0)	(3,6)	(3,3)	HQT-6, Doc. 1
Facturation externe	(3,0)	(3,4)	(3,2)	(3,2)	HQT-6, Doc. 1
REVENUS REQUIS	3 009,4	2 999,0	2 978,6	3 080,6	

Les revenus requis pour l'année 2012 s'élèvent à 3 080,6 M\$, répartis comme suit :

- rendement sur la base de tarification : 1 258,4 M\$;
- dépenses nécessaires à la prestation du service : 1 822,2 M\$.

⁴¹ B-0016, HQT-5, document 1, page 3.

Les revenus requis sont en hausse de 71,2 M\$ par rapport aux revenus requis approuvés dans la décision D-2011-061. Exprimée en pourcentage, cette hausse est de 2,4 %. Comparée à l'année de base 2011, la hausse est plutôt de 3,4 %.

6. Dépenses nécessaires à la prestation du service

Les dépenses nécessaires à la prestation du service comprennent deux volets majeurs :

- les charges nettes d'exploitation pour un total de 694,8 M\$;
- les autres charges pour un total de 1 114,7 M\$.

Un solde net de 12,7 M\$ constitué des frais corporatifs (35,5 M\$), du compte d'écarts du coût de retraite (-17,3), du compte de frais reportés relatif à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (1,0 M\$), des intérêts reliés au remboursement gouvernemental (-3,3 M\$) et de la facturation externe (-3,2 M\$) explique la différence entre le total des dépenses nécessaires à la prestation du service (1 822,2 M\$) et celui des charges nettes d'exploitation et des autres charges (1 809,5 M\$).⁴²

Les dépenses nécessaires à la prestation du service sont en hausse de 48,8 M\$ par rapport au montant approuvé par la décision D-2011-039; exprimée en pourcentage, cette hausse est d'environ 2,8 %. Par rapport au montant de l'année de base 2011, les dépenses nécessaires à la prestation du service sont en hausse de 3,9 %.

6.1. Charges nettes d'exploitation

Les charges nettes d'exploitation commandent une attention particulière du fait que de façon générale elles sont sous le contrôle du Transporteur. En outre, elles intègrent les principaux inducteurs de coûts du Transporteur, soit l'inflation ainsi que la croissance du réseau. Finalement, le Transporteur établit ses cibles d'efficacité à partir d'un pourcentage des charges nettes d'exploitation sous son contrôle.

⁴² B-0017, HQT-6, document 1, page 5, tableau 1.

Les charges nettes d'exploitation de l'année témoin 2012 sont établies à 694,8 M\$, ce qui représente une baisse de 17,2 M\$ ou d'environ 2,4 % de moins que le montant autorisé de 712,0 M\$ par la Régie pour 2011. Par rapport à l'année de base 2011, les charges nettes d'exploitation montrent une hausse d'environ 1,8 %.⁴³

Les charges nettes d'exploitation sont subdivisées comme suit :

- charges brutes directes
- charges de services partagés
- coûts capitalisés
- facturation interne émise.

6.1.1. Charges brutes directes

Les charges brutes directes sont composées de la masse salariale et des autres charges directes. Entre 2010 et 2012, le Transporteur prévoit que les charges brutes directes progresseront de 57,3 M\$. En excluant le coût de retraite, la croissance annuelle moyenne est de 3,7 %.⁴⁴

a) Masse salariale

Au cours de la période 2010-2012, le Transporteur prévoit que sa masse salariale progressera à un rythme annuel moyen de 2,0 % en excluant l'évolution du coût de retraite. La croissance des salaires de base sur cette période est prévue à 11,3 M\$. La répartition de cette croissance est présentée à la section 3.1.1 de la pièce HQT-6, document 2.

La Régie, dans sa décision D-2011-039, constatait une tendance à une surestimation de la projection de la masse salariale par rapport au montant réel

⁴³ B-0018, HQT-6, document 2, page 5, tableau 1.

⁴⁴ B-0018, HQT-6, document 2, page 10.

et demandait au Transporteur de s'assurer d'une meilleure fiabilité de ses projections de la masse salariale et du temps supplémentaire⁴⁵

Le Transporteur décrit ainsi la problématique qu'il rencontre :

« D'entrée de jeu, le Transporteur tient à préciser que seules les rubriques Salaire de base et Temps supplémentaire, qui représentent sa force de travail propre, doivent être considérées. Les avantages sociaux, bien que liés aux salaires de base, ne sont pas sous son contrôle direct et pour y pallier, au niveau de la précision des projections du coût de retraite, la Régie a ordonné l'établissement d'un compte de frais reportés dans sa décision D-2011-039. Ainsi, tout écart entre les montants projetés et réels du coût de retraite sera désormais remis aux clients ou récupéré de ces derniers selon les modalités qui seront applicables.

Également, le Transporteur tient à préciser que pour diverses raisons, l'embauche d'effectifs prévus peut ne pas se matérialiser durant une année. Ainsi, le recours au temps supplémentaire permet d'avoir une flexibilité dans la gestion de la force de travail du Transporteur afin de réaliser la maintenance, les investissements et les mises en service, et assurer la qualité du service. »⁴⁶ (Nous soulignons)

L'UMQ a préparé le tableau qui suit pour illustrer la tendance à la surestimation. Afin de bien refléter la problématique vécue par le Transporteur, seuls le salaire de base et le temps supplémentaire ont été considérés. De plus, pour respecter le phénomène de vases communicants entre ces deux facteurs, leur somme sera analysée.

⁴⁵ D-2011-039, page 38, paragraphes 148 à 152.

⁴⁶ B-0018, HQT-6, document 2, page 10.

Tableau 2 :
Analyse des prévisions de masse salariale

		2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
Salaire de base prévu année témoin	(M\$)	237,0	243,8	253,9	256,8	258,5	
Salaire de base prévu année de base	(M\$)	235,7	243,1	248,3	248,9	252,4	
Salaire de base historique	(M\$)	231,1	234,8	237,5	244,8		
Temps supplémentaire année témoin	(M\$)	27,9	28,3	28,3	31,2	39,0	
Temps supplémentaire année de base	(M\$)	27,6	27,0	30,5	37,6	37,2	
Temps supplémentaire historique	(M\$)	30,4	33,7	41,3	35,4		
Total prévu année témoin	(M\$)	264,9	272,1	282,2	288,0	297,5	
Total prévu année de base	(M\$)	263,3	270,1	278,8	286,5	289,6	
Total historique	(M\$)	261,5	268,5	278,8	280,2		
Écart année témoin - année de base	(M\$)	1,6	2,0	3,4	1,5	7,9	
Écart année de base - historique	(M\$)	1,8	1,6	0,0	6,3		
Écart année témoin - historique	(M\$)	3,4	3,6	3,4	7,8		
Écart année témoin – année de base	(%)	0,60%	0,74%	1,20%	0,52%	2,66%	1,14%
Écart année de base - historique	(%)	0,68%	0,59%	0,00%	2,20%		0,87%
Écart année témoin - historique	(%)	1,28%	1,32%	1,20%	2,71%		

Sources:

R-3777-2011, HQT-6, document 2, page 11, tableau 5.

R-3738-2010, HQT-6, document 2, page 12, tableau 5.

R-3706-2009, HQT-6, document 2, page 12, tableau 5.

R-3669-2008, HQT-6, document 2, page 7, tableau 2.

R-3640-2007, HQT-6, document 2, page 7, tableau 2.

R-3605-2006, HQT-6, document 2, page 6, tableau 2.

Le tableau indique d'abord que le salaire de base est systématiquement surestimé dans la prévision de l'année témoin par rapport à l'année de base, puis sur la prévision de l'année de base par rapport à l'historique.

Pour le temps supplémentaire, comme on s'y attendait avec les explications du Transporteur, l'effet va dans le sens inverse alors que la valeur de l'année témoin est systématiquement sous-estimée par rapport à l'historique. La somme des

deux montre une surévaluation systématique de l'année témoin par rapport à l'historique.

Le tableau indique que la somme du salaire de base et du temps supplémentaire a été surestimée de 1,14 % en moyenne entre la prévision de l'année témoin et celle de l'année de base sur les 5 ans entre 2007 et 2011. De plus, entre l'année de base et l'historique, la surestimation moyenne, basée sur 4 ans puisque la donnée 2011 n'est pas encore disponible, est de 0,87 %.

La surestimation moyenne est donc de 2,0 % de la somme des salaires de base et du temps supplémentaire, entre la prévision de l'année témoin et la réalité. Une telle surestimation pourrait s'expliquer par le fait que le Transporteur établit ses prévisions sans considérer un taux de postes vacants, donc en supposant qu'aucun mouvement de personnel entraînant des délais de comblement ne se produira. Le Transporteur confirme d'ailleurs cette possibilité :

« La prévision de la masse salariale est basée sur l'effectif en équivalent temps complet annuel (ÉTC). L'ÉTC ne représente aucun poste vacant dans les projections des salaires de base et de la masse salariale. »⁴⁷

L'UMQ recommande à la Régie d'exiger du Transporteur qu'il tienne compte, dans la projection de sa masse salariale, d'un taux de postes vacants correspondant à la valeur moyenne historique des 5 dernières années de la surestimation des prévisions de la somme des salaires de base et du temps supplémentaire.

Pour l'année témoin 2012, la prévision des salaires de base plus le temps supplémentaire est de 295,3 M\$.⁴⁸ **L'UMQ recommande à la Régie de réduire de 2,0 % la valeur demandée de la somme des salaires de base et du temps supplémentaire pour l'année témoin, soit une réduction de 5,9 M\$.**

⁴⁷ B-0068, HQT-13, document 11, pages 20 et 21, réponse R11.1.

⁴⁸ B-0018, HQT-6, document 2, page 11, tableau 5.

b) Autres charges directes

Les autres charges directes sont de 159,7 M\$ pour l'année témoin 2012. Elles ont connu une augmentation de 22,9 M\$, entre 2010 et 2012, pour une augmentation annuelle moyenne de 8,0 %.⁴⁹

Les autres charges directes sont subdivisées comme suit :

- dépenses de personnel et indemnités
- services externes
- stocks, achats de biens, ressources financières et autres.

Les dépenses de personnel et indemnités subissent une hausse annuelle moyenne de 2,0 % entre 2010 et 2012. Quant aux services externes, leur augmentation de 3,1 M\$ de 2010 à 2012, pour une moyenne annuelle de 3,2 %, est expliquée par le Transporteur entre autres par l'inflation de l'ordre de 2 M\$ ainsi que par des activités reliées au budget spécifique.⁵⁰

La rubrique Stocks, achats de biens, ressources financières, location et autres est celle qui montre la plus grande augmentation. Elle a effectivement connu une augmentation de 19,3 M\$ depuis 2010, pour une moyenne annuelle de 10,5 %. Une telle augmentation est expliquée par le Transporteur par l'inflation (5 M\$), par les cotisations aux organismes de réglementation et de normalisation (2 M\$) et par les activités de maintenance reliées à la croissance du réseau et au budget spécifique (14 M\$).⁵¹

Pour 2009, cette rubrique a montré une valeur historique de 76,5 M\$⁵² alors que la prévision de l'année témoin 2009 était de 87,8 M\$⁵³, soit une surestimation de 11,3 M\$. Pour 2010, la valeur historique est de 76,1 M\$⁵⁴ versus une prévision

⁴⁹ B-0018, HQT-6, document 2, page 15, tableau 8.

⁵⁰ B-0018, HQT-6, document 2, page 16, section 3.2.1.

⁵¹ B-0018, HQT-6, document 2, page 16, section 3.2.2.

⁵² R-3738-2010, HQT-6, document 2, page 17, tableau 8.

⁵³ R-3669-2008, HQT-6, document 2, page 18, tableau 6.

⁵⁴ B-0018, HQT-6, document 2, page 15, tableau 8.

de 92,1 M\$⁵⁵, pour une surestimation de 16,0 M\$. L'UMQ observe une surestimation systématique au cours des deux dernières années alors que la dépense associée à cette rubrique est pratiquement constante.

L'UMQ est d'avis que la valeur approuvée pour 2012 devrait correspondre à la valeur historique de 2010 (76,1 M\$) à laquelle une inflation annuelle de 2 % est appliquée, pour une valeur en 2012 de 79,2 M\$ au lieu de la valeur demandée de 95,4 M\$. **L'UMQ recommande donc à la Régie de réduire de 16,2 M\$ le budget des autres charges directes.**

6.1.2. Charges des services partagés

Les charges de services partagés connaissent une augmentation de 8,4 M\$, soit 2,7 %, entre 2010 et 2012.⁵⁶ Le Transporteur explique toutefois que cette variation contient certains éléments ne provenant pas d'une inflation normale, notamment le rendement sur les actifs des fournisseurs internes qui a diminué de 2,6 M\$ et le coût de retraite intégré dans la facturation interne qui a diminué de 1,4 M\$. En excluant ces éléments de variation, les charges de services partagés augmenteraient de 12,4 M\$ entre 2010 et 2012, ce qui représenterait une augmentation moyenne de 2,1 % expliquée par l'effet combiné de l'inflation des coûts, des projets de croissance ainsi que des efforts des fournisseurs internes à réduire leurs coûts de fonctionnement.⁵⁷

Le Transporteur admet toutefois que la reprise en charge par le Transporteur de certaines activités de maintenance de postes de départ dans la région de Manicouagan a eu pour effet de réduire les charges de services partagés fournis par HQ Production entre 2010 et 2012.⁵⁸ On peut évaluer l'impact de cette

⁵⁵ R-3706,2009, HQT-6, document 2, page 19, tableau 8.

⁵⁶ B-0018, HQT-6, document 2, page 28, tableau 13.

⁵⁷ B-0018, HQT-6, document 2, pages 28 et 29.

⁵⁸ B-0068, HQT-13, document 11, page 21 et 22, réponse R12.1.

reprise en charge à 3,6 M\$, soit la différence entre les valeurs de 2012 et de 2010 de la rubrique *Maintenance et opération des installations*.⁵⁹

Si un tel montant n'avait pas été déplacé, l'augmentation, en excluant les éléments de variation évoqués par le Transporteur plus haut, aurait été de 16,0 M\$ entre 2010 et 2012 pour une augmentation moyenne de 2,5 % qui devient alors sensiblement supérieure à l'inflation. **L'UMQ recommande donc à la Régie de réduire de 3,6 M\$ le budget des charges de services partagés.**

6.2. Autres charges

Les autres charges passent de 1 043,0 M\$ à 1 114,7 M\$ entre 2010 à 2012 pour une augmentation de 71,7 M\$ ou 6,9 %.⁶⁰ Cet écart s'explique en majeure partie par l'accroissement des amortissements découlant principalement de l'amortissement des projets nouvellement mis en service et des retraits d'actifs.⁶¹

L'UMQ accepte l'explication du Transporteur pour justifier l'augmentation.

⁵⁹ B-0018, HQT-6, document 2, page 28, tableau 13.

⁶⁰ B-0019, HQT-6, document 3, page 5, tableau 1.

⁶¹ B-0019, HQT-6, document 3, page 8, section 4.

7. Conclusion

L'UMQ demande à la Régie de donner effet à l'ensemble des propositions présentées dans le cadre du présent mémoire et notamment :

1. Malgré des améliorations selon certains indicateurs, l'UMQ constate le besoin d'amélioration en ce qui a trait aux coûts du Transporteur.
2. L'UMQ constate le besoin de poursuivre l'amélioration de l'indicateur de durée d'interruption de service (T-SAIDI).
3. L'UMQ constate le besoin de poursuivre l'amélioration de l'indicateur de fréquence d'interruption de service (T-SAIFI).
4. L'UMQ note l'amélioration depuis 2008 de l'indicateur d'interventions sur les équipements d'appareillage principal à risque.
5. Bien qu'elle reconnaisse l'importance des suivis détaillés du Transporteur, l'UMQ déplore l'absence d'un indicateur global pour mesurer la performance du Transporteur dans le suivi des coûts de ses projets d'investissements et de l'acuité de ses prévisions en ce domaine.
6. L'UMQ déplore l'absence d'un indicateur plus global permettant de mesurer et de suivre l'évolution de la performance du Transporteur dans le suivi des mises en exploitation.
7. La position de l'UMQ sur le suivi proposé par le Transporteur pour mesurer son efficience aux investissements se résume ainsi :
 - Pour l'évaluation de l'ensemble de la performance en efficience, elle est d'accord pour retenir l'indicateur global du COPE, tel que présenté à la figure 2 de la pièce HQT-3, document 1.
 - Elle recommande toutefois de maintenir les demandes faites par la Régie aux paragraphes 31 et 32 de sa décision D-2011-039.

- Pour la dimension d'efficience consistant à sécuriser les ressources requises, elle est d'accord pour retenir le suivi des résultats de l'indicateur relatif au pourcentage d'interventions effectuées sur les équipements d'appareillage principal à risque, tel que présenté à la figure 3 de la pièce HQT-3, document 1.
 - Pour l'efficience en gestion des projets d'investissements, elle recommande la mise en place par le Transporteur de deux indicateurs globaux :
 - Un indicateur global pour mesurer et suivre l'évolution de la performance du Transporteur dans le suivi de ses coûts d'investissements et de l'acuité de ses prévisions en ce domaine. L'indicateur devrait permettre d'expliquer les écarts par causes.
 - Un indicateur permettant de mesurer et de suivre l'évolution de la performance du Transporteur dans le suivi des mises en exploitation.
- 8.** L'UMQ soumet qu'il y aurait lieu de ventiler, dans le tableau de l'IC – Transport, la ligne de Facteurs climatiques entre les facteurs pour les événements naturels extrêmes et les autres.
- 9.** L'UMQ ne voit pas l'utilité de conserver l'objectif corporatif sur la conformité aux normes de fiabilité NERC/NPCC maintenant que les non-conformités déclarées sont exclues.
- 10.** L'UMQ soumet que l'objectif corporatif sur le Contrôle des charges d'exploitation n'est, encore une fois, pas assez ambitieux en 2011.
- 11.** L'UMQ appuie l'attente de la Régie selon laquelle la pondération maximale de la catégorie « Actionnaire » des objectifs corporatifs devrait être ramenée à 30 %.

12. L'UMQ est d'avis que l'idéal ne devrait pas être inférieur à ce que le Transporteur prévoit réaliser et que, par conséquent, l'objectif corporatif Réalisation des mises en service de projets majeurs n'est pas assez ambitieux.
13. L'UMQ est d'avis que, quoique constituant un défi de taille, la seule réalisation de la mise en service d'un projet ne garantit pas l'acuité des projections en ce qui a trait à ses coûts. L'UMQ verrait un objectif corporatif global plus approprié qui pourrait s'inspirer des deux indicateurs globaux proposés par l'UMQ dans la section 2.1.2 plus haut.
14. L'UMQ recommande à la Régie d'exiger du Transporteur qu'il tienne compte, dans la projection de sa masse salariale, d'un taux de postes vacants correspondant à la valeur moyenne historique des 5 dernières années de la surestimation des prévisions de la somme des salaires de base et du temps supplémentaire.
15. L'UMQ recommande à la Régie de réduire de 2,0 % la valeur demandée de la somme des salaires de base et du temps supplémentaire pour l'année témoin, soit une réduction de 5,9 M\$.
16. L'UMQ recommande à la Régie de réduire de 16,2 M\$ le budget des autres charges directes.
17. L'UMQ recommande à la Régie de réduire de 3,6 M\$ le budget des charges de services partagés.

#394291