

**RÉGIE DE L'ÉNERGIE**

DEMANDE DE L'AQCIÉ/CIFQ AFIN DE MODIFIER  
LES TARIFS D'HYDRO-QUÉBEC DANS SES ACTIVITÉS  
DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ POUR L'ANNÉE 2013

**DOSSIER : R-3823-2012**

RÉGISSEURS : Me LISE DUQUETTE, présidente  
M. BERNARD HOULE  
M. PIERRE MÉTHÉ

AUDIENCE DU 18 NOVEMBRE 2013

VOLUME 2

**CLAUDE MORIN**  
**Sténographe officiel**

COMPARUTIONS

Me ALEXANDRE DE REPENTIGNY  
procureur de la Régie;

DEMANDEUR :

Me PIERRE PELLETIER  
procureur de Association québécoise des  
consommateurs industriels d'électricité et Conseil  
de l'industrie forestière du Québec (AQCIE/CIFQ);

MISE EN CAUSE :

Me YVES FRÉCHETTE  
procureur d'Hydro-Québec Transport (HQT);

INTERVENANTS :

Me STÉPHANIE LUSSIER  
procureure de Association coopérative d'économie  
familiale de l'Outaouais (ACEFO);

Me PAULE HAMELIN  
procureure de Énergie Brookfield Marketing S.E.C.  
(EBM);

Me ANDRÉ TURMEL  
procureur de Fédération canadienne de l'entreprise  
indépendante (FCEI);

Me GENEVIÈVE PAQUET  
procureure de Groupe de recherche appliquée en  
macroécologie (GRAME);

Me ANDRÉ TURMEL  
procureur de Newfoundland and Labrador Hydro (NLH);

Me ÉRIC DAVID  
procureur de Option consommateurs (OC);

Me ANNIE GARIÉPY  
procureure de Regroupement national des conseils  
régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ);

Me DOMINIQUE NEUMAN  
procureur de Stratégies énergétiques et Association  
québécoise de lutte contre la pollution  
atmosphérique (SÉ/AQLPA);

Me HÉLÈNE SICARD  
procureure de Union des consommateurs (UC).

-----

**TABLE DES MATIERES**

	PAGE
LISTE DES ENGAGEMENTS	5
LISTE DES PIÈCES	6
PRÉLIMINAIRES	7
PREUVE HQT (Présentation de la demande)	19
<b>ANDRÉ BOULANGER</b>	19
<b>STÉPHANE VERRET</b>	19
INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE	19
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL	30
INTERROGÉS PAR Me ALEXANDRE DE REPENTIGNY	64
INTERROGÉS PAR M. PIERRE MÉTHÉ	68
INTERROGÉS PAR LA PRÉSIDENTE	72
DISCUSSION	105
<b>PREUVE HQT (Coût de service, efficience, planification et commercialisation)</b>	110
<b>MARIE-CLAUDE ROQUET</b>	112
<b>LOUIS-OMER RIOUX</b>	112
<b>LOUIS VECI</b>	112
<b>SYLVAIN CLERMONT</b>	112
<b>STÉPHANE VERRET</b>	113
INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE	113
INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE	156

R-3823-2012  
18 novembre 2013

- 5 -

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PIERRE PELLETIER	186
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me STÉPHANIE LUSSIER	214

---

**LISTE DES ENGAGEMENTS**

	<b><u>PAGE</u></b>
E-1 (HQT) :	Transmettre un suivi sur les objectifs corporatifs (demandé par la Régie)
	110

---

**LISTE DES PIÈCES**

	<b><u>PAGE</u></b>
C-HQT-0115 :	(HQT-15, Doc.2) Présentation Power Point
	111

---

L'AN DEUX MILLE TREIZE, ce dix-huitième (18e) jour  
du mois de novembre :

PRÉLIMINAIRES

LA GREFFIÈRE :

Protocole d'ouverture. Audience du dix-huit (18)  
novembre deux mille treize (2013), dossier R-3823-  
2012, demande de l'AQCIÉ/CIFQ afin de modifier les  
tarifs d'Hydro-Québec dans ses activités de  
transport d'électricité pour l'année deux mille  
treize (2013).

Les régisseurs désignés dans ce dossier sont maître  
Lise Duquette, présidente de la formation, de même  
que monsieur Pierre Méthé et monsieur Bernard  
Houle.

Le procureur de la Régie est maître Alexandre de  
Repentigny

Le demandeur est Association québécoise des  
consommateurs industriels d'électricité et Conseil  
de l'industrie forestière du Québec, représentée  
par maître Pierre Pelletier.

La mise en cause est Hydro-Québec Transport  
représentée par maître Yves Fréchete.

Les intervenants sont :

Association coopérative d'économie familiale de l'Outaouais, représentée par maître Stéphanie Lussier;

Énergie Brookfield Marketing S.E.C., représentée par maître Paule Hamelin;

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, représentée par maître André Turmel;

Groupe de recherche appliquée en macroécologie, représentée par maître Geneviève Paquet;

Newfoundland and Labrador Hydro, représenté par maître André Turmel;

Option consommateurs, représentée par maître Éric David;

Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec, représenté par maître Annie Gariépy;

Stratégies énergétiques et Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique, représentées par maître Dominique Neuman;

Union des consommateurs, représentée par maître Hélène Sicard.

Y a-t-il d'autres personnes dans la salle qui désirent présenter une demande ou faire des représentations au sujet de ce dossier? Je demanderais par ailleurs aux parties de bien

s'identifier à chacune de leurs interventions pour les fins de l'enregistrement. Aussi auriez-vous l'obligeance de vous assurer que votre cellulaire est fermé durant la tenue de l'audience.

LA PRÉSIDENTE :

Bonjour. Merci, Madame la greffière. Bonjour à tous et à toutes. Avant de débiter, j'aimerais présenter les membres de l'équipe qui soutiennent notre travail, soit madame Isabelle Taleyssat et madame Johanne Lebus comme greffière, madame Rachida Kebdani comme chargée de projet, et nos spécialistes, madame Odette Alarie et Geneviève Rivard et monsieur Guy Fortin et Raymond Paquin. Évidemment notre procureur a été nommé, Alexandre de Repentigny. C'est lui qui sera chargé de nous aider dans ce dossier.

Alors, aujourd'hui, la Régie tient une audience publique dans le dossier R-3823-2012. Normalement, si la situation s'y prête, c'est en fin d'audience que nous remercions les participants de leur coopération dans le dossier, mais je vais prendre immédiatement une minute pour le faire.

Alors, le dossier a connu quelques rebondissements, et j'avoue que j'ai douté à quelques reprises en cette saison réglementaire

fort chargée de notre capacité collective à tenir cette audience sur les tarifs deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014) du Transporteur en temps opportun afin que les tarifs deux mille quatorze (2014) du Distributeur puissent en tenir compte.

Alors, je vous remercie de votre collaboration à tous qui nous permet de respecter les échéanciers en vigueur dans le dossier.

Évidemment, on souhaite que cette collaboration de votre part se poursuive pendant encore au moins deux semaines.

Alors, dans cette ligne de pensée, la Régie a annoncé très tôt que les audiences se tiendraient du dix-huit (18) au vingt-neuf (29) novembre deux mille treize (2013), ce qui, pour la plupart d'entre vous, n'a pas dû constituer une grande surprise.

Nous considérons en conséquence de la responsabilité de chacun des participants de s'assurer que son procureur, son équipe d'analystes et les témoins qu'ils entendent présenter soient disponibles en temps opportun.

La Régie a fait des efforts pour accommoder l'ensemble des participants et a retenu, presque

dans son intégralité, les temps proposés par les participants. On a fait quelques fois une adjudication dans les temps entre les panels puisque ceux-ci n'étaient pas nécessairement connus de tous lorsque vous nous avez fait savoir votre planification. Alors, on ajustera le temps venu.

Alors, l'horaire des journées est planifié de neuf heures (9 h) à quinze heures (15 h), à moins d'indication contraire. Mais c'est un horaire qu'on entend respecter, de neuf (9 h) à trois (3 h).

Nous entendrons dans un premier temps la preuve du Transporteur suivi des contre-interrogatoires des participants. Dans un deuxième temps, le demandeur présentera sa preuve et les participants pourront le contre-interroger. Enfin, chaque intervenant pourra présenter sa preuve et faire l'objet de contre-interrogatoires.

Par ailleurs, nous avons pris connaissance de l'objection émise par le Transporteur dans ses moyens préliminaires et de sa demande de la traiter juste avant la présentation de son panel 2. Il n'y a aucune difficulté. Si la notion de moyens préliminaires est encore au calendrier en début de calendrier, c'est parce qu'il y en a peut-être

d'autres qui voudraient faire des moyens préliminaires. Voilà! Vous aurez la chance tantôt après le petit mot d'ouverture de le faire. La Régie écoutera donc l'argumentation de maître Fréchette à cet égard à ce moment-là, soit avant le panel 2 et celle d'EBM et des autres participants s'il y a lieu.

9 h 10

Par ailleurs, le RNCREQ avait signalé le désir de soumettre une plaidoirie par écrit en lieu d'une plaidoirie orale. La Régie ne voit aucun inconvénient à procéder de cette manière. Les plaidoiries écrites devront être déposées au SDÉ au plus tard à neuf heures (9 h) le jeudi matin vingt-huit (28) novembre deux mille treize (2013). En fait, tous ceux qui souhaitent déposer une plaidoirie écrite doivent le faire avant neuf heures (9 h) le jeudi vingt-huit (28).

Ainsi, ça signifie que comme on ne sait pas qui va le faire par écrit et qui le fera oralement, on demande à l'ensemble des participants, incluant les procureurs de SÉ et UC, qui avaient été mis le jeudi vingt-huit (28) pour plaider, d'être prêts quand même le mercredi vingt-sept (27) à plaider, s'il y a lieu, parce qu'il y en aurait d'autres qui

auraient choisi la plaidoirie écrite, alors... Ceci dit, donc juste pour vous dire, si vous n'êtes pas prêts mercredi, on va vous demander de la faire par écrit et de la déposer le jeudi neuf heures (9 h 00), avant neuf heures (9 h 00).

Ceci dit, lors de la présentation de la preuve, comme nous le soulignons à chaque fois, nous avons lu toute la preuve au dossier. À ce moment, nous vous invitons à faire une courte présentation pour souligner les points sur lesquels vous souhaitez attirer l'attention de la Régie.

Je vais faire un petit aparté et je ne veux pas trop personnaliser, mais dans un dossier récent, Maître Neuman, la présidente de la Formation vous avait demandé de présenter les faits saillants et ça vous a pris un petit peu par surprise et vous avez demandé un délai pour le faire. Alors, je vous donne un délai de quatre jours pour vous préparer, faits saillants, s'il vous plaît. Merci. Alors, votre mémoire est très clair, Monsieur... Monsieur Neuman, alors... et Monsieur... Monsieur Fontaine, alors il n'y a pas de problème, on vous lit très bien.

Alors, est-ce que, outre le moyen préliminaire concernant... du Transporteur, est-ce

qu'il y en a d'autres qui souhaiteraient faire des moyens préliminaires à ce stade-ci du dossier? Je n'en vois pas. Alors, s'il n'y en a pas d'autre... Maître Fréchette, la parole est à vous.

Me YVES FRÉCHETTE :

Oui. Alors, bonjour, Madame la Présidente. Bonjour, Messieurs les Régisseurs. Yves Fréchette pour Hydro-Québec TransÉnergie. Évidemment, je vous donne... je vous transmets mes salutations, ainsi que celles de toute l'équipe qui m'accompagne et qui sont ici aussi, comme vous l'avez fait très justement avec les gens de la Régie, alors avec les gens aussi des affaires réglementaires ici et du Transporteur qui m'accompagne.

Au niveau de l'intendance et du moyen préliminaire, j'inviterais maître Hamelin à se joindre à moi. On a peut-être des moyens... une nouvelle à vous apprendre qui va faire en sorte que le calendrier, s'il était déjà bien rodé, va se dérouler encore mieux. Alors, après une discussion, vous savez, je verrai, si vous permettez.

Me PAULE HAMELIN :

Oui.

Me YVES FRÉCHETTE :

Alors, le treize (13) novembre, donc on avait

transmis notre lettre pour les moyens préliminaires et après discussion avec maître Hamelin et ses clients, alors EBM a convenu, sans admission, bien sûr, là, avec le Transporteur, de recevoir l'objection du Transporteur et EBM confirme que le sujet ne sera pas abordé dans cette audience à l'égard de toute question et représentation concernant la coupure de service de transport point à point pour la période du trois (3) au six (6) juillet deux mille treize (2013), ainsi que de radier du dossier 3823-2012 la partie de la pièce que je vous identifie comme suit : Preuve EBM du vingt-deux (22) octobre deux mille treize (2013), Chapitre III, Commercialisation, Section 3.1 Les coupures de service du service de transport ferme, les paragraphes 30 à 47, 94 et 97. Mais, dans ce dernier cas, dans le cas du paragraphe 97, seulement en ce qui concerne les mots :

[...] ainsi qu'à l'égard des

événements de juillet 2013 [...]

Évidemment, le Transporteur - et, ça, je tiens à le mentionner, puis je le réitère à ma collègue, là - le Transporteur réitère qu'il est disposé à discuter avec EBM, au titre de client du service de transport et dans le cadre de cette relation

commerciale, des éléments contenus à la lettre du vingt-trois (23) août du Transporteur à EBM et que cette rencontre-là pourrait avoir lieu, là, au moment qu'il conviendra aux parties. Alors, voilà! C'est fidèle, j'espère.

Me PAULE HAMELIN :

C'est fidèle. Bonjour, Madame la Présidente, Messieurs les Régisseurs. Paule Hamelin pour Énergie Brookfield Marketing. Effectivement, ça reflète nos discussions en tout point. Alors, il n'y aura pas ça à l'ordre du jour. Vu que j'ai le micro, pour question d'intendance, ce matin, nous... je ne sais pas si c'était une tactique d'Hydro-Québec, mais le train de banlieue de Deux-Montagnes ne fonctionnait pas. Alors, c'est... c'est une chance que je sois parmi vous ce matin à cette heure-ci parce que c'était assez... assez difficile de partir de Sainte-Dorothée à ici. Toujours est-il que si le Panel 2 arrive plus vite que prévu dans l'horaire, je vous dirais que j'aimerais peut-être pouvoir passer dans les derniers intervenants parce qu'il y a des documents que je n'ai pas avec moi parce que je me suis rendue directement ici sans passer au bureau malheureusement. Alors, si c'était possible de

m'accommoder, j'apprécierais.

LA PRÉSIDENTE:

Ça ne sera pas... ça ne sera pas une difficulté du tout. Alors, on vous accommodera s'il y a lieu. En théorie, le Panel 1 est dû pour toute la journée, alors on verra.

Me PAULE HAMELIN :

Oui, c'est ça, mais, je voyais qu'il y avait déjà des gens du Panel 2. Alors, je voulais juste m'assurer qu'il n'y aurait pas de problème. Merci.

LA PRÉSIDENTE:

Il n'y a pas de problème. Je vous remercie.

Me YVES FRÉCHETTE :

Alors, effectivement... Bien, tout d'abord, je veux rassurer ma collègue. Non, on n'a aucune tactique, là, au niveau du transport collectif. Ça, je peux vous dire qu'on souhaite que tout le monde soit là, puis, maître Hamelin, je l'apprécie énormément, alors, oui, si elle est à l'heure, ça me sied. Alors, on n'a rien à voir avec ça. Ça, je peux vous assurer. Un Transporteur fiable, vous allez l'entendre. Vous allez l'entendre, un Transporteur fiable, on va le répéter plusieurs fois.

9 h15

En ce qui concerne, effectivement, ma

collègue a aussi une bonne vue, alors les gens du Panel 2 sont présents et sont prêts. Alors selon l'évolution du dossier, les gens du panel 2, on ne souhaite pas que le déroulement soit saccadé, alors les gens du panel 2 sont présents. Alors, il sera possible de les entendre dès aujourd'hui si le calendrier le permet. Alors, sur ce, donc le moyen préliminaire, on pourra passer dès après le panel 1 avec le panel 2.

Au niveau des curriculum vitae, vous constaterez, je ne les ai pas amenés avec moi, ils ont été déjà déposés. Alors, tous les curriculum vitae des témoins ont été déposés. Tout y est. Alors, la preuve, documentaire s'entend, est complète à ce moment-ci. Alors, ça complète pour moi les remarques d'ouverture. Si vous en êtes à l'assermentation du panel, que vous connaissez, que je ne vous ai pas présenté, mais monsieur Boulanger, monsieur Verret bien sûr. Alors, si madame voulait aller avec l'assermentation.

**PREUVE HQT (Présentation de la demande)**

L'an deux mille treize (2013), ce dix-huitième  
(18e) jour du mois de novembre, ONT COMPARU :

**ANDRÉ BOULANGER**, ingénieur, ayant une place  
d'affaires au Complexe Desjardins, tour de l'Est,  
12e étage, Montréal (Québec);

**STÉPHANE VERRET**, directeur Commercialisation et  
Affaires réglementaires, ayant une place d'affaires  
au Complexe Desjardins, tour Est, 19e étage,  
Montréal (Québec);

LESQUELS, après avoir fait une affirmation  
solennelle, déposent et disent :

INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE :

- Q. **[1]** Alors, il y a toujours cette formalité qui est  
celle de l'adoption de la preuve. Alors, Monsieur  
Boulangier, première question, la pièce HQT-1, qui  
décrit le contexte et les enjeux de la demande  
tarifaire deux mille treize - deux mille quatorze  
(2013-2014) du Transporteur a été produite dans ce  
dossier, a été élaborée sous votre direction, et

l'adoptez-vous comme étant votre témoignage dans ce dossier?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Oui, tout à fait, Maître Fréchette.

Q. **[2]** Merci. Et, Monsieur Verret, alors, la preuve produite dans le dossier a été préparée sous votre direction, la preuve entière s'entend?

M. STÉPHANE VERRET :

R. Oui.

Q. **[3]** A été préparée sous votre direction. Et l'adoptez-vous comme étant votre témoignage dans ce dossier?

R. Oui.

Q. **[4]** C'est bien. Alors, ça complète. La parole est à vous, Monsieur Boulanger, pour votre présentation.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Merci, Maître Fréchette. Bonjour, Madame la Présidente, membres du banc, également régisseurs. Alors, Madame la Présidente, j'aurais trois points que je considère importants et appropriés de couvrir rapidement avec vous en ouverture.

Alors, le premier point, c'est de parler du contexte général des deux dernières années, de parler également du contexte opérationnel de TransÉnergie et de sa performance, et, finalement,

avant de conclure, décrire les orientations pour l'année deux mille quatorze (2014).

Alors, passons donc au contexte général des deux dernières années. Alors, ces deux dernières années sont caractérisées par une pression importante sur la performance d'exploitation d'Hydro-Québec dans son ensemble. Les entités réglementées ont connu cette même pression. Cette pression a deux dimensions, soit, premièrement, la réduction des charges d'exploitation et, deuxièmement, l'accroissement du bénéfice.

Ces deux dimensions résultent d'un environnement politique dépeignant l'entreprise comme non performante où des milliers de postes pourraient être abolis et également d'un contexte budgétaire amenant nos gouvernements à compter sur des bénéfices accrus de la part de l'entreprise. Hydro-Québec TransÉnergie se retrouve dans une situation où elle doit réduire ses coûts rapidement et améliorer sa performance financière.

Au cours des derniers dix-huit (18) mois, la position réglementaire de TransÉnergie n'a pas suivi le chemin habituel. Nous nous retrouvons aujourd'hui avec un dossier tarifaire double traitant des années deux mille treize (2013) et

deux mille quatorze (2014) et également avec un autre dossier important en lien direct avec le contexte politique et budgétaire et qui vise, premièrement, à procurer aux entreprises réglementées que sont TransÉnergie et Hydro-Québec Distribution un taux de rendement sur les capitaux propres présumés comparables à celui d'entreprises similaires, et, deuxièmement, de doter ces mêmes entreprises d'un mécanisme encadré traitant des écarts de rendement tout en demeurant incitatif à l'amélioration de la performance.

Madame la Présidente, je pense que ces deux dossiers amèneront TransÉnergie dans un environnement réglementaire mieux équilibré pour toutes les parties. Cela est souhaitable.

J'enchaîne avec le deuxième point, soit le contexte opérationnel et la performance de TransÉnergie. La pression importante dont j'ai fait mention a amené TransÉnergie à accélérer la transformation de ses façons de faire. Cette transformation, par ailleurs, ne devait pas changer notre préoccupation à l'égard de la sécurité des travailleurs et du public, ainsi que celle à l'égard de la fiabilité du réseau et de sa pérennité.

D'ailleurs, les résultats de TransÉnergie sur ces deux éléments se sont améliorés. Et nous nous comparons toujours avantageusement par rapport à nos pairs. Voyons le contexte opérationnel de TransÉnergie. Nous avons un accroissement significatif des projets d'investissement tant pour répondre à la croissance qu'à la pérennité du réseau. Si je prends deux années, l'année deux mille huit (2008) à aller à l'année deux mille treize (2013), c'est deux fois plus d'investissements, de un point un milliard (1,1 G) à un peu plus de deux point deux milliards (2,2 G) d'investissements.

Par ailleurs, l'augmentation du transit sur le réseau se traduit par une sollicitation accrue des infrastructures et en des plages d'entretien qui sont réduites. Également, et nous nous trouvons avec un renouvellement significatif de la main-d'oeuvre en raison des départs à la retraite, importants. Ce contexte, jumelé aux pressions de performance, a amené TransÉnergie à déployer ou à poursuivre le déploiement de trois grandes stratégies.

(9 h 22)

La première, une responsabilisation différente dans

la mise en route et en service des nouvelles installations, soit un partage différent entre les travaux internes et externes. Cela a amené deux effets : moins de ressources internes aux investissements et des projets plus performants. Deuxièmement, une stratégie de maintenance centralisée et ciblée entièrement arrimée avec les stratégies d'investissements, ce qui permet, entre autres, une gestion des actifs optimisée.

Et finalement une stratégie de normalisation en marche depuis deux mille neuf - deux mille dix (2009-2010) d'équipements de conception simplifiés, ce qui réduit les coûts et accélère le développement et la mise en oeuvre de projets.

Nous n'avions pas vraiment le choix et nous nous sommes aventurés dans des changements significatifs touchant l'exécution tout en maintenant la sécurité des personnes et la fiabilité du réseau. Pour deux mille douze (2012), les résultats sont excellents et nous avons livré près de quarante-huit millions de dollars (48 M\$) en réductions de coûts. Ces réductions de coûts ont été possibles en raison, premièrement, d'une meilleure priorisation d'activités qui nous a

permis de réduire la consommation de services internes à Hydro-Québec, deuxièmement, d'une optimisation des activités résultant de changements organisationnels, principalement à l'exploitation, troisièmement, de la ré-ingénierie de la chaîne d'approvisionnement et d'une optimisation des besoins logistiques et également d'événements non prévus et non souhaitables tels que les transformateurs de courant sur le réseau à sept cent trente-cinq (735) kilovolts qui a fait l'objet d'un dossier particulier à la Régie qui ont indirectement amené des réductions d'achats de pièces qui autrement auraient été requises sur d'autres projets.

Bien que certaines de ces réductions ne soient pas pleinement récurrentes, elles sont intégrées aux tarifs de deux mille treize (2013) et de deux mille quatorze (2014). Nous comptons sur des réductions de coûts additionnelles en ligne avec les stratégies de maintenance, notamment pour combler la non-réurrence de ces réductions. Au global, sur la période de deux mille huit (2008) à deux mille treize (2013), nous avons réalisé près de trente-sept millions (37 M) de réductions intégrées aux tarifs et près de soixante et trois

millions (63 M) de réductions additionnelles. Ce qui représente une baisse totale de treize pour cent (13 %) des charges d'exploitation, plus de soixante-quinze pour cent (75 %) de ces réductions ont été réalisées en deux mille onze (2011) et deux mille douze (2012).

Les réductions additionnelles constituent un gain à l'avantage de l'actionnaire, le gouvernement, dans un premier temps. Mais ce gain bénéficie à l'ensemble de la clientèle dans un deuxième temps puisque les nouvelles façons de faire sont là pour durer.

Ces gains ont été possibles pour deux raisons, je vous le rappelle. D'abord, le contexte politique et budgétaire que les travailleurs de l'entreprise ont bien compris et l'initiative que l'entreprise a démontrée pour améliorer sa performance.

En terminant, quelques mots pour décrire l'orientation pour deux mille quatorze (2014). La situation de TransÉnergie en Amérique est unique. Aucune autre entité ne dispose d'un réseau à haute tension aussi étendu. Ce réseau avoisine les quarante (40) ans d'âge et est constitué, dans certains cas, d'équipement de première génération à

ses niveaux de tension. La gestion des actifs et les stratégies d'intervention s'ajustent donc à un réseau qui devient mature. Les initiatives mises en place depuis deux ans nous permettent de mieux comprendre les effets combinés du vieillissement du parc de TransÉnergie et de la sollicitation accrue du réseau. Ce qui nous amène à considérer des interventions sur le réseau qui sont à la frontière entre des actions de maintenance classique et des investissements en pérennité.

L'année deux mille quatorze (2014) permettra donc, dans un premier temps, de consolider les gains des années antérieures et, dans un deuxième temps, d'introduire des interventions de réhabilitation de certains actifs afin d'en prolonger l'usage fiable. Cette façon de faire permettra d'éviter des investissements plus coûteux.

Permettez-moi de conclure avec trois points que les deux dernières années sont atypiques sur le plan réglementaire et que nous sommes tous en route vers un encadrement mieux équilibré, que le contexte politique et budgétaire a donné une opportunité à l'entreprise d'accélérer la transformation de ses façons de faire et de réduire

ses coûts et, finalement, que les indicateurs de performance de l'entreprise se sont maintenus ou améliorés durant cette période.

Me YVES FRÉCHETTE :

Q. **[5]** Alors je vous remercie Monsieur Boulanger.  
Alors Monsieur Verret, quelque chose à ajouter?  
C'est complet?

M. STÉPHANE VERRET :

R. C'est complet, merci.

Q. **[6]** Je vous remercie. Alors les témoins sont disponibles pour le contre-interrogatoire, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie. Alors Maître Pelletier? Maître Pelletier, non seulement vous êtes le demandeur mais vous êtes AQCIE alors vous allez toujours passer le premier en contre-interrogatoire. Si vous avez des questions, ça va être le temps.

Me PIERRE PELLETIER :

Je n'aurai pas de questions, je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie. Maître Lussier pour l'ACEFO.

Me STÉPHANIE LUSSIER :

Pas de questions.

LA PRÉSIDENTE :

Pas de questions. Maître Hamelin, avez-vous des questions?

Me PAULE HAMELIN :

Pas de questions.

LA PRÉSIDENTE :

Pas de questions. Je pense que votre matinée va être plus simple que vous croyez, Monsieur Boulanger. Maître Turmel, avez-vous des questions.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

Oui. Maître Turmel, juste pour une question d'intendance, puisque vous représentez et la FCEI et NLH, vous allez remarquer, on a souvent mis FCEI/GRAME/NLH mais voulez-vous les poser une après l'autres, ça serait peut-être plus simple? Je ne sais pas comment vous voulez fonctionner?

9 h 26

Me ANDRÉ TURMEL :

Je ne demandais pas... Bonjour, premièrement.

LA PRÉSIDENTE :

Bonjour.

Me ANDRÉ TURMEL :

Je ne demandais pas de traitement particulier.

L'ordre alphabétique nous allait très bien. Pour ce qui est du panel 1, NLH n'a pas de question à ce panel-ci. Alors, ça règle la question. Maintenant, me voici pour la FCEI. Alors, bonjour.

LA PRÉSIDENTE :

Merci. Bonjour.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Et bon, je vais répéter, maître Fréchette me demande si je change de cravate entre-temps. Non.

Q. [7] Alors, bonjour aux membres du panel, bonjour Monsieur Boulanger, Monsieur Verret. Alors, Monsieur Boulanger, j'ai trois grands thèmes que je vais aborder avec vous ce matin, avec vous à titre de gestionnaire. Monsieur Verret, peut-être, pourra compléter, mais comme on ne vous a pas souvent et... je vais regarder avec vous, là, trois thèmes.

Le premier, parler brièvement des derniers développements en matière de relations de travail relativement aux négociations ou ententes de principe chez HQ, peut-être je vais vous demander de nous éclairer là-dessus. Deuxième, sur la grande gestion des coûts, à prix macro. Et enfin, les objectifs corporatifs qui est, comme on le sait, sous votre gouverne.

Alors, corrigez-moi si je me trompe, donc,

je lisais la semaine passée dans les médias que, sauf erreur, il y a une entente de principe entre les employés, entre plusieurs syndicats d'Hydro-Québec et l'employeur.

Alors, j'aimerais que vous nous donniez un peu les grands paramètres de l'entente, si vous les avez, là, sans rentrer dans les détails, mais la durée, les pourcentages d'augmentation, et caetera. Si c'est possible.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Je n'ai pas avec moi les grands paramètres, Madame la Présidente, mais essentiellement, l'entreprise visait à aller chercher une entente ou un contrat de travail avec ses employés. De mémoire, je pense, c'est une entente de cinq ans qui est conclue avec les travailleurs. Il y a un syndicat qui n'est pas partie prenante dans cette entente-là, mais tous les autres syndicats sont... il y a une entente de principe qui est entérinée ou qui va être entérinée, là, officiellement.

Alors, les paramètres sont, dans les tarifs qu'on a déposés, on parlait de zéro hausse, je pense, de salaire. Il peut y avoir une augmentation dans les classes d'emploi, mais essentiellement pour la hausse, il n'y a pas de hausse dans cette

entente-là qui a été convenue avec les employés. Alors, je n'ai pas tous les détails, là, mais essentiellement, je pense, c'est une entente qui est bonne pour l'entreprise, pour l'organisation, et pour les prochaines années.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Je voudrais vous mentionner, Maître Turmel, en complément, comme vous savez, bien entendu, le dossier tarifaire déposé au mois d'août incorpore des hypothèses au niveau des différents paramètres, tant pour l'année deux mille treize (2013) que pour l'année deux mille quatorze (2014). Et comme est la pratique réglementaire, on va travailler avec les hypothèses qui sont au dossier. Et la Régie nous posait justement une question à cet effet-là, et on a confirmé qu'effectivement, peu importe le résultat, on allait vivre avec les hypothèses qui ont été émises au dossier.

Q. **[8]** Tout à fait. Et simplement pour terminer là-dessus, donc, sauf erreur, à l'égard du régime de retraite, coûts de retraite, je comprends que, il y a toujours un régime à prestations déterminées. Sur la question de retraite, est-ce qu'il y a des changements fondamentaux qui ont été apportés, de manière générale?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Il y a un certain nombre d'éléments, de façon à améliorer la solvabilité du régime, qui ont été adressés dans cette entente-là, oui, tout à fait.

Q. [9] O.K. Ce matin, Monsieur Boulanger, vous avez, dans votre remarque, dans vos remarques préliminaires, vous avez, j'aimerais revenir avec vous sur deux questions. Vous avez parlé des... vous aviez abordé trois grandes idées. Dans la première, le contexte. Et dans ce premier contexte-là, vous avez parlé des pressions politiques. Vous pourriez peut-être expliquer à quelles pressions politiques faisiez-vous référence, exactement?

R. Bien, écoutez, le contexte général au Québec, il y a eu des critiques très ouvertes dans les journaux ou par différents partis politiques à l'égard de l'organisation et de l'entreprise. L'entreprise était nommée d'une façon très, très spécifique à plusieurs occasions. Alors, je n'ai pas la liste, je dirais, des interventions, mais il y en a eu plusieurs. Vous en avez sans doute lu vous également dans les journaux à plusieurs occasions.

Et alors, ça met, ça a donné un certain environnement, je dirais, qui va jusqu'au niveau du gouvernement, finalement. Quand il y a des

pressions de nature politique qui se font, ça s'exerce non seulement sur la place publique, mais il vient un moment donné que le gouvernement agit ou réagit à ces éléments-là. Ça crée un contexte ou une situation qui, où l'ensemble des employés ou de l'organisation est conscient. Quand on se promène dans des territoires de régions, qu'on va rencontrer des employés, bien les employés nous posent des questions là-dessus. Alors, les gens sont conscients de ce qui se passe autour d'eux. Alors, c'est ce contexte-là dont je faisais allusion.

Q. **[10]** Très bien, merci. Vous avez fait également référence à deux reprises au fait que vous souhaitiez revenir à un environnement réglementaire plus équilibré. Pourriez-vous expliciter, nous dire, qu'est-ce que vous faites référence exactement?

R. Bien, essentiellement, les derniers dix-huit (18) mois, comme je le mentionnais succinctement, un, on vient ici avec deux dossiers plutôt qu'un dossier tarifaire. On n'a pas la décision de deux mille treize (2013) où l'année est presque complétée pour deux mille treize (2013). Alors, on est en ligne pour le dossier deux mille quatorze (2014), comme

madame la présidente l'a annoncé, espère avoir une décision pour le Distributeur.

Alors, ce contexte-là n'est pas un contexte dans lequel on est habitué. Ce n'est pas un contexte idéal. Et le contexte également politique et budgétaire dont je faisais allusion, je pense que les dossiers qui sont devant la Régie vont permettre à l'entreprise d'avoir des assises bien définies avec un encadrement adéquat, pour battre la mesure dans des dossiers qui vont... le monde va savoir à quoi s'attendre, et faire des dossiers qui sont très structurés avec un encadrement qui est bien défini.

(9 h 33)

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[11]** O.K. Mais lorsque vous parliez donc de retour à l'équilibre, vous avez fait référence vous-même au dossier, là, évidemment taux de rendement et mécanismes des écarts dont on ne traitera pas ici. Est-ce que vous faisiez référence un peu aussi à ces écarts de rendement-là qui font partie de contexte-là? Est-ce que c'est correct de le voir comme ça?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Tout à fait, je l'ai mentionné dans ma note

d'ouverture, mes commentaires d'ouverture. Il y a deux dossiers, le dossier tarifaire « classique », si on veut, et le dossier sur le taux de rendement et mécanismes de traitement des écarts.

Alors c'est deux éléments qui font... il faut comprendre que dans le contexte politique ce qui était évoqué où le gouvernement voulait qu'on garde les économies pour les donner essentiellement en dividendes au gouvernement.

Quand le gouvernement voulait fixer les charges d'exploitation c'était ça qui était un des objectifs. Alors ce qu'il vient d'avoir c'est le taux de rendement et c'est le mécanisme de traitement des écarts qui vient avec un encadrement qui va être connu, qui va nous permettre, je pense, d'avoir un régime équilibré.

Q. **[12]** D'accord, merci.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Donc, Maître Turmel, si je peux ajouter, le mécanisme de traitement des écarts va permettre justement, à la lumière des écarts qui ont été constatés par le passé, des questionnements qui ont été soulevés par le passé, bien va permettre d'ajouter cet outil réglementaire-là au cadre réglementaire actuel pour pouvoir traiter, là, de

façon équitable, les écarts entre l'entreprise et les clients. Alors je pense que ça fait partie d'un tout lorsqu'on parle d'un retour à un régime plus équilibré. C'est un élément qui m'apparaît être important dans ce régime.

Q. **[13]** Merci. Alors ça termine mon premier... mon premier élément de trois. Maintenant on va parler de la gestion des budgets macro. Mais pour ce faire je vais vous référer à une pièce bien particulière. Je ne vous demanderai pas de commenter dans le détail, mais je vais vouloir avoir de vous un commentaire.

Alors je vais vous envoyer à la pièce, donc, HQT-14, Document 1. C-HQT-0065, c'est les réponses d'HQT aux demandes de renseignements de la FCEI. Donc C-HQT-0065 ou la cote HQT-14, à la réponse 14... question/réponse 14.3, pages 22 et 23. Vous me dites quand vous y êtes.

C'était donc en bas du tableau à 14.2. La question portait une discussion sur donc les charges nettes d'exploitation.

R. Excusez-moi, pouvez-vous... quelle question? Ça ne fonctionne pas, il n'y a pas de 14.3.

Q. **[14]** HQT-14, Document 1, page 22 de 57.

R. HQT-14, document 1, ça c'est les réponses à la

Régie.

Q. [15] Ah, excusez-moi. Je me suis trompé. C'est bel et bien Réponses à la Régie, pardon. C'est dans HQT, document 1. Voilà. 14.3. Vous me dites quand vous y êtes. Oui, ça va. O.K. Alors j'attendais que...

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Oui, on est... on est à la bonne place. J'attends votre question.

Q. [16] D'accord. Alors la question...

M. STÉPHANE VERRET :

R. Dépendamment de la question, on verra pour que monsieur Boulanger prenne connaissance de la réponse ou non, là.

Q. [17] Oui, oui. Mais dans les faits, donc, il y avait dans ces pages-là une discussion depuis deux mille sept (2007) sur l'évolution des charges nettes d'exploitation et à la question 14.3, HQT a donné une réponse où elle mentionne que, bon, elle explique, là, les charges... le premier paragraphe, les charges de deux mille douze (2012) résultent de « la combinaison de plusieurs éléments exceptionnels ». On les donne.

Ensuite - et c'est ça qui a attiré notre attention - le deuxième paragraphe :

Le Transporteur tient à mentionner qu'au cours de la période d'attente d'une décision de la Régie en matière tarifaire pour année donnée, celui-ci adopte une conduite plus restrictive en matière budgétaire.

Et la phrase suivante :

La décision de la Régie dans le dossier R-3777-2011 a été rendue le 24 mai 2012, ce qui a allongé la période où un frein est typiquement exercé sur les coûts à engager.

J'arrête là. Donc du point de vue d'un gestionnaire, je vous demanderais de nous expliquer, là, quel est le processus? Parce que ce qu'on comprend c'est que lorsque vous déposez le dossier tarifaire, manifestement vous dites que typiquement un frein est exercé sur les coûts à engager. C'est exact, Monsieur Boulanger? C'est comme ça que ça fonctionne?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Bien essentiellement la façon dont ça fonctionne, tant et aussi longtemps que tu ne connais pas tes charges précisément, tu engages essentiellement... t'engages pas des choses que t'as pas. Alors

essentiellement c'est ce que ça veut dire qu'on met un frein. Alors vous débutez l'année en opérant au minimum pour faire les choses correctement, comme je le mentionnais dans mes mots d'ouverture, de façon à préserver toujours la sécurité des travailleurs et du public et également la pérennité et la fiabilité du réseau.

Alors il ne s'agit pas de s'embarquer dans des... si on ne sait pas si on va avoir X millions en termes de charges pour être capable d'opérer, bien on fonctionne d'une façon plus conservatrice.

Q. **[18]** O.K. Est-ce que... est-ce qu'il y a une directive formelle ou c'est plutôt une approche générale?

R. C'est une approche générale.

Q. **[19]** D'accord. Et donc elle n'est pas communiquée de vous aux employés. C'est un peu... vous prenez pour acquis que c'est cela qui est fait dans l'ensemble de l'entité réglementée. C'est correct de penser comme ça?

R. Essentiellement on en parle parce que tant et aussi longtemps qu'on ne connaît pas nos budgets, on discute des opérations qu'on a à faire de façon à maintenir le réseau dans un état qui est adéquat. Alors, au contraire, on en parle. Alors... parce

que tant et aussi longtemps que ce n'est pas précisé, ça demeure un inconnu lorsqu'on suit les budgets d'opération et les résultats qu'on doit atteindre avec... en termes de... que ce soit de la fiabilité ou des questions de sécurité, comme je le mentionnais tout à l'heure.

9 h 40

Q. **[20]** D'accord. Et dans le contexte un peu particulier de... où il y a deux années, août deux mille treize (2013), on est pratiquement à la fin, comment cela va s'exercer, donc parce que nous sommes l'année est bien avancée. Cette restriction ou ce frein... ce frein-là, aurait-il un impact sur les écarts potentiels? On essaie de comprendre, là, dans le contexte de ce que vous nous dites, dans le contexte particulier de deux années, est-ce qu'il y a lieu de craindre, du point de vue des consommateurs, des... des écarts encore qui pourraient se poindre à l'horizon? Vous savez que ça inquiète les consommateurs.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Bien, écoutez, Maître Turmel, essentiellement dans l'année deux mille treize (2013), on factorise ce que l'on a fait dans l'année deux mille douze (2012). Alors, un des enjeux qu'on a pour l'année

deux mille treize (2013), c'est justement de pouvoir rendre un certain nombre de mesures, les rendre pérennes, si on veut, les rendre... les rendre permanentes, si on veut, dans le temps, là. Elles sont intégrées dans le budget qu'on a présenté deux mille treize (2013). Alors, c'est l'enjeu qu'on a en termes d'opérations.

Q. **[21]** O.K. De manière générale, encore, là, du point de vue du gestionnaire que vous êtes, je suis curieux de savoir quand en cours d'année... il peut survenir deux choses, hein! Ou bien des économies apparaissent soudainement ou bien au contraire des coûts apparaissent soudainement. À ce moment-là, quand... quand vous êtes notifié de ça, je comprends que vous ne vous levez pas le matin toujours en vérifiant, là, mais comment, du point de vue gestionnaire, cela vous est-il communiqué, le cas échéant? Et comment, vous, agissez-vous dans la machine quand... quand un écart vous est notifié et quand vous le savez, là, si vous agissez, je veux comprendre le processus?

R. Bien, essentiellement, je pense que les gens connaissent clairement les orientations et les enlignements qu'on a à faire et les résultats qu'on doit atteindre en fin d'année. Alors, on discute

sur une base régulière dans nos réunions de... nos réunions de gestion. On voit sur le plan opérationnel, sur le plan budgétaire où on est rendu et quels sont les enjeux potentiels. Alors, c'est... il y a toujours un arbitrage. Comme je mentionnais tout à l'heure, un des éléments qui a généré, d'une façon, pour prendre votre terme, soudaine, un bénéfice ou un avantage, une réduction de coûts, ça a été l'intervention sur les transformateurs de courant, par exemple, sur le sept cent trente-cinq kilovolts (735 kV). Alors, des ressources qui ont été dédiées à ça, les ressources qui étaient attitrées à cette... à ces réparations-là ne travaillaient pas sur d'autres projets qui passent aux charges avec des pièces de rechange qu'on n'a pas eu besoin d'acheter. Essentiellement, ça a mené une économie ou un coût.

Alors, ce n'est pas... ce n'est pas automatique, il peut y avoir des éléments qui viennent mettre une pression sur... sur les... certaines charges ou certains coûts. Mais, d'un autre côté, il y a d'autres endroits également dans les opérations où il y a des... des choses qui sont... qui sont déplacées dans le temps parce qu'on met une priorité sur une... sur une chose.

Alors, dans la vie, dans la vie d'une année d'une organisation, ces choses-là se produisent régulièrement.

Q. **[22]** D'accord. Et comme vous dites, vous nous mentionnez on peut déplacer dans le temps certains... certains projets. Est-ce qu'il vous arrive, il peut y avoir une situation où vous devancez, devancez des... ou vous dites « bon, bien, voici, c'est un jeu de vase communicant », mais ceci, on a des... je dirais des projets que l'on voit devancer cette fois-ci parce que, ah!, on a une fenêtre d'opportunités, par exemple. Est-ce que c'est possible?

R. Bien, dans l'exemple que je donnais tout à l'heure, dans le cas des transformateurs de courant, il y a eu un incident sur un transformateur de courant qui il y en a un qui a fait la vedette de La Presse, à un moment donné, presque en première page, si je me rappelle bien, là, après... après un an et quelque chose sur cet équipement-là. Mais, c'est un équipement qui était prévu être remplacé dans cinq ou six ans. Alors, c'est un... ce sont des projets qui ont été devancés d'une certaine façon. Ça, ça en est un exemple ça. Sur le plan opérationnel où on anticipait intervenir sur une pièce

d'équipements une certaine période de temps et, à un moment donné, cette période de temps-là, il faut la devancer. Alors, quand on la devance, bien, il y a une capacité de réalisation de l'organisation aussi, puis on réarrange, si on veut, cette capacité de réalisation-là pour répondre aux besoins du moment.

Q. **[23]** Donc, le devancement est possible, je comprends, en situation ad hoc, là, comme vous l'avez mentionné. Par ailleurs, est-il possible que vous avez une liste de projets potentiels à devancer? Supposons qu'il y a des économies, est-ce que vous fonctionnez comme ça chez le Transporteur? Une liste, là, de... voilà, de dépenses qui pourraient être... être faites si jamais il y avait des... et des devancements, si jamais il y avait de l'espace budgétaire.

R. Je vais dire, essentiellement, lorsqu'on regarde la capacité de réalisation qu'on a, un des enjeux qu'on a, c'est de s'organiser pour avoir le maximum de capacité de réalisation.

Q. **[24]** C'est ça.

R. Alors, c'est un peu ce que je mentionnais tout à l'heure d'entrée de jeu. Le nombre de projets d'investissements est en croissance, puis il s'en

va cahin-caha en montant et baissant un peu, mais essentiellement avec une... avec une pente vers le haut très... très... assez accentuée. Un des enjeux de l'organisation, c'est d'avoir suffisamment de ressources pour être capable de suivre cette cadence-là. C'est ce qui a amené des changements dans l'organisation, de façon à responsabiliser davantage fournisseurs, des intervenants externes, et à changer la façon de faire de l'organisation, de façon à pouvoir être à la hauteur du carnet de projets pour répondre, pour maintenir la fiabilité du réseau et la pérennité du réseau.

Q. **[25]** Très bien. Merci. Pour clore ce sujet-là, on va cette fois-ci aller dans les réponses et demandes de renseignements de la FCEI, à la pièce C-HQT-87, c'est HQT-14. Attendez un instant, là, pages 26, 27. Donc, c'est aux pages 26 et 27, donc HQT-14, Document 5, réponse... question et réponse 20.5. Ça porte sur la végéta... le contrôle de la végétation.

(10 h 41)

Me YVES FRÉCHETTE :

Pendant que les témoins examinent la question j'ai un simple mot pour mon collègue. Le panel 2 qui suivra pourra aller beaucoup plus dans le détail

pour ces matières-là, on s'entend.

Me ANDRÉ TURMEL :

Bien, là, je ne veux pas aller dans le détail, c'est ça. Je vais le faire avec le panel 2 mais je vais quand même, au gestionnaire, lui poser quelques questions d'ordre général.

Me YVES FRÉCHETTE :

Ce n'était pas une objection.

Me ANDRÉ TURMEL :

Non, c'était un commentaire.

Me YVES FRÉCHETTE :

Je vous dirais plus un commentaire souriant.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[26]** Voilà. Ça va Monsieur Boulanger?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Oui, tout à fait, oui. Allez-y.

Q. **[27]** Bon. Alors la question, on vous demandait d'expliquer à 20.5 le montant pour l'entretien des actifs, excusez-moi un instant, bon, les années historiques deux mille onze - deux mille douze (2011-2012), et, là, vous donnez une réponse générale, le Transporteur alloue deux millions (2 M) de plus cette année, en deux mille quatorze (2014), afin de répondre aux besoins additionnels de contrôle de la végétation des nouveaux actifs

et, là, on fait référence à des réponses qui sont données aux questions de la Régie. On dit

Pour 2013, aucune allocation supplémentaire n'est demandée à ce titre. Quant aux années historiques 2011 et 2012, le Transporteur effectue une gestion globale de ses charges nettes d'exploitation et il peut être amené à ajuster ou réallouer certaines charges en cours d'année en fonction des nouvelles priorités, ...

Ce qu'on vient de discuter

... tout en s'efforçant de respecter l'enveloppe des charges autorisée par la Régie.

Et j'insiste sur la dernière phrase.

Ainsi, le Transporteur n'est pas en mesure de fournir cette information.

Donc du point de vue du gestionnaire, et, là, c'est des données passées, donc l'information elle a certainement dû être calculée, je comprends que vous avez une gestion globale des dépenses mais vous, comme gestionnaire, quand... J'imagine que vous, attendez un instant, comme gestionnaire, quand vous autorisez un peu les dépenses, j'imagine

qu'on vous donne ces coûts-là pour comprendre un peu l'évolution à votre niveau ou vous vous contentez vous-même du global? Pour comprendre à votre niveau, comme gestionnaire, à quel niveau que vous-même allez comme gestionnaire pour autoriser le processus à continuer, si on veut.

R. Moi, je dirais le premier élément, dans un premier temps, c'est de s'assurer que les résultats sont là, qu'on est en mesure d'exécuter les tâches qu'on doit faire sur le réseau de façon à le maintenir dans un état de fiabilité et de pérennité. Alors ça, c'est une priorité... Ça, c'est la première priorité, tout en étant sécuritaire.

Et lorsqu'on vient pour les questions budgétaires au global, il faut rentrer dans le chiffre global et voir quelles sont les allocations appropriées qu'il faut faire de façon à maintenir le réseau dans l'état désiré. Alors c'est un des objectifs alors est-ce qu'on atteint nos résultats si on fait des ré-allocations de budget par exemple? Est-ce qu'on peut faire différemment certaines choses? Et de façon à obtenir un résultat qui est comparable au résultat qu'on aurait obtenu en faisant différemment?

Alors c'est le genre de pression et c'est

le genre d'initiative que les gens, que les employés, peuvent mettre de l'avant pour améliorer la performance de l'organisation.

Alors c'est, fondamentalement, la première chose qu'on regarde, est-ce que ça fait le travail? Si ça fait le travail, puis en ayant une pression sur nos charges, ça amène les gens, quand tu as une obligation de faire le travail puis il y a une pression, bien, il faut trouver des solutions qui vont répondre à l'objectif qu'on s'est fixé dans les meilleurs coûts possibles.

Q. **[28]** O.K. Mais est-ce que je comprends bien que, finalement, vous, comme gestionnaire, quand vous approuvez le budget, finalement, vous avez demandé, comment dire, les détails à l'interne, vous avez fait le travail d'un gestionnaire, vous avez été dans le détail. Est-ce que c'est ça que je comprends de ce que vous me dites? Je veux juste m'assurer...

R. Bien moi, comme travail de gestionnaire, j'ai deux objectifs. Je veux avoir le résultat.

Q. **[29]** O.K.

R. Et je veux avoir les coûts en ligne.

Q. **[30]** Les coûts, pardon, en?

R. Les coûts en ligne.

Q. **[31]** En ligne, d'accord. O.K. Donc c'est les coûts réels.

R. Les coûts réels. Et de savoir qu'au global on est capables de faire le travail. Et si les gens viennent me dire « Ah! J'ai un enjeu, Monsieur Boulanger, on n'est pas capables de faire le travail. » on ré-adresse à chaud puis on essaie de trouver des solutions.

Q. **[32]** O.K. Parfait. Donc, et je termine là-dessus, donc quand vous approuvez le budget, vous avez, très heureux de l'entendre, vous avez regardé les coûts réels, les coûts globalement.

Je vais arrêter là. Donc pour le panel 2, je l'annonce déjà, on va demander pour ça les coûts réels deux mille onze - deux mille douze (2011-2012) puis on fera la discussion à ce moment-là. Je ne demanderai pas à monsieur Boulanger mais...

Me YVES FRÉCHETTE :

Ce ne sera peut-être pas un commentaire ça.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. **[33]** Bien pas de problème mais monsieur Boulanger ayant dit qu'il a regardé, qu'il a approuvé, bravo, qu'il a eu cette information-là. Comme nous, on ne nous l'a pas donnée, que ce n'était pas disponible, on va chercher à l'obtenir lors du panel 2.

Simplement, c'est j'annonce mes couleurs à l'avance.

Dernier sujet, ce sont les objectifs corporatifs et je suis toujours, donc, dans les réponses aux questions de la FCEI, à la page 8. C'est HQT-14, Document 5, c'est la discussion qui a lieu à la question 5.1, réponse 5.1. Vous me dites quand vous y êtes.

9 h 51

Q. **[34]** Dans les faits, ce qu'on comprend de cet échange, Monsieur Boulanger, c'est que la mobilisation et la mesure de l'engagement du personnel était un des éléments des cibles corporatives jusqu'en deux mille onze (2011), sauf erreur.

R. Oui.

Q. **[35]** Et à cette époque-là, c'était, sauf erreur, c'était... bien, j'allais dire négatif, ça présentait des données moins bonnes que d'autres, par exemple, mais cet objectif est disparu. Et on aimerait savoir pourquoi avoir fait disparaître cet objectif corporatif. Et là, vous nous dites :  
« Oui, mais de toute façon, la mobilisation, la mesure de l'engagement, c'est intrinsèque, et donc je n'ai pas à le mettre comme objectif

particulier. » J'aimerais comprendre un peu le rationnel du Transporteur là-dessus.

R. Bien, essentiellement, la façon de mesurer l'engagement, que l'on faisait à aller jusqu'en deux mille onze - deux mille douze (2011-2012), ne faisait pas le travail. Alors, essentiellement, l'idée ce n'est pas de faire des mesures pour gérer ton organisation en fonction d'un sondage qui donne un peu le « mood » des employés, mais qui n'est pas nécessairement l'élément, la mesure appropriée pour améliorer la performance.

Alors, on a décidé de ne plus en avoir un, je pense, c'est en deux mille douze (2012), je ne suis pas certain de l'année, mais il me semble que c'est deux mille douze (2012), et de mettre en parallèle, de développer un autre indicateur de mesure de l'engagement des employés. Et cet indicateur-là étant... qu'on utilise, qu'on a rodé pendant un an et qu'on utilise maintenant de façon à mesurer d'une façon, avec un questionnaire, un, qui a beaucoup de questions. Avant ça, c'était un pot-pourri de questions qui était plutôt long comme questionnaire, alors qu'aujourd'hui on a un questionnaire beaucoup plus « focussé », qui a été conçu pour mesurer vraiment le niveau d'engagement

et aller chercher des paramètres pour être capable d'intervenir par la suite au niveau des employés, pour gérer, que ce soit au niveau de l'information, l'orientation de l'entreprise, et d'avoir le pouls, comment les gens mesurent, par classe d'employés, de syndicat également. C'est divisé en différents paramètres à l'intérieur de l'organisation, de façon à avoir une lecture de cette mobilisation-là et de pouvoir l'utiliser dans notre gestion courante.

Q. **[36]** Quand vous dites un objectif ne fait pas le travail, est-ce que c'est possible que, il ne fait pas le travail, bon, parce que ça... bon, vous dites, elle ne représente pas ce qu'elle devrait être ou qu'elle est, que la cible peut être pas assez ambitieuse ou trop ambitieuse. Est-ce que c'est une possibilité?

R. Oui. Déjà, la mobilisation de l'employé, ce n'est pas un objectif en soi, c'est un moyen pour être capable d'atteindre les autres objectifs. Alors, si on est en mesure d'améliorer la mobilisation, bien les objectifs qu'on se donne sont d'autant plus faciles. Alors, ce n'est pas en soi de, ce n'est pas l'objectif de l'organisation de dire que les gens sont à quatre-vingt-dix pour cent (90 %)

d'être heureux de travailler dans l'organisation. Mais on sait par ailleurs que lorsque les gens sont mobilisés sur des vrais paramètres de gestion, que ça va faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation qui est le résultat que l'on veut obtenir.

Q. **[37]** D'accord. On va tourner quelques pages, toujours dans le même document. Allez aux pages 11 et 12. C'est dans les faits à la page 12, sous le tableau R8.1, bien, qui est la conséquence, qui est la suite de la question 8 qui portait sur les objectifs corporatifs deux mille treize (2013). Il y a là un tableau à la page 11 de 14, dans les objectifs, quatorze (14) catégories, si vous voulez, de projets. Et quand on tourne à la page 12, on indique les objectifs qui sont donnés, des mises en service des projets en deux mille treize (2013). Et là, à 8.2, on vous demandait la question :

Veuillez expliquer pourquoi l'idéal de l'objectif corporatif de la référence qui précède est de 10 mises en service?

Dans les faits, on comprend de ça que bien qu'il y ait quatorze (14) projets, vous fixez l'idéal,

l'idéal c'est quand même un mot fort, ce n'est pas peut-être, c'est l'idéal, à dix (10) sur quatorze (14). Je n'ai pas fait le pourcentage, mais dix (10) sur quatorze (14), c'est peut-être soixante-quinze pour cent (75 %). Et est-ce que l'idéal ne devrait pas être au moins de réaliser la totale, soit quatorze (14)? Tu sais, dans l'utilisation des mots, il me semble que « idéal » est un peu... pas galvaudé, mais est un peu un mot fort pour dix (10) sur quatorze (14).

R. Écoutez, essentiellement, je n'étais pas à TransÉnergie au moment où cet objectif-là est apparu dans les... au niveau corporatif. La mémoire que j'en ai, puis c'est peut-être quelque chose qui pourra être exploré dans le panel 2, c'est qu'il y avait un besoin de pouvoir battre la mesure sur des projets qui se faisaient et qui se matérialisaient dans une année donnée. Et cet objectif-là est apparu.

Puis essentiellement, il y a toutes sortes de bonnes raisons qui peuvent faire qu'un projet décale d'une année à l'autre, qui ne sont pas dans les... qui ne sont pas sous le contrôle de TransÉnergie. Un promoteur décide de décaler son projet, bien, le projet est décalé. Alors, on l'a

vu dans les projets de raccordement de parc éolien, par exemple. Alors, il y a des choses qui ne sont pas sous le contrôle.

9 h 58

Alors, on se fixe, pour des fins de planification, il y a un processus de planification qui est en arrière, de façon à dire, bien, à quel endroit est-ce qu'on va allouer les ressources. Ce n'est pas des projets qu'on décide un bon matin de mettre en place, alors il faut avoir une certaine perspective. On sait très bien qu'en cours d'année, qu'il y a des projets qui peuvent glisser. Et ça peut glisser de quelques mois, au lieu d'embarquer ou de se faire en décembre, ils se font en janvier, février, alors ils se trouvent à sauter d'une année. Alors c'est les éléments de réponse que je peux vous donner.

Q. **[38]** O.K. Mais si on demeure à l'intérieur de ce qui est sous le contrôle du Transporteur, est-ce que vous êtes d'accord avec moi qu'une fois qu'on a mis les éléments externes, l'idéal... l'idéal devrait être un objectif un peu plus ambitieux. Est-ce que c'est raisonnable de suggérer que l'idéal on devrait s'approcher, il me semble... Quand je dis à mon garçon que : as-tu eu un

résultat idéal à l'école? Il a eu soixante-douze (72)... quatre-vingt-dix (90), il me semble que ça... je pense qu'on s'entend. J'essaie d'avoir un peu votre vision là-dessus.

R. Bien essentiellement, comme vous le mentionniez tout à l'heure, dans une année il se produit toutes sortes de choses, alors... Je ne sais pas, pour l'année deux mille douze (2012) on a eu les transformateurs de courant, ça a été un projet qui n'était pas... qui n'était pas spécifié dans les objectifs, qui est arrivé, puis qu'il a fallu tasser un paquet de choses pour pouvoir le faire.

Dans le mode planification de projet, il faut distinguer ce qui est des activités de maintenance, puis des projets de maintenance et des projets qui sont soit pour des projets de pérennité qui sont plus à long terme ou encore de croissance. Il y a plusieurs éléments qui peuvent faire qu'un projet va évoluer en cours d'année.

Q. **[39]** D'accord.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Comme monsieur Boulanger vous l'a mentionné, le panel 2 on sera en mesure d'apporter beaucoup plus d'informations. Il faut penser... il faut penser entre autres qu'un objectif doit... doit être

motivant, réalisable également. Alors c'est important. Je prends l'exemple de votre garçon, si vous exigez cent pour cent (100 %) dans toutes les matières, je pense qu'il ne sera pas nécessairement très motivé d'amener son bulletin à chaque fois.

Et il faut penser aussi que dans l'organisation on a choisi... il y a quatorze (14) projets qui ont été identifiés, mais il y a plus de mille (1000) projets qui roulent en continu dans l'organisation pour réaliser l'ensemble des investissements qu'on a à faire. Donc c'est pas parce qu'il y a quatorze (14) projets là que ce sont les seuls projets qui doivent se réaliser dans l'organisation. Il y a énormément de projets qui se font.

Et il faut penser aussi que ces projets-là, lorsque les objectifs se déploient dans l'ensemble de l'organisation, bien il y a bien d'autres gestionnaires qui vont avoir l'ensemble de ces projets-là dans leurs objectifs particuliers pour pouvoir mettre en service l'ensemble de ces projets-là. Donc c'est pas des objectifs qui sont simplement à un seul niveau, là. Il faut penser que les objectifs sont par la suite descendus dans l'organisation.

Q. **[40]** Merci. Monsieur Boulanger, on a constaté - je ne sais pas si vous avez lu la preuve de la FCEI à cet égard - mais à l'égard des objectifs, ce qui ressort de votre dossier tarifaire c'est qu'en l'an deux mille (2000) le Transporteur a atteint ses objectifs à cent pour cent (100 %). Bravo. En deux mille onze (2011), à quatre-vingt-dix-neuf virgule soixante pour cent (99,60 %). Re-bravo. Et à cent pour cent (100 %) en deux mille douze (2012). Ça c'est pas loin de l'idéal, là.

Et est-ce que... j'essaie de mettre ceci face à ce que vous nous disiez ce matin. D'entrée de jeu on va rééquilibrer, le contexte est difficile, ou les pressions politiques. Est-ce que vos cibles sont trop faibles? Ou est-ce que vous êtes... comment... comment est-ce que... Puis je vous rappelle ici là-dedans que le Transporteur, dans l'établissement de vos objectifs, vous visez un degré d'atteinte de soixante-sept pour cent (67 %) aux fins d'un régime de rémunération.

J'essaie de voir, de votre perspective, là, comment pouvez-vous toujours avoir une note quasi parfaite? Et en vous écoutant ce matin, vous sembliez dire : bien on va faire mieux, mais là on essaie de réconcilier l'irréconciliable, si c'est

possible.

R. Oui. Essentiellement, en début d'année je ne sais jamais qu'est-ce que je dois faire durant l'année pour atteindre les résultats. Et comme équipe de direction on essaie d'atteindre... on essaie d'atteindre l'idéal. On essaie d'atteindre... d'atteindre le maximum possible en faisant les bons arbitrages de façon à maintenir le réseau dans un bon état, dans une fiabilité à long terme, d'avoir des paramètres de performance qui sont excellents. Alors c'est l'objectif qu'on se donne.

On ne part pas l'année, comme équipe de gestion, en disant : ah non, cette année on va contenter du seuil de notre objectif. On part l'année en disant : on veut atteindre le sommet. C'est ce qu'on fait à chaque année. Alors c'est comme ça qu'on fonctionne.

Q. **[41]** O.K. Mais si vous êtes assez en forme, vous faites de l'exercice et tout ça. Bon, le sommet on est toujours au même sommet. On va à Morin Heights, mais là on dit on va aller monter le Mont Tremblant ou gravir un plus haut sommet. Avoir des objectifs plus ambitieux. Est-ce que ça, ça peut... c'est envisageable aussi?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Essentiellement, à chaque année on en a des plus ambitieux. C'est une fois qu'on le réalise, on les trouve facile une fois qu'ils sont faits. Mais ça, c'est le jugement que vous faites. Mais à chaque année lorsqu'on débute, il faut le faire. Il faut le réaliser et ça ne se fait pas sans... sans efforts soutenus de la part des équipes.

Puis quand vous l'atteignez, si on prend de votre analogie de tout à l'heure du bulletin à l'école, si vous dites à votre enfant : t'as juste quatre-vingt (85), c'est pas très, très bon. Je voudrais avoir quatre-vingt-dix (90). À un moment donné ça ne marchera pas.

Alors il y a, à chaque année lorsqu'on recommence une année on ne sait pas comment on va en faire. On ne sait pas qu'est-ce que l'année nous réserve. Il s'agit de mobiliser les équipes, puis de les amener derrière des objectifs et de faire des choix de gestion appropriés pour atteindre le sommet. Puis ça, c'est un travail d'équipe. C'est un travail d'équipe qu'on réussit à faire très bien, tout en réduisant nos coûts et en améliorant notre performance.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Et au panel numéro 2, on vous... on vous donnera comme exemple l'indice de continuité. On vous en parlera davantage, là, à la lumière du vieillissement du réseau, à la lumière de la sollicitation accrue du réseau, on vous expliquera davantage en quoi cet objectif-là est un objectif, là, qui est important pour l'année... l'année deux mille treize (2013), à atteindre.

Q. **[42]** Je vous remercie, ça termine mes questions.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie, Maître Turmel.

(10 h 05)

LA PRÉSIDENTE :

Maître Paquet, pour le GRAME. Pas de questions?

Vous m'avez déjà dit que vous n'avez pas de questions pour NLH. Maître Gariépy, avez-vous des questions pour monsieur Boulanger?

Me ANNIE GARIÉPY :

Pas de questions.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie. Alors on va procéder avec les questions de la Régie.

Me ALEXANDRE DE REPENTIGNY :

Bonjour, Messieurs. Alexandre...

LA PRÉSIDENTE :

Ah, excusez-moi!

Me DOMINIQUE NEUMAN :

Pas de questions!

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Neuman. Je m'excuse. Votre nom a sauté sur ma feuille. Mais je vous promets, je ne vous oublierai plus! Non plus. Je ne sais pas pourquoi ça... ça a comme sauté ici. O.K. Alors désolée. Alors je vais regarder, est-ce qu'il y en a un autre? Non. Alors ça va à la Régie maintenant. Merci.

INTERROGÉS PAR Me ALEXANDRE DE REPENTIGNY :

Q. **[43]** Bonjour, Messieurs, Alexandre de Repentigny pour la Régie. Alors je vais seulement avoir une question pour vous. C'est concernant les objectifs corporatifs. Au présent dossier, vous avez déposé les objectifs corporatifs deux mille treize (2013). Alors on se demandait si les objectifs corporatifs pour deux mille quatorze (2014) étaient actuellement disponibles.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Non. C'est encore en phase d'élaboration auprès du conseil et à l'interne également.

Q. **[44]** D'accord. Est-ce que les orientations quant

aux objectifs corporatifs deux mille quatorze (2014) sont disponibles?

R. Les orientations, ça va être à peu près similaire à ce qu'on a connu dans les années antérieures. Si vous regardez une année par rapport à l'autre, je dirais qu'il y a des thèmes... des thèmes classiques qui reviennent. Que ce soit la clientèle, santé et sécurité, et la performance financière.

Alors ces thèmes-là vont demeurer encore, je pense, pour plusieurs années encore. Là vous pouvez compter que pour l'année deux mille quatorze (2014) ça va être à peu près le même... le même genre d'orientation au niveau des objectifs corporatifs.

Q. **[45]** D'accord. C'est parce que dans une décision récente, en deux mille dix (2010), on vous avez demandé... on avait demandé au Transporteur de déposer les orientations deux mille qua... bien les orientations de l'année témoin projetée lorsque les objectifs corporatifs de l'année témoin projetée n'étaient pas disponibles. Alors on se demandait si c'était possible, là, de les déposer ces orientations-là. Pour deux mille quatorze (2014).

R. Bien essentiellement ce qu'on pourrait vous déposer

ce sont les... comme je le mentionnais tantôt, il y a trois grandes catégories. Ces catégories-là vont demeurer, que ce soit, bon c'est écrit un peu plus gros, là, ici. Alors catégorie clients, catégorie employés, catégorie actionnaires, alors ces trois catégories-là vont se retrouver.

(10 h 08)

Catégorie client, c'est de s'assurer finalement qu'il y a une performance sur l'indice de continuité, sur les normes pour la fiabilité du réseau, les normes NPCC, NERC et tout ça. Quand on arrive au niveau d'employés, bien, c'est question de santé et sécurité, sécurité au travail. Et catégorie actionnaire, c'est essentiellement sur les budgets, les bénéfices et c'est le genre d'objectifs qu'on retrouve.

Me ALEXANDRE de REPENTIGNY :

Q. **[46]** Donc, est-ce que vous pourriez déposer un document qui résumerait ces objectifs?

Me YVES FRÉCHETTE :

Si vous me permettez d'intervenir. C'est toujours délicat, tant et aussi longtemps que ces approbations-là internes n'ont pas passé les endroits où elles doivent passer. Alors, au stage où nous en sommes, on est encore au stade où ces

objectifs-là n'ont pas reçu l'approbation ultime, soit celle qui est celle de la plus haute direction d'Hydro-Québec. Dans les circonstances, les éléments qu'on vous soumetts sont ceux-ci.

Si vous me permettez, je vais prendre une pause. À la pause tantôt, je verrai avec mes gens, il y a des gens qui m'accompagnent, si on peut vous volontariser certains éléments supplémentaires, je pourrai vous revenir, selon le cas.

LA PRÉSIDENTE:

Et on parle des orientations, pas des objectifs, là.

Me YVES FRÉCHETTE :

Non, non. Tout à fait. Tout à fait. C'est une question d'orientation, une question de voir ce qui est disponible et ce qu'on peut vous fournir.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Et essentiellement je peux simplement dire, pour ajouter, d'une année à l'autre, essentiellement, ce sont des ajustements qui se font. La majorité des objectifs demeurent à peu près avec les mêmes paramètres, avec des variations quant aux chiffres qu'on peut retrouver dans ces objectifs-là.

Me ALEXANDRE de REPENTIGNY :

D'accord. Merci. Ça va mettre fin à mes question.

LA PRÉSIDENTE :

La Formation va avoir des questions. Monsieur Méthé.

INTERROGÉS PAR M. PIERRE MÉTHÉ :

Q. **[47]** Monsieur Boulanger, bonjour, Monsieur Verret. Vous avez parlé tout à l'heure des nouvelles conventions collectives. On les a... on a constaté par communiqué de presse vendredi qu'il y avait eu de bonnes nouvelles du côté des négociations. J'aimerais vous entendre comme gestionnaire de TransÉnergie. J'aimerais savoir, d'une part, si vous pouvez nous indiquer si ces nouvelles conventions collectives vous permettront des gains d'efficience au niveau des opérations du Transporteur. Je comprends qu'il y a de grands principes généraux, mais, vous, comme au niveau des opérations au quotidien.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Ah! En tant que tel, je dirais que les... parce qu'on a déjà factorisé, comme monsieur Verret le mentionnait tout à l'heure, certains éléments, les éléments financiers, je dirais, de cette convention-là sont déjà factorisés dans le dossier... dossier deux mille quatorze (2014).

Alors, il n'y a pas de gains qui viennent qui ne sont pas représentés actuellement dans le dossier. Mais c'est certain que d'en venir à un accord de travail avec l'ensemble de nos travailleurs, presque l'ensemble parce qu'il reste quand même un syndicat - le syndicat des techniciens, là -, mais ça favorise un climat de travail qui est plus sain pour l'organisation.

Et moi, je pense que ça, c'est très positif pour aider l'organisation à continuer les transformations que l'on met de l'avant depuis... depuis plusieurs années, d'une façon un peu plus intensive au cours des deux dernières années, sur des pistes pour changer les façons de faire, centraliser énormément de choses au niveau de l'exploitation et d'avoir une vision... une vision plus... plus globale, si on veut, des opérations. Puis un des objectifs qu'on a tout le temps, c'est... essentiellement c'est d'améliorer, si on veut, le facteur d'utilisation de nos ressources.

Alors, lorsqu'on regarde un réseau comme celui d'Hydro-Québec, c'est un réseau qui est très étendu, avec des ressources un peu partout sur le territoire. Alors, comment s'assurer, pour avoir la flexibilité opérationnelle, pour avoir les

ressources aux bons endroits et aux bons moments. Alors, quand c'est du matériel roulant, ce n'est pas trop pire, on les met sur la route, puis ils roulent, mais lorsqu'on parle d'individus, de personnes, ça demeure une planification, ça demande une planification qui est très... qui est très précise, mais ça demande également une certaine flexibilité des travailleurs puis d'avoir des... des syndicats qui sont prêts à collaborer pour dire, pour donner de la flexibilité opérationnelle.

Alors, le fait d'avoir des ententes qui sont signées, ça améliore les relations de travail, puis ça donne aux gestionnaires une... une meilleure position pour être capable de subvenir aux modifications qui vont arriver en cours d'année en raison des... des stratégies qu'on met de l'avant.

Q. **[48]** Merci. Vous nous avez parlé du contexte économique ou plutôt politique tout à l'heure. Il y a des éléments de contexte. Et je vous le demande et c'est bien général comme question, mais ça pourrait trouver son application ici. Les donneurs d'ordre du secteur public nous indiquent une baisse des coûts des travaux publics, hein! On l'indique pour deux mille treize (2013), on laisse penser que

deux mille quatorze (2014) pourrait aussi être intéressante. Vous, vous envisagez des milliards de dollars d'investissements. Alors, d'une part, j'aimerais savoir si vous commencez à percevoir ce genre d'effets au niveau des coûts, éventuellement si ça pourra vouloir dire au niveau des mises en service, donc des montants moins importants.

Et d'autre part, l'autre difficulté qui est soulevée beaucoup par les donneurs d'ordre du secteur public, c'est le fait qu'il est de plus en plus difficile d'arriver à des contrats rapidement puisqu'il y a des mécanismes qui ont été mis en place de vérification. Et là aussi je me demandais si c'était susceptible d'avoir un impact sur les opérations du Transporteur et sur les dates de mise en opération de différents projets.

R. Ce sont des enjeux qui ne touchent pas directement les opérations de TransÉnergie pour l'instant. Mon collègue Équipements est davantage concerné par ces enjeux-là de règles additionnelles pour question d'accréditation d'entrepreneurs et de firmes, par exemple. Et je dirais que la situation, ce qu'on considère, devrait s'assainir ou s'ajuster dans les mois qui viennent. Alors, c'est sûr que si cette situation-là devait perdurer encore longtemps, que

ça mènerait à une pression, entre autres, sur les entreprises éligibles, pour commencer, pour faire les travaux. Il y aurait des joueurs... beaucoup moins de joueurs, moins de concurrents, essentiellement, pour... pour certains types de travaux...

(10 h 12)

Vous avez passé un commentaire sur si on mesurait dans les coûts une réduction ou un ralentissement. On ne mesure pas directement. Lorsqu'on fait des travaux électriques avec des équipements qui sont de haute tension et tout ça, on a davantage un marché, la partie civile peut l'être. Lorsqu'on parle d'excavation, de construction en béton et tout ça, ça la partie civile peut l'être. Mais pour ce qui est des équipements, des grands équipementiers électriques, essentiellement c'est plus une vision mondiale. Si la marché international ralentit, on a des chances d'avoir un meilleur prix sur certains équipements particuliers, par exemple.

Q. **[49]** Merci.

INTERROGÉS PAR LA PRÉSIDENTE :

Q. **[50]** Monsieur Boulanger, je vais faire un petit peu de suivi sur les questions de maître Turmel. En

fait, vous avez mentionné, c'est ça, à la question 14.3, vos réponses à la demande de renseignements numéro 1 de la Régie à 14.3, que, effectivement, d'avoir eu la décision en mai deux mille douze (2012), la décision tarifaire avait mis un frein, parce que, effectivement, comme gestionnaire prudent, on ne veut pas engager des sommes pour lesquelles on n'est pas sûr. Et je crois que la question de maître Turmel vous posait était, bien, vous ne l'avez toujours pas pour deux mille treize (2013), nous sommes fin novembre, êtes-vous sur les freins encore après onze (11) mois en deux mille treize (2013)?

R. Il y a une limite à fonctionner sur les freins, Maître Duquette, essentiellement, sinon ça va sentir le chauffé, il va y avoir des enjeux qui vont venir. Alors, on n'est pas sur les freins, on a un réseau à maintenir en bon état, et essentiellement, on opère avec des paramètres.

On a mis en deux mille onze-deux mille douze (2011-2012) énormément de changements d'orientation, comme je l'évoquais succinctement dans mes commentaires d'ouverture. Et il y a un certain nombre des éléments que l'on a fait en deux mille onze-deux mille douze (2011-2012) qui n'ont

pas nécessairement une récurrence automatique. Je prends simplement celle des pièces sur les transformateurs de courant, on l'a pendant un an, peut-être un an et demi, un peu en deux mille treize (2013) aussi, puis après ça, il faut vivre avec les... je dirais le chiffre que ça nous donne, et d'essayer de viser ce chiffre-là et de réaliser l'ensemble des travaux qu'on se donne pour l'année.

Alors, la réalité nous rattrape très, très vite. Lorsqu'on regarde à l'interne, quand je parle de fiabilité, j'ai un client interne qui veut que le réseau soit très fiable. Le Producteur veut que l'énergie sorte du Québec, parce qu'on est en période de surplus. Alors, on est pris entre l'écorce et l'arbre. Alors, oui, il faut opérer d'une façon la plus économique possible, mais il faut que la fiabilité du réseau soit présente aussi, il faut que les interventions se fassent.

Alors, l'année deux mille douze (2012) était une année, oui, qu'on a débuté lentement, tant et aussi longtemps qu'on n'avait pas la décision, puis ça, dans la planification d'une année, lorsqu'on regarde, si je divise l'année en deux, les interventions de nature de maintenance se font davantage dans la première partie de l'année,

puis la deuxième partie c'est beaucoup les mises en route, les mises en service des projets, de façon à voir ces projets-là en marche pour l'hiver qui s'en vient.

Alors, il y en a un peu plus aux charges au début, puis un peu plus aux investissements dans la deuxième partie de l'année. Alors, c'est sûr que dans la première partie de l'année, si on fait un peu moins, il y a un peu moins d'éléments qui vont aller aux charges, puis ils vont aller davantage aux investissements. Alors, ce qui fait que d'avoir une décision qui est tardive, bien, ça amène ce réflexe-là de façon à marcher d'une façon un peu plus conservatrice. Et les activités de maintenance nous rattrapent très rapidement, on ne peut pas les ignorer.

Q. **[51]** Comme vous le savez, en vertu de l'article 49 de la Loi sur la Régie, la Régie doit décider des tarifs qui sont justes et raisonnables, et ça m'amène à la base de tarification. C'est que c'est un sujet qui est préoccupant. J'aimerais revenir, puis prenez la réponse à la DDR révisée de la FCEI, la fameuse question, je crois, 8.2. Oui, 8.2, c'est la page 12 de 56, où on avait nos objectifs corporatifs, le fameux 10 sur 14.

Me YVES FRÉCHETTE :

La cote précise...

LA PRÉSIDENTE :

C'est parce que là, j'ose à peine le dire, le SDI ne marche pas sur mon ordinateur, alors...

M. PIERRE MÉTHÉ :

HQT-0087.

LA PRÉSIDENTE :

Merci.

Q. **[52]** Alors, HQT-0087. La cote HQT, c'est HQT-14, document 5, page 12 de 56. Vous êtes à la bonne place?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Oui, oui, tout à fait. Allez-y.

Q. **[53]** Alors, pour reprendre la question de maître Turmel, l'idéal c'est dix (10) sur quatorze (14). Vous nous avez expliqué tantôt qu'il faut que les objectifs soient réalisables, mais quand même assez contraignants, pour que ça soit... Et là, ça donne effectivement un soixante-dix pour cent (70 %), soixante et onze (71 %) point quelque chose. Alors, je peux comprendre, si on reprend l'analogie du bulletin, qu'on peut, il ne faut pas demander toujours cent pour cent (100 %), c'est un petit peu démotivant. Alors, pour la rémunération variable,

vous vous mettez un idéal de soixante et onze pour cent (71 %), par contre, quand on arrive dans la base de tarification, vous demandez une rémunération cent pour cent (100 %) parce qu'à moins que je me trompe, corrigez-moi si je me trompe, cent pour cent (100 %) des mises en service prévues en deux mille treize (2013) sont inclus dans la base de tarification.

(10 h 18)

R. Essentiellement, moi je pense qu'au panel 2 vous allez voir le détail de l'effet sur la base de tarification de voir soit des rapports de projets et de voir l'impact. Je pense que vous allez voir une...

Q. **[54]** Oui, mais j'aimerais avoir votre opinion sur la justesse d'inclure l'ensemble de la base de tarification que vous demandez pour ces projets-là, alors que pour vous-même, en tant qu'administrateur, vous nous dites « Si j'ai soixante-dix pour cent (70 %), c'est idéal. ».

M. STÉPHANE VERRET :

R. Parce que sur le plan opérationnel, lorsqu'on travaille sur ces projets-là, de voir est-ce que la date de service va arriver puis c'est souvent des projets qui sont juste à la frontière avec une

année ou une autre année alors, pour avoir un projet qui a duré pendant, je ne sais pas moi, dix-huit (18) mois, vingt-quatre (24) mois, puis il décale de trois mois, mais il décale de trois mois, si ça arrive en décembre, il ne tombe pas dans une année donnée, il va tomber dans l'autre année alors ces phénomènes-là de calendrier qui se présentent alors moi, je pense qu'il faut... C'est un objectif qu'on se donne au niveau corporatif de dire : Voici les projets qu'on pense faire les mises en service en cours d'année.

Mais quand on arrive en fin d'année, ils peuvent décaler d'un mois ou deux mois pour de bonnes raisons et, de faire le lien entre les deux, je comprends très, très bien le lien que vous faites entre les deux, il y en avait un qui, c'est-à-dire, il faut battre la mesure sur ces projets-là, les faire avancer, mais il peut rester, je ne sais pas moi, pour deux pour cent (2 %) du travail à faire dans le projet, mais le projet n'est pas mis en service pour autant, mais quatre-vingt-dix-huit pour cent (98 %) du travail est fait dedans alors l'objectif tient compte de cette sensibilité-là.

Il va sans dire, lorsqu'on arrive à la fin,

on ne le mettra pas en service avec le deux pour cent (2 %) qu'il manque, il faut que ça soit complété à cent pour cent (100 %) pour pouvoir le mettre en service.

Et lorsqu'on regarde au niveau de l'aspect de la base de tarification, bien je pense qu'au panel 2 vous allez pouvoir voir qu'est-ce que ça donne comme effet au panel 2. Mais je pense qu'il y a deux objectifs séparés qui sont... Il y en a un qui touche la base de tarification, il y en a un autre qui touche le travail pour amener ces projets-là à temps en fonction du besoin réel qu'il y a. Comme je mentionnais à maître Turmel tout à l'heure, il y a des projets où la nécessité d'être là à temps, en cours d'année, est décalée parce que le premier joueur intéressé il ne sera pas présent si on est là alors il n'y a pas d'intérêt alors c'est un projet qui peut décaler dans le temps puis les efforts seront mis sur d'autres projets. Alors il y a une réalité bien physique à la chose.

Q. [55] Ça, je comprends ça, il n'y a pas de difficulté avec cette notion-là. Je me demandais seulement si, à votre avis, il devait... Puis je comprends les détails vont être avec le panel 2, là. C'est juste à votre avis de gestionnaire, si

une certaine pondération ne devrait pas être faite également sur la base de tarification pour les mêmes motifs que vous en mettez une pour votre rémunération variable.

R. Oui. Bien je dirais que sur la question de la base de tarification, je pense que le panel 2 devrait adresser, là, avec des chiffres concrets la chose et voilà, je pense que ça devrait compléter pour votre question.

Q. **[56]** Je vous remercie. Toujours sur la base de tarification, et je ne parlerai pas de la politique d'ajout mais de l'absence de politique d'ajout alors... Et des conséquences. Juste un instant, trop de cahiers. Alors je vais vous faire un petit préambule, si jamais vous voulez que j'arrête. C'est juste pour vous remettre en contexte. Alors dans les décisions d'autorisation des investissements reliés à l'intégration des parcs éoliens du réseau régional Matapédia ainsi que ceux découlant de l'appel d'offres 2005-03, la Régie ne s'est pas prononcée tant sur le montant de la contribution du Distributeur ni sur le moment du versement. Il y avait des réserves dans ces deux décisions-là afin de tenir compte de la fameuse politique d'ajout. On est toujours confrontés à

l'absence de politique d'ajout. Il n'y a toujours pas de contributions ou de nouvelles façons de calculer la contribution du Distributeur et je me demandais si, toujours en fonction de l'article 49 qui nous demande de faire des tarifs justes et raisonnables, s'il est justifié d'inclure à la base de tarification des montants pour lesquels les contributions ne sont pas calculées ou calculables en ce moment. Alors j'aimerais avoir votre opinion sur la question.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Je vais vous fournir une réponse, on est un peu plus technique ici.

Q. [57] Oui, c'est vraiment une opinion.

R. Oui.

Q. [58] Je comprends que le panel 2 va pouvoir rentrer, peut-être, en plus de détails.

R. Oui, tout à fait. La politique d'ajout, comme vous l'avez bien identifiée dans vos décisions procédurales, c'est un enjeu qui est compliqué. C'est quelque chose qui est très complexe. La Régie, à travers le temps, a soulevé différents questionnements par rapport à la pratique actuelle. Il y a une pratique actuelle qui existe, qui est codifiée dans les Tarifs et conditions. Et ce qu'on

fait comme travail est en toute cohérence avec la pratique qui est présentement codifiée dans les Tarifs et conditions. Et bien entendu il y a des questionnements qui ont été soulevés par la Régie sur différents aspects. Il y en a plusieurs. Il y en a sept, huit aspects.

(10 h 24)

Et le travail qui est à faire c'est d'être certain d'être en mesure de pouvoir traiter correctement de chacun de ces enjeux-là dans un dossier où on a pris un engagement ferme, là, en réponse à des questions qui ont été posées par des intervenants. Donc dans une correspondance qu'on a faite à la Régie, on a pris l'engagement ferme de le déposer au courant du premier trimestre de deux mille quatorze (2014). Alors ça, on aura à ce moment-là, l'opportunité d'échanger sur toutes les... tous les questionnements qui ont été soulevés par la Régie à travers le temps sur cette... sur la politique d'ajout.

Maintenant, au niveau des mises en service associées aux différents projets dont vous parlez, je pense qu'à travers le temps - si on retourne dans les différents tableaux qui ont été déposés à la Régie - à travers le temps, il y a eu une

reconnaissance par la Régie des différents montants associés à ces projets-là. C'est pas la première année où on introduit, de mémoire là, c'est pas la première année qu'on introduit des mises en service associées à ces différents projets-là.

Alors la particularité au niveau de ce dossier-ci pour l'année deux mille... je pense que c'est en deux mille treize (2013) effectivement, où pour le premier appel d'offres - l'appel d'offre du mille mégawatts (1000 MW), les derniers travaux associés à cet appel d'offres-là ont été complétés. Et il y a un calcul de contribution qui a été fait en fonction des modalités actuelles prévues aux Tarifs et conditions. Alors comme il y a une contribution du Distributeur, on s'est dit que c'était une bonne idée effectivement de le mettre dans les... dans le dossier des Tarifs et des... dans le dossier tarifaire. De manière ça a un impact à la baisse étant donnée qu'il y a une contribution qui vient du Distributeur.

Bien entendu, suite à l'étude de la politique d'ajout, si la Régie en arrivait avec des conclusions différentes, la Régie s'est déjà réservée le droit sur... ou de réserver sa décision plutôt, pardon, sur ces différents aspects-là pour

ces projets-là. Alors bien entendu dans la mesure où la Régie arrive à des conclusions différentes au niveau de la politique d'ajout - puis ce que je vous dis c'est : vivons le dossier et échangeons sur toutes les problématiques, sur les solutions qui sont seront proposées tant par l'entreprise que par les intervenants - mais s'il y a un changement à effectuer par la suite, rien n'empêchera la Régie d'arriver et d'effectuer ce changement-là. Donc d'avoir une décision finale par la suite sur le montant de la contribution qui serait à récupérer.

LA PRÉSIDENTE :

Q. **[59]** Ça, ça va. Ma difficulté - et puis c'est parce que je sais que vous avez dit le premier trimestre deux mille quatorze (2014) - mais ça fait quand même quelques fois que c'est reporté de trimestre en trimestre. Et pour à chaque fois d'excellentes raisons, là, j'en suis sûre, là, mais ça fait quand même quelques fois que c'est reporté. Et même si la Régie devait dire : dans deux ans on recorrige, ça va faire quand même deux ans où vous aurez du rendement sur quelque chose où il aurait dû y avoir une contribution plus grande. Alors je cherche à trouver l'équilibre, là, ici, dû à l'absence. Parce que ça fait quand même trois ans qu'on attend la

politique d'ajout.

R. Comment je dirais... l'équilibre, il est en fonction des Tarifs et conditions actuellement en vigueur. Alors lorsqu'on parle d'une absence de politique d'ajout, il y a actuellement des Tarifs et conditions qui sont en vigueur. La Régie nous demande à chaque dossier tarifaire de mettre à jour les paramètres de cette politique d'ajout-là en vigueur. On a mis à jour dans le cadre du présent dossier les contributions pour les postes de départ. On a fait l'étude également au niveau des réseaux collecteurs. Donc il y a de l'information, il y a une politique qui est existante aujourd'hui, il y a de l'information. Et jusqu'à temps que ces paramètres-là soient revues dans le cadre de l'étude du dossier de la politique d'ajout, bien c'est ceux-là qui sont en vigueur, puis c'est ceux-là qu'on applique.

Et comme je vous dis, je ne pense pas que c'est la première année, cette année, où on introduit... où il y a des mises en service qui sont associées à ces différents projets-là. C'est quelque chose qui a cours depuis déjà un certain temps.

Q. **[60]** C'est parce qu'usuellement la contribution

vient à la fin. Il y a en a des projets qui sont à la fin et la contribution devrait être là. Alors en fonction même des Tarifs et conditions actuels. Alors on cherche à connaître le bon montant. Mais ça va, je vous remercie. À moins que vous vouliez rajouter quelque chose, Monsieur Boulanger?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Bien essentiellement ce que ça fait c'est... je pense que le coût du projet a déjà été présenté, puis ça a été balisé en Régie, puis ça a été autorisé. C'est question de savoir dans quelle base tarifaire est-ce que ça va? Est-ce c'est dans celle du Distributeur ou celle du Transporteur? Et ça a potentiellement un effet et ça a potentiellement...

LA PRÉSIDENTE :

Oui, s'il vous plaît. Alors un message d'intérêt général. S'il vous plaît, mettre vos téléphones portables et autres équipements électroniques sur le vibreur... silencieux, merci.

R. Alors si vous me permettez, alors ça a un intérêt essentiellement pour la répartition des coûts entre le point à point et la charge locale. Alors c'est l'élément... Mais pour la question de partage des coûts, comme mon collègue le mentionne, il y en a une méthode d'allocation. Alors c'est de savoir :

est-ce que cette méthode-là est juste et appropriée dans le contexte qu'on connaît aujourd'hui. Et il y a des questions très appropriées et très intéressantes que la Régie pose à cet égard-là. Il faut trouver le meilleur équilibre possible entre... parce que l'impact va se faire sentir entre charge locale et point à point.

(10 h 29)

M. STÉPHANE VERRET :

R. Et un dernier complément d'informations. L'année deux mille treize (2013) - vous avez parlé des reports successifs au niveau de la politique d'ajout - je peux vous dire que l'année deux mille treize (2013) a été, vous le savez certainement, vos équipes le savent également, ça a été une année extrêmement chargée par plusieurs dossiers. Il y a d'autres dossiers qui étaient attendus également par la Régie au niveau des exigences techniques de raccordement, donc c'est un autre dossier important qu'on a déposé devant la Régie pour pouvoir s'assurer de l'adoption de ces... de ces exigences techniques-là par la Régie, donc le dossier du rendement et le traitement des écarts de rendement. Alors, il y a plusieurs dossiers importants qui ont été traités également.

Je ne dis pas que la politique d'ajout n'est pas importante, mais ça a été un calendrier extrêmement chargé. Et je peux vous dire que la priorité réglementaire pour le début de l'année deux mille quatorze (2014), c'est le dépôt de la politique d'ajout.

LA PRÉSIDENTE:

Q. [61] On est heureux de l'entendre. Alors mais, oui, effectivement, le calendrier réglementaire est chargé, on le sait. Je pense que les intervenants qui nous suivent dans la plupart de nos travaux le... trouvent qu'ils sont souvent à la Régie également, alors je pense qu'ils sont au courant. Mais, c'est quand même... il ne faut pas négliger un dossier pour d'autres parce qu'ils ont des conséquences sur aujourd'hui.

J'aimerais peut-être... juste un instant, avant de passer à l'efficience. Alors, juste avant de passer à l'efficience, peut-être une petite question simple. Vous mentionnez gérer de façon globale, effectivement, là, vos charges nettes d'exploitation. Vous nous présentez ça de manière réglementaire par rubriques de coûts. Vous avez sûrement pris connaissance de la preuve des autres participants au dossier où chacun y va de

recommandations, soit sur de coupure, là, à vos... aux revenus requis du Transporteur. Il y en a qui le font par moyen du taux d'efficience, donc ça ne serait pas un pour cent (1 %), ça pourrait être deux (2 %), voire trois (3 %). Il y en a qui vont par rubriques de coûts, là, masse salariale, et caetera. Avez-vous une préférence? Si jamais la Régie devait couper, procéder. Parce que je sais que dans le dossier du Distributeur usuellement, c'est « ne me parlez pas de pourcentage, allez-y par rubriques de coûts », mais vous semblez gérer de façon globale. Alors, je me demandais si vous aviez une préférence si la Régie devait se rendre aux recommandations des participants.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Avant que mon président prenne la parole, je veux juste mentionner que ma préférence, c'est d'être certain de vous convaincre que ce qu'on vous demande est juste.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Première des choses, même si on gère d'une façon globale, on a quand même un oeil sur chacun... chacune des rubriques, chacun des éléments, de façon à s'assurer qu'on est en équilibre. Je dirais qu'en termes de... de cibles ou d'objectifs, je

paraphraserai peut-être un de mes collègues avec une analogie avec le golf. Quand on joue cent vingt (120) au golf, retrancher cinq coups, ça va assez bien, quand on améliore notre score, c'est de plus en plus dur. Alors, essentiellement il y a... il y a un équilibre à aller chercher en termes d'objectifs.

Et il faut comprendre que les... les résultats d'améliorations de performance, ça prend un certain nombre d'éléments en place de façon à pouvoir réaliser. Il peut y avoir des éléments qui sont de nature technologique, par exemple. Il peut y avoir des éléments de... d'efficience organisationnelle. Il y a des éléments de relations de travail, comme on mentionnait tantôt à la question de monsieur Méthé. Il peut y avoir des éléments de... dans mes notes d'ouverture que je mentionnais, le contexte... le contexte politique qui font que tous ces éléments-là mis ensemble permettent à l'organisation d'améliorer sa performance.

Alors, des moments comme je décrivais qu'en deux ans on a amélioré de douze à treize pour cent (12 %-13 %) notre performance, on ne peut pas escompter ça d'une année par rapport à l'autre

parce que c'est... Déjà là, de maintenir ce niveau-là dans les tarifs va être un défi en soi.

Alors, comment est-ce qu'on fait pour partir de ce niveau-là, de pouvoir le maintenir dans un réseau qui est davantage sollicité, qui vieillit aussi? Alors, chaque année, c'est une année additionnelle. Les plages de maintenance et d'entretien sont plus réservées parce que le réseau est davantage utilisé. Alors, ce sont les paramètres avec lesquels TransÉnergie doit composer et... Puis lorsqu'on rajoute une performance par-dessus additionnelle, bien, cette cible-là doit être calibrée en fonction d'une réalité qui tient compte du passé et de ce qui s'en vient également dans l'avenir.

Alors, ce qu'on intègre dans le dossier aujourd'hui, c'est un... ce sont des paramètres qui donnent ou on intègre les gains, les réductions qu'on a appliquées dans les années antérieures, on les applique en deux mille quatorze (2014) et avec une cible d'efficience à un pour cent (1 %) avec la formule paramétrique et tout ça. Et voici les enjeux opérationnels qu'on a qu'on doit adresser. Si on ne les adresse pas, il peut y avoir potentiellement des enjeux de... des enjeux de

fiabilité à moyen et long terme qui peuvent apparaître sur le réseau.

Alors, le réseau de TransÉnergie est un réseau, comme je mentionnais tantôt, qui est très très vaste, avec une infrastructure qui est grande. Alors, il faut avoir une vision de la pérennité de ces infrastructures-là qui tient la route sur le long terme. Sans ça, on va frapper un mur à un moment donné, puis on ne sera pas capable de les maintenir dans un bon état. Alors, il faut maintenir ça dans un équilibre qui est adéquat.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Je peux tout de suite vous mentionner que lorsque le panel 2 va faire la présentation de sa preuve, nous avons pris connaissance, effectivement, des propositions des intervenants au niveau des différentes coupures aux différents postes, et ça nous préoccupe. Ça nous préoccupe à la lumière, justement, du vieillissement du réseau, de la sollicitation accrue du réseau. Et nous allons aborder spécifiquement ce point-là lors de la présentation du panel 2.

LA PRÉSIDENTE :

Q. [62] Je me demandais, puis vous avez mentionné, bon, on essaie de calibrer, là, ces efforts-là puis

cette efficience-là, mais ma préoccupation en ce moment, je vais vous la... est la suivante : vous nous dites que, en vertu des changements au processus avec la VPEI, et caetera, que vous n'avez plus de base de référence et que... ou enfin, que les bases de référence ne sont plus les mêmes, et qu'en conséquence on ne peut pas faire de comparaison. Donc, l'historique perd un petit peu, on n'a pas de données historiques, ou vous nous dites qu'elles sont plus ou moins fiables, qu'on ne peut pas faire vraiment de comparaison.

Vous n'offrez pas de façon, comme dirais-je, de gain d'efficience, de méthode de calcul pour le gain d'efficience projeté. Vous nous offrez un composite a posteriori. Mais moi, si j'ai à faire un tarif pour deux mille quatorze (2014), sans avoir de méthode de gain d'efficience projeté, et sans avoir, et comme vous me dites, les bases de référence ne sont plus bonnes, il me semble qu'il manque quelque chose pour que je puisse faire ou établir, je dis je, mais je ne veux pas dire que je suis la Régie, mais que moi personnellement, membre de la formation, il semble qu'il y a une difficulté pour établir des tarifs qui sont justes et raisonnables.

Alors, est-ce que, comment qu'on fait à ce moment-là pour établir, si on prend un pour cent (1 %), qu'est-ce qui est juste et raisonnable? Est-ce que un pour cent (1 %), on coupe dans le muscle ou dans le gras? Est-ce qu'à deux pour cent (2 %) on coupe dans le muscle ou dans le gras? Là, vous nous dites un pour cent (1 %), parce que c'est ce que historiquement on a fait, mais si on regarde l'historique, vous êtes souvent au-delà du un pour cent (1 %). Alors, et je ne vois pas dans le dossier de méthode qui nous permettrait de calculer cette efficacité-là.

Alors, je ne sais pas ce que vous pensez de la proposition de l'ACEFO qui proposait de faire une telle étude de productivité, pour qu'on puisse peut-être, avant l'établissement des tarifs, faire... ou essayer de voir quel est le meilleur gain d'efficacité?

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Bien, moi je vous dirais, d'une façon, un, ce n'est pas quelque chose qui est facile à déterminer.

O.K.? Vous dites, c'est un, c'est deux, ou peu importe le chiffre, là, fondamentalement. Je le regarde, moi, d'un autre bout de la lorgnette. Moi je regarde sur le bout de la lorgnette, les

responsabilités qu'on a pour maintenir un réseau dans un bon état, d'une façon sécuritaire et fiable. Et l'envergure de l'infrastructure, puis dans le panel 2, vous allez avoir l'occasion de voir les enjeux à maintenir une telle infrastructure dans le temps et ce que ça prend comme moyens pour y parvenir.

Alors, quand je mentionnais tout à l'heure quel est le juste équilibre entre les deux, on peut très bien dire, voici la feuille de route que j'ai pour les prochains dix (10) ans, on sait quel est le niveau de pérennité des actifs que l'on a et à quel moment on va devoir y adresser. Soit y adresser avec une activité de maintenance classique, si on veut, ou une activité carrément de pérennité, où on remplace l'équipement au complet. Ou, si on intervient à la frontière entre les deux, comme je le mentionnais dans mes notes d'ouverture.

Et fondamentalement, l'équilibre entre les deux, au fur et à mesure que le réseau devient plus mature, le risque de bris des équipements s'accélère et devient plus évident. Puis si on regarde en arrière, on voit que ces choses-là, à chaque année, il y a des équipements qu'on doit adresser, qu'on doit travailler, de façon à

maintenir le réseau dans un état de fiabilité. Et c'est le juste équilibre entre ces travaux-là qu'on doit faire pour maintenir le réseau dans un bon état, les besoins en maintenance qu'on a, et l'organisation du travail de façon à le rendre plus performant.

Ce que le panel 2 va essayer de vous démontrer, Madame la Présidente, c'est de montrer que les éléments qu'on a mis en place depuis une couple d'années permettent entre autres de pouvoir réaliser des projets, des mises en route, des mises en service d'une façon mieux planifiée, plus rapide, d'exécution qui est mieux, avec des standards au niveau des équipements, au niveau des conceptions pour les projets, de façon d'en réduire les coûts.

TransÉnergie, c'est une business d'investissement. Soixante-quinze pour cent (75 %) du coût de service, c'est l'amortissement sur les projets. Alors, l'importance d'avoir des projets qui sont bien réalisés, qu'on optimise les coûts de ces projets-là et que la mise en service est faite d'une façon efficiente, et toute la partie maintenance aussi. De la maintenance où on a depuis un an et demi maintenant changé toute notre vision

de la maintenance. Avoir une maintenance qui est davantage ciblée et une maintenance qui vise des choses, puis qu'on a mis dans une certaine séquence, de façon à aller chercher les premières interventions qu'on fait, c'est pour avoir le maximum de bénéfice.

Il y a des obligations, premièrement, en maintenance, qu'on n'a pas le choix de faire, et il y a toute une série d'autres activités qu'on peut faire, et de façon à les ordonnancer, d'avoir le maximum de performance, et l'organisation du travail après ça, de façon à avoir de la flexibilité.

Alors, si on regarde par ailleurs le nombre de ressources qu'on a diminué dans l'organisation, il y a moins de permanents, on joue sur du personnel temporaire avec plus de flexibilité, de façon à augmenter les facteurs d'utilisation, si on veut, des ressources. Et tous ces paramètres-là font que l'entreprise améliore sa performance, il y a des technologies qui viennent se greffer à ça pour améliorer l'ordonnancement des travaux aussi et tous ces éléments-là améliorent la performance mais souvent, dans le cas de TransÉnergie, au niveau des investissements. Et comment mesurer

comment aurait été un investissement si on avait fait ça? La problématique c'est qu'il n'y a pas deux compagnies qui marchent en parallèle. On peut dire « Celle-là, je ne touche à rien puis voici la nouvelle compagnie, toutes les mesures qu'on met à l'interne. » Le balisage de ces choses-là est très difficile à faire parce qu'on ne fait pas deux projets qui sont pareils puis si on l'avait fait avec les anciens paramètres, on peut spéculer puis sortir un chiffre, dire que ça aurait été quinze pour cent (15 %) de plus, mais c'est une mesure qui demeure très, c'est une vue de l'esprit bien plus que des faits très, très concrets.

Alors moi je pense que c'est important d'apprécier ce que l'organisation met en place pour améliorer sa performance et de mesurer ces choses-là et d'en apprécier la valeur dans chacun des projets.

(10 h 40)

Q. **[63]** Mais justement comment vous arrivez, vous, à nous proposer un pour cent (1 %)? Quelles sont les méthodes ou la méthode que vous prenez pour nous affirmer que un pour cent (1 %) ça va. Je cherche à savoir comment vous êtes arrivé à un pour cent (1 %).

R. Essentiellement, le un pour cent (1 %) c'est une pression qu'on se donne pour améliorer notre performance et le un pour cent (1 %) c'est... On essaie de pouvoir le matérialiser, le réaliser, de le mesurer précisément alors qu'il y a une entreprise qui a X centaines de millions de dollars de charges d'exploitation et tout ça, les gens, quelqu'un pourrait regarder puis dire : « Bien, écoutez, un pour cent (1 %) ce n'est pas matériel, qu'est-ce que ça signifie? » sauf que ça donne une pression à l'organisation pour essayer d'extraire, tout en répondant à ses obligations, d'aller extraire un gain d'efficience à quelque part et de réduire ses charges.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Vous avez mentionné également dans votre question que par le passé il y a des gains supplémentaires au un pour cent (1 %) qui ont été engagés donc d'où le requestionnement de la valeur juste du un pour cent (1 %). Il ne faut pas oublier qu'en deux mille treize (2013) il y a quelque chose d'assez unique qu'on a fait au niveau du dossier. Les gains et réductions de coûts passés, il y a eu un ajustement à la baisse au niveau des charges de l'ordre de quarante-huit millions (48 M) d'un coup sec qui a

été fait. Et, là, le défi c'est de s'assurer de pouvoir opérer l'organisation avec ce niveau de charges-là dans les années futures, à la lumière des défis qui se présentent à l'organisation en termes de vieillissement du réseau, en termes de sollicitation accrue de ce réseau-là.

Donc je pense que dans la réflexion, cet ajustement-là important qui a été fait au niveau de l'année deux mille treize (2013) est très important dans l'évaluation des gains possibles dans les années futures et ce, je pense qu'on vous a fourni certains éléments de réponse à cet égard-là.

Concernant l'étude de productivité qui est proposée par l'ACEFO, sur le panel 2 je vous dis qu'on va revenir sur cette proposition-là effectivement. On a des questionnements, entre autres, sur le contexte dans lequel ce genre d'études-là est mené habituellement au niveau des distributeurs, les particularités du réseau de transport en termes d'entreprises très fortement capitalisées, dont près de soixante-quinze pour cent (75 %) de son revenu requis découle de ses investissements, alors ce n'est pas nécessairement évident qu'on peut regarder ce qui est fait au niveau d'études de productivité en distribution

puis le reproduire au niveau du transport. Mais on vous en parlera un petit peu plus au niveau du panel numéro 2.

LA PRÉSIDENTE :

Q. **[64]** Donnez-moi une minute, je vais juste voir si toutes mes questions sont là. Juste peut-être une demande de précisions sur ce que vous avez mentionné peut-être un peu plus tôt. Vous avez parlé d'un meilleur encadrement réglementaire pour faire référence à mon commentaire un petit peu plus tôt. Il manque peut-être de bases de référence ou de nouvelles bases de référence pour pouvoir faire des comparaisons d'un dossier tarifaire à l'autre, pour s'assurer d'avoir des tarifs justes et raisonnables. Vous nous parlez d'un meilleur encadrement réglementaire. Est-ce que c'est parce que vous prévoyez, probablement pas dans ce dossier-ci puisqu'il s'approche de la fin, mais dans un autre dossier de mesures où il y aurait de nouvelles bases de référence qui seraient offertes à la Régie pour qu'on puisse s'assurer d'avoir des tarifs justes et raisonnables.

M. ANDRÉ BOULANGER :

R. Essentiellement, on est à l'écoute de tout commentaire ou suggestion qui pourrait permettre

d'aider la Régie dans cette obligation-là de pouvoir déterminer des tarifs justes et raisonnables. Essentiellement, on se compare avec nos pairs aussi pour voir comment est-ce qu'on performe en termes de résultats au niveau du transport et c'est, comme je le mentionnais tantôt, c'est une question de voir quels sont les résultats, qu'est-ce qu'on a devant nous et qu'est-ce qui s'en vient, comment est-ce qu'on organise nos équipes de façon à aller chercher le maximum de performance et d'avoir le maximum de travail peut être fait et d'avoir une référence comment est-ce que ça aurait été si on avait fait autrement, ce n'est jamais facile à faire. Ce n'est jamais facile à faire. C'est pour ça, je pense, que la démonstration c'est de voir un peu comment est-ce qu'on s'est organisés pour réaliser des projets, comment est-ce qu'on s'est organisés pour faire des activités de maintenance et quels sont les éléments que l'on a faits qui permettent d'améliorer notre performance. Et de dire, bien avec ces éléments-là qui sont en place, bien on améliore la performance et l'entreprise est bien servie et l'ensemble de la clientèle est bien servie.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Précisément au dossier, en termes de mesures de cette performance-là, bien entendu il y a l'ensemble des indicateurs de performance qui sont... qui sont déposés et qui nous permettent de suivre, puis de voir l'évolution de la performance de l'entreprise. On a également proposé un indicateur qui est plus global, qui met en lien les coûts et la fiabilité du réseau et qui nous compare avec d'autres entreprises. Donc c'est pour nous une façon supplémentaire de pouvoir évaluer de façon globale, tant par nos actions au niveau des charges que nos actions au niveau des investissements, la performance de l'entreprise.

Et je vous dirais également les résultats réels. Les résultats réels vont permettre de voir... de mesurer la performance de l'entreprise par rapport aux résultats projetés. Donc on fonctionne sur une base d'une année témoin projetée, comme tout le monde le sait. Et bien entendu il y a un facteur d'efficience qui est incorporé dans ces prévisions-là. Et lorsque l'année sera terminée, on pourra voir comment l'entreprise a réussi à performer par rapport à cette cible-là qui a été... qui a été fixée dès le

départ. Et non pas par rapport à d'autres, comme le mentionne monsieur Boulanger, d'autres ou un scénario en parallèle qui n'a jamais eu lieu.

Et je pense qu'il ne faut pas oublier aussi l'ajout qu'on a fait ou qu'on espère avoir prochainement au niveau du mécanisme de traitement des écarts de rendement. Alors il y a toujours ce mécanisme-là qui va opérer par la suite également et qui va, dans la mesure où un écart va être dégagé - puis je reprends les propos de quelqu'un d'autre qui les avait tenus ici : « Avant de partager, il faut toujours bien la créer, cette richesse-là. » - donc ces écarts-là qui pourraient être générés au réel seront partagés par la suite en fonction d'un mécanisme qui sera déterminé par la Régie, suite aux propositions qui ont été faites.

LA PRÉSIDENTE :

- Q. **[65]** Je vous remercie. Je vous dirais qu'avant de la partager, il faut encore la déterminer le plus justement possible. Alors on espère que les écarts ne seront... ne seront que liés à votre très bonne performance. Et qu'on pourra la déterminer comme il faut. Ça va être l'ensemble de mes questions. Maître Fréchette, avez-vous un réinterrogatoire?

Me YVES FRÉCHETTE :

Je vous remercie, ça complète.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie. Alors je vais remercier les membres du panel. Merci beaucoup d'être venus ce matin. Et puis vous êtes maintenant libérés, alors... Je pense qu'on va prendre une pause... Sauf monsieur Verret, bien sûr, vous êtes là... Monsieur Boulanger seulement, vous êtes libéré. Alors merci beaucoup, Monsieur Boulanger, d'être venu ce matin. Et puis on va prendre une pause... on va prendre une pause de vingt (20) minutes. Jusqu'à onze heures dix (11 h 10). Je vous remercie.

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

REPRISE DE L'AUDIENCE

---

(11 h 12)

DISCUSSION

LA PRÉSIDENTE :

Maître Fréchette, j'ai peut-être une... Je vois que tout le panel est là, je vous remercie. J'ai peut-être une proposition à vous faire. Il est onze heures quart (11 h 15). Vous avez annoncé pour une heure de présentation.

Me YVES FRÉCHETTE :

On verra. J'ai donné des indications à maître Dubois pour que vous soyez peut-être en amont un petit peu, que vous ayez la chance de voir, parce que dans notre lettre du treize (13) novembre ou, je ne m'abuse, autour, là, ou peut-être avant, la semaine qui a précédé, on vous parlait de brève, mais bref comment. Alors bref étant celui que j'ai exprimé à maître Dubois pour pouvoir rebalancer votre calendrier.

LA PRÉSIDENTE :

Ceci dit, il est onze heures quart (11 h 15). Parce que, dans la lettre, c'était plus ou moins soixante (60) minutes. Ce que je vous propose, c'est qu'on pourrait peut-être assermenter vos témoins, adopter la preuve et prendre la pause-lunch tout de suite et commencer votre présentation à treize heures (13 h), au retour de la pause-lunch. Ce qui pourrait vous donner une petite chance de vous regrouper. Et ceux qui ont manqué le train ce matin d'aller rechercher les pièces manquantes. Alors, c'est une proposition, mais on peut commencer tout de suite si vous préférez.

Me YVES FRÉCHETTE :

Je vais vous revenir. Un instant.

LA PRÉSIDENTE :

Je ne veux pas étirer le martyr.

Me YVES FRÉCHETTE :

Non, non, mais c'est un plaisir, ce n'est pas un martyr. Chacun ses plaisirs, on peut dire ça comme ça. Tout d'abord, je veux vous dire que si on prend la pause un peu plus tôt, peut-être que les services d'alimentation qui vont nous permettre de nous sustenter ne seront pas encore au rendez-vous. Alors, il y a une limite à accélérer notre tempo au niveau de l'arrivée du repas. Alors, ça, c'est une contrainte.

Au niveau de l'adoption de la preuve, je vais vous dire que, moi, avec les années, j'ai « funké » ça assez... Alors, ça se fait quand même assez rondement. Ça va être une formalité qui va être très rapidement dévolue, qui va être révolue si vous permettez. Alors, là-dessus, je vous dirais, je pense qu'on pourrait se lancer, si vous êtes d'accord. En cours de route, on pourra trouver peut-être soit le moment approprié pour prendre la pause puis revenir après la période du lunch. C'est peut-être la façon à l'heure où nous sommes à onze heures quinze (11 h 15). Je me permets de vous

proposer ça.

LA PRÉSIDENTE :

Il n'y a pas de difficulté. Cependant, avant que vous commenciez, deux petites questions. Je ne sais pas si vous avez eu la chance de faire les suivis sur les objectifs corporatifs.

Me YVES FRÉCHETTE :

Oui, c'est ça, je voulais vous... Oui, je vous écoute. Je voulais vous entretenir à ce sujet-là.

LA PRÉSIDENTE :

Bien, je vais vous revenir. Juste une autre question. Vous pourrez me... Vous avez annoncé dans votre requête, une requête pour tarifs provisoires en décembre deux mille treize (2013). Et je me demandais si, dans la mesure où il y a déjà des tarifs provisoires, vous croyez que c'est toujours pertinent de le faire. Alors, je voulais juste savoir, une question de planification, si vous avez toujours l'intention d'en faire une en décembre.

Me YVES FRÉCHETTE :

Je vous dirais, on s'en est parlé. Puis vous m'attrapez pour dire que j'ai un petit blanc. Alors, vous me permettez d'en discuter avec...

LA PRÉSIDENTE :

Pas de problème.

Me YVES FRÉCHETTE :

... mon directeur des Affaires réglementaires et commercialisation. Et puis on va vous revenir là-dessus après le lunch sans aucun doute, puis avec quelque chose de clair. Mais vous serez accroché avec ce qu'on vous avait déjà écrit dans la requête, bien sûr.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie.

Me YVES FRÉCHETTE :

C'est bien. En ce qui concerne le document des... la demande au niveau des orientations. Alors, effectivement, on vous préparera ou rendra disponible la documentation qui est disponible à ce moment-ci. Cependant, il est vraisemblable qu'elle sera sous pli confidentiel. Alors, il est possible que certains éléments de cette réponse-là ne puissent être révélés de façon globale. Alors, sous cette réserve-là, alors ce sera donc le premier engagement. C'est bien.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie.

Me YVES FRÉCHETTE :

C'est bien. Alors si on revient à notre...

LA PRÉSIDENTE :

Juste un instant. Juste pour une question. Alors, effectivement, ça va être l'engagement 1. Alors, ça va être un suivi sur les objectifs corporatifs.

Me YVES FRÉCHETTE :

Précisément, c'est les orientations.

LA PRÉSIDENTE :

En fait, c'est sur les orientations corporatives.

Oui. Je m'excuse. Les orientations corporatives. Je vous remercie.

E-1 (HQT) : Transmettre un suivi sur les objectifs corporatifs (demandé par la Régie)

**PREUVE HQT (Coût de service, efficience, planification et commercialisation)**

Me YVES FRÉCHETTE :

Je vous remercie. Alors toutes les personnes qui sont au panel actuellement ont vu leur CV déposé. Alors, il s'agit de HQT-15, Document 1.2 à 1.6. Alors, ces c.v. là sont déjà déposés. Peut-être pour vous présenter l'équipe avant de les

assermenter, tout ça.

Alors, vous avez madame Duchesne qui est l'opératrice plutôt de la présentation, madame Nada Duchesne qui ne témoignera comme témoin, mais qui est non moins indispensable. Alors, vous avez madame Marie-Claude Roquet, monsieur Louis-Omer Rioux, monsieur Louis Veci, un connu monsieur Verret, ainsi que monsieur Sylvain Clermont également aussi connu. Donc, nous sommes à la formalité de l'assermentation si vous...

Oui, je vous ai transmis une présentation il y a quelques instants. Tous les intervenants en ont eu copie, les membres de l'équipe aussi. Vous les avez devant vous. C'est la présentation sous format électronique qui est là, qui sera déposée, si elle ne l'est pas, elle le sera aujourd'hui sans doute. Et de notre côté, c'est la pièce HQT-15, Document 2. Alors c'est présentation à l'audience.

LA GREFFIÈRE :

C-HQT-115, la cote Régie.

Me YVES FRÉCHETTE :

Oui, je vous fais confiance là-dessus.

C-HQT-0115 : (HQT-15, Doc.2) Présentation Power  
Point

(11 h 19)

Me YVES FRÉCHETTE :

Sur ce donc, à moins que madame Lebuis ait d'autre chose à me faire répéter, on pourrait débiter avec l'assermentation. Merci.

L'AN DEUX MILLE TREIZE (2013), ce dix-huitième (18e) jour du mois de novembre, ONT COMPARU :

**MARIE-CLAUDE ROQUET**, ingénieure, ayant une place d'affaires au Complexe Desjardins, tour Est, 19e étage, Montréal (Québec);

**LOUIS-OMER RIOUX**, vice-président Exploitation des installations, Hydro-Québec TransÉnergie, ayant une place d'affaires au 5250, rue Armand-Frappier, Saint-Hubert (Québec);

**LOUIS VECI**, directeur Planification financière et Contrôleur, ayant une place d'affaires au 2 Complexe Desjardins, Montréal (Québec);

**SYLVAIN CLERMONT**, ingénieur, ayant une place d'affaires au Complexe Desjardins, tour de l'Est, Montréal (Québec);

**STÉPHANE VERRET** (sous la même affirmation solennelle);

LESQUELS, après avoir fait une affirmation solennelle, déposent et disent :

INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE :

Q. **[66]** Peut-être débiter avec vous, Madame Roquet. Alors, les pièces HQT-3, Document 1 et 3; HQT-9, ainsi que les réponses du Transporteur et sur ces sujets, ainsi que votre curriculum vitae ont été préparés par vous et constituent votre témoignage dans ce dossier?

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. En effet.

Q. **[67]** En effet étant oui, alors merci. Monsieur Rioux, HQT-3, si je vous interroge sur les pièces HQT-3, Document 1, volet efficience associé aux responsabilités d'exploitation des installations; HQT-6, Document 2, au niveau des charges d'exploitation ainsi que les réponses du Transporteur et votre curriculum vitae à cet égard ont été préparés sous votre contrôle et constituent votre témoignage dans ce dossier?

M. LOUIS-OMER RIOUX :

R. Oui, tout à fait.

Q. **[68]** Je vous remercie. Je vous avais dit que je vous fais ça bien. Alors, Monsieur Veci. Là, la nomenclature est un petit peu plus robuste. Monsieur Veci, HQT-3, Document 1 et 2; HQT-4; HQT-5; HQT-6; HQT-7; HQT-13, Document 2; HQT-15, Document 2 qui constitue la présentation que vous aurez devant vous, ainsi que les réponses qui correspondent à ces pièces, et votre curriculum vitae ont été préparés sous votre direction et constituent votre témoignage dans ce dossier?

M. LOUIS VECI :

R. Oui.

Q. **[69]** Je vous remercie. Et finalement, Monsieur Clermont. HQT-6, Document 3, sections 2.1 à 2.4, section autres charges, achat de service de transport; HQT-10; HQT-12, Document 4, 5 et 6; HQT-13, Document 4 en ce qui concerne les besoins et revenus de service de transport; les réponses du Transporteur sur ces sujets, ainsi que votre curriculum vitae ont été préparés sous votre contrôle, et vous les adoptez comme votre témoignage dans ce dossier?

M. SYLVAIN CLERMONT :

R. Oui.

Q. [70] Alors, voilà, Madame la Présidente, ça complète l'adoption de la preuve. Et je peux vous assurer que la nomenclature est complète. Sur ce, je cède la parole, si vous me permettez, au panel pour la présentation PowerPoint. Si vous me permettez, je crois que, dans la séquence du temps, on verra les délais, mais je crois, quand cette présentation-là sera accomplie, il y a une autre section qui venait, comme monsieur Verret vous l'a annoncé, qui était des questions directes sur des questions en chef sur la preuve des intervenants. Ce serait peut-être le moment à ce moment-là si on avait la pause du midi, c'est peut-être le meilleur moment de la faire. Alors, ce sera à vous de déterminer. Mais on pensait suggestion tantôt pour le bon moment. Peut-être que celui-ci le sera. Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie.

M. LOUIS VECI :

R. Alors, Madame la Présidente, membres du banc, il m'incombe de lancer le panel 2 avec cette présentation. Elle va avoir trois volets

principaux. Donc, on va discuter un peu du contexte d'affaires et opérationnel. On va également parler un peu de l'acuité des prévisions et de l'accroissement du budget de base aux charges nettes d'exploitation.

Pour ce qui est du contexte d'Hydro-Québec TransÉnergie, plus que jamais on fait face à une forte sollicitation de notre réseau. Cette sollicitation amène une accélération de l'usure de certains équipements. Pour faire une analogie, une voiture qui roule vingt mille kilomètres par année s'use plus qu'une voiture qui roule cinq mille kilomètres par année. Alors, il y a plein d'aléas là-dedans. Et peut-être qu'on trouvera de meilleures analogies par la suite, mais notre réseau est hautement sollicité.

(11 h 24)

Les disponibilités de plages d'arrêt dans une sollicitation aussi forte sont plus difficile à planifier dans un contexte où il y a un arbitrage ou... en fait, je n'appellerai pas ça un arbitrage, mais il y a des besoins de plages d'arrêt pour faire des projets d'investissements en pérennité. Il y a des besoins également pour faire de la maintenance.

Au niveau du vieillissement du parc d'actifs, un actif qui vieillit, comme une voiture - peut-être qu'ici ça va être encore plus frappant - dans sa première moitié de vie, une voiture, on va aller au garage pour le changement d'huile et des choses comme ça. Dans la deuxième moitié de vie d'une voiture, bien, on remplace des pièces plus coûteuses, pour ceux qui connaissent les termes « timing belt » et des choses comme ça. On fait face à des bris ou des réparations qui ne sont pas nécessairement planifiées. On est rendu là. Notre parc d'actifs est plus mature et les actifs sont vieillissants ou vieux. On a donc un besoin de remplacer en pérennité plus d'équipements et allié avec ça, on a besoin de faire des interventions ciblées et de la réhabilitation sur nos équipements.

On fait état dans cette plage-là également d'un accroissement significatif des projets d'investissements. Alors, il faut comprendre qu'on a des projets de croissance qui sont également part de nos activités et on ne fait selon les besoins de nos clients qui ont, en passant, des dates précises pour lesquelles ils veulent qu'on livre leurs investissements ou les mises en service. On a les

investissements de pérennité et nos interventions ciblées et de réhabilitation.

Page suivante. Alors, sur l'évolution de nos investissements, je n'irai pas en très grand détail sur cette page-là, mais elle nous mène à plusieurs états de fait par la suite. Donc, ce que je voudrais souligner ici, vous voyez la courbe de nos investissements qui sont en croissance. Vous voyez que, à partir de deux mille treize (2013), en bleu, nos interventions en pérennité, on va faire plus d'intervention en pérennité qu'en croissance, donc il y a un basculement à partir de deux mille treize (2013). Et on va faire au-delà de un milliard (1 G\$) de projets en pérennité. Je faisais état d'un parc d'actifs vieux, ça en est une illustration.

On a pour plus dix milliards (10 G\$) de projets autorisés qui roulent en ce moment, mille trois cents (1300) projets en cours. Alors, c'est important pour moi de vous montrer le volume et la complexité. Lorsqu'on met en lumière dix (10) ou onze (11) ou douze (12) ou quatorze (14) projets, je fais juste état qu'il y en a mille trois cents (1300) qui sont en cours.

Il y a évidemment également un décalage

entre les investissements et les mises en service. Donc, évidemment les investissements, c'est la matière première avant d'arriver à des mises en service. Cependant, les mises en service vont arriver à la fin de la période d'investissements. Notre cycle de vie d'un projet peut varier entre deux et quatre ans, peut être plus long que ça, donc on investit au fur et à mesure et, à la fin, il y a une mise en service lorsque le projet est terminé. Dans quelques cas précis d'exceptions, il y aurait des mises en service partielles également.

Si je veux faire un lien simplement entre l'acétate précédent et notre défi au niveau des prévisions et plus particulièrement sur la pérennité. Alors, les projets de pérennité sont un peu plus complexes à planifier. On s'est fait la main avec le temps, on est devenu meilleurs, mais il n'en demeure pas moins qu'il y a une différence entre un projet de croissance et un projet de pérennité. Alors, je veux faire une analogie et celle-là ce n'est pas une voiture, mais...

La construction d'une nouvelle maison est drôlement plus facile que de faire une rénovation de maison avec les gens qui continuent à y habiter et avec tous les meubles qui sont présents dans la

maison. Un projet de pérennité pour nous, on travaille dans des espaces restreints et souvent c'est dans des installations existantes. Alors, ça... ça pose un défi de bien établir les étapes du projet.

Au niveau de l'acuité de nos prévisions, c'est important pour moi de rappeler un peu, avant toute évolution de nos processus, quel est notre résultat? Quel est notre score actuellement?

Alors, première chose que j'aimerais faire, un peu comme monsieur Boulanger vous l'a fait savoir dans son introduction, deux mille douze (2012) a été une année fort particulière, c'est également vrai pour nos mises en service, à savoir que les événements sur l'éclatement des transformateurs de courant IH ont généré des zones d'accès limitées dans, entre autres, à peu près plus d'une vingtaine de postes stratégiques. Ces zones d'accès limitées-là, il ne faut pas les voir comme un bandeau jaune « danger » autour de l'équipement en soi. C'est un diamètre beaucoup plus grand qui couvrirait une période où... qui couvrirait une zone qui aurait pu être affectée par un éclatement qui va aussi loin que le diamètre proposé. Alors, ça a paralysé beaucoup, dans nos

postes stratégiques, les interventions de maintenance, et les projets majeurs qu'il y avait à ces endroits-là. Donc, c'est important de comprendre cet état de fait-là.

(11 h 29)

Vous avez vu dans nos DDR, également, qu'il y a quelques projets où on a eu des difficultés de mise en service qui n'étaient pas sous notre contrôle. Les producteurs privés d'éolien, par exemple, n'étaient pas prêts pour la mise en service, et on n'a pas pu les mettre en service en deux mille douze (2012). Concernant Eastmain-La Sarcelle, on vous a fait part d'un retard du turbinier. Encore une fois, c'est un événement malheureux sur lequel on n'avait pas un contrôle.

Maintenant, si je vous parle de l'acuité de nos prévisions, on va commencer avec l'amortissement qui est plutôt simple. Avec l'année deux mille douze (2012), lorsqu'on regarde les résultats globaux deux mille neuf (2009) à deux mille douze (2012), on fait état d'un favorable de un million (1 M\$). Alors, il y a eu quarante-cinq millions (45 M\$) de favorable en deux mille douze (2012). On vous a expliqué qu'il y avait des événements ou une situation exceptionnelle, et dans

les années précédentes on avait des défavorables de l'ordre de quarante-quatre millions (44 M\$) sur trois ans.

Au niveau de la précision de la base de tarification, les résultats qui sont ici, ce sont des résultats qui tiennent compte des écarts de taux et des écarts volumes. Alors, avec l'année deux mille douze (2012) qui est atypique, on a un résultat de quatre-vingt-dix-huit point sept pour cent (98,7 %) de degré de précision. Sans l'année deux mille douze (2012), on a un résultat de quatre-vingt-dix-neuf pour cent (99 %).

Maintenant, je me permets d'aller également sur ce qu'on contrôle plus particulièrement, c'est-à-dire l'écart volume de la BT, qui inclut les mises en service et les dépenses nécessaires. Je prends mes données à partir du tableau 17, HQT-7, document 1, que vous avez vu. L'écart volume moyen, dette et capitaux propres inclus, pour les trois ans visés à ce tableau, est de onze point huit millions (11,8 M\$) par année ou point quatre pour cent (0,4 %) du revenu requis. Si on enlève l'année deux mille douze (2012), l'écart volume moyen par année est de quatre millions (4 M\$), soit point un pour cent (0,1 %) du revenu requis.

En complément d'information, je vous dirais, sur les prévisions - les prévisions sont bonnes, en amélioration continue, et nous utilisons le même processus pour la Régie que pour tous les produits qu'on livre chez Hydro-Québec et pour tous nos besoins. Alors, ça n'est pas différent comme processus que ce que nous véhiculons à la haute direction, à ce que nous véhiculons au conseil d'administration, à ce que nous véhiculons à l'actionnaire, à ce que nous utilisons pour faire la planification de la main-d'oeuvre, ce que nous utilisons pour faire la prévision des besoins d'acquisition de matériel. On utilise le même processus.

C'est important de s'améliorer encore, c'est clair. On veut s'améliorer, parce que même si l'acuité est à ce niveau-là, nos clients ont des besoins, on veut livrer nos projets à temps, et la fiabilité du réseau est au coeur de nos préoccupations.

Qu'est-ce qui fait qu'on va devenir meilleur? Évidemment, les réorganisations qui ont eu lieu dernièrement à la VPEI, vice-président exploitation des installations, et à la direction principale expertise, planification et

réglementaires, DPPEAR, ont fait en sorte qu'on croit être en mesure d'avoir une allocation plus maximale des ressources, que ce soit les ressources humaines ou que ce soit les ressources matérielles. On a une uniformité dans la façon de travailler, une uniformité gagnée également dans les équipements qui sont installés. Nos gens sont plus mobiles, ce qui devrait nous permettre d'améliorer nos prévisions.

On a eu des systèmes d'informatique qui ont été implantés en deux mille dix (2010). Vous allez me dire, deux mille dix (2010) c'est un peu loin. Mais deux mille dix (2010) c'est très pertinent pour l'amélioration des prévisions deux mille treize-deux mille quatorze (2013-2014) pour ce qui est des mises en service. Je vous ai parlé tout à l'heure que c'est une chose de mesurer l'investissement, mais la mise en service peut arriver de deux à quatre ans après. Alors, les investissements d'amélioration de processus qui sont derrière nous vont également améliorer nos prévisions de mise en service pour la base de tarification deux mille treize-deux mille quatorze (2013-2014).

On a implanté à ce moment-là « BW

Reporting » et « IP système budgétaire ». Dans le cadre de cette implantation, on a dû revoir nos processus pour s'assurer de les optimiser, de bien détailler nos besoins pour faire ce développement informatique. Nos prévisions d'investissements se sont améliorées, on a inclus des stratégies de mise en service dans les processus.

Alors, maintenant, lorsqu'on fait l'état de nos projets, la stratégie de mise en service par Hydro-Québec Équipement, par exemple, elle est planifiée et elle est suivie. Sur un des points précédents, j'aimerais spécifier, on nous a, maître Turmel mentionnait, est-ce qu'on peut exercer un contrôle sur les mises en service? Pour nous, quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) de nos projets sont effectués ou sous-contractés à Hydro-Québec Équipement qui auront leurs propres sous-contractants pour nous aider à faire nos projets. Alors à ce niveau-là, je vous dirais que la stratégie de mise en service qui est développée en conjonction avec l'équipement. Donc je crois qu'on va récolter encore les fruits de nos améliorations passées et de nos améliorations à venir.

(11 h 34)

Entre autres choses, dans la réingénierie

de la chaîne d'approvisionnement on vous a fait état de la normalisation des équipements. Pour vous donner un exemple, on est passé d'une gamme d'inductance de dix (10) à deux. De disjoncteurs, de trente-cinq (35) à vingt (20). De parafoudres, de quarante-cinq (45) à huit (8). Ce qui est très intéressant lorsqu'on diminue les gammes comme ça, l'ingénierie y étant associée, elle est également réduite. On a moins de gammes. La certitude que l'équipement fait à tous les endroits ou à plus d'endroits sur le réseau, que ce soit un bris que ce soit de la pérennité ou de la croissance, est facilitante.

On a également tenté d'avoir, dans notre planification de projet, des projets plus matures lorsqu'on les rentre dans notre prévision. On tente de les faire approuver plus tôt pour y avoir une proposition d'affaires associée qui est détaillée et le plus près possible de la réalité. Ce sont tous des améliorations qui, nous le jugeons, vont améliorer notre prévision.

Je passerais au troisième bloc, concernant l'accroissement du budget de base. Je vous rappelle que les besoins en charge nette d'exploitation établis font suite à un - je n'ai pas le terme

français - mais à un « reset » au niveau de nos résultats réels deux mille douze (2012). Je vous rappelle qu'en deux mille douze (2012) nous avons des gains et des réductions de coûts. Certaines de ces réductions de coûts-là dont nous devons pérenniser. Et on a fait un « reset » au réel deux mille douze (2012) dans ce contexte-là.

On devra donc consolider certaines de ces réductions de coûts-là en deux mille treize-deux mille quatorze (2013-2014). Ce qui est un défi. C'est comme partir avec deux prises au baseball.

La prévision est établie en fonction de notre contexte. C'est-à-dire un sollicitation accrue du réseau et un vieillissement du réseau ou un état du réseau vieux.

Dans ce contexte, on a déposé une demande tarifaire deux mille treize-deux mille quatorze (2013-2014) avec des besoins en charge nette d'exploitation de sept cent cinq millions (705 M) pour deux mille treize (2013) et de sept cent treize millions (713 M) pour deux mille quatorze (2014).

Je rappelle qu'on a utilisé la formule paramétrique, comme la Régie l'a entendu dans sa décision, dans une décision précédente, c'est-à-

dire qu'elle renseigne sur l'évolution des charges nettes d'exploitation en relation avec l'inflation et le niveau d'activité du Transporteur.

Les besoins de deux mille treize-deux mille quatorze (2013-2014) respectent l'ordre de grandeur établi par la formule paramétrique. À ce stade-ci, je passerais la parole à mon collègue Louis-Omer Rioux, qui va présenter le découpage des activités associées à l'accroissement du budget de base.

M. LOUIS-OMER RIOUX :

R. Bonjour. Dans un premier temps, on voit bien qu'il y a essentiellement trois types. Le découpage se fait en trois volets. Le premier de ces trois volets-là représente les nouveaux actifs qui sont mis en service sur le réseau d'Hydro-Québec TransÉnergie. Dans la gamme des nouveaux actifs, on comprend que pour la période visée, on a les installations de transport reliées aux centrales la Romaine, c'est-à-dire les postes de départ de centrale. Et donc à ça on prévoit les effectifs et les coûts nécessaires à la maintenance de ces installations-là, ainsi qu'à l'exploitation de ces installations-là. Donc deux activités pour cette partie-là.

Le deuxième point, qui est au niveau des

nouveaux actifs, c'est l'accroissement de notre parc en général, dans l'ensemble de la province. Il faut voir, on parle ici du programme de conversion de l'île de Montréal et aussi l'addition d'équipements un peu partout sur le réseau. Essentiellement sur l'île de Montréal, on prévoit remplacer dans les prochains vingt (20) ans l'ensemble ou en tout cas plus de vingt (20) installations qui sont sur ce territoire-là. Donc on doit... on construit des nouvelles installations et on garde en service les anciennes pendant la période... une période d'environ quatre ans pour le transfert de la charge graduelle, compte tenu qu'on ne peut pas interrompre nos clients pendant de longues périodes.

Donc pour ce faire, on doit maintenir, donc entretenir en double ces équipements-là pendant plusieurs années. Ça représente une bonne croissance en termes de charge de travail. Bien sûr par la suite, au niveau de l'île de Montréal, on va rester avec le démantèlement des installations, on va rester seulement avec les installations récentes, mais on a une période d'augmentation du volume d'activités, qui est significative compte tenu de l'importance de la charge, compte tenu

aussi de l'importance des actifs qui sont là-dedans.

(11 h 40)

De plus, sur le réseau de transport vous savez qu'on doit, compte tenu du fait qu'il est très sollicité, on doit additionner beaucoup de compensations, en fait il y a beaucoup d'équipements nouveaux sur le réseau dont des bancs de condensateurs qui sont additionnés à chaque année sur notre réseau de façon à supporter le volume d'énergie qu'on doit transiter. Ces équipements-là, c'est des équipements qu'on doit maintenir et exploiter, mais c'est surtout du côté de la maintenance de ces actifs-là que nos demandes vont. Et, finalement, au niveau des traitements d'emprise, on en a parlé un peu tout à l'heure, maintenant, là, on parle de l'accroissement des actifs, donc des nouvelles lignes, dans les faits, qui sont additionnées, ne serait-ce que pour la Romaine où il y a, on le sait, des actifs qui sont très étendus au niveau des lignes, mais il y a d'autres endroits où on doit rajouter de nouvelles lignes de transport pour rejoindre de nouveaux postes et auquel cas on a une croissance aussi au niveau de ces actifs-là.

Donc, essentiellement, on le voit, les demandes qui ont été faites au niveau des nouveaux actifs représentent à peu près six millions de dollars (6 M\$) et il y a l'équivalent d'à peu près trente-cinq (35) effectifs qui sont requis pour la maintenance et l'exploitation de ces nouveaux actifs-là.

Maintenant, le volume d'activité est aussi généré par soit de nouvelles normes que l'on doit appliquer ou de nouvelles activités qui s'additionnent dans les années qui nous occupent. La première nouvelle norme, le premier item, est la sécurité. Vous savez, on a mis en place les nouvelles normes de conformité au Québec et nous devons appliquer les normes de conformité particulièrement à la protection des infrastructures critiques. Ça a été adopté, on le sait, récemment, et on est à la version 3, par exemple, dans ce document-ci et on se prépare à appliquer un jour la version 5. Donc, dans ce cas, on a pour l'ensemble de nos centres de téléconduite, l'ensemble même de nos postes qui sont des actifs critiques, on doit s'assurer d'avoir un contrôle beaucoup plus serré de la protection de nos actifs électroniques critiques.

Ça veut dire, ça, beaucoup de travaux à exécuter à l'intérieur de l'installation, beaucoup de contrôles à rajouter dans nos opérations.

Du côté de la responsabilité civile, il faut voir que cet élément-là regroupe beaucoup d'éléments, essentiellement les systèmes de protection incendie des transformateurs. On sait qu'on a des systèmes qui sont, des transformateurs, lorsqu'il y a un défaut sur un transformateur, le système d'incendie protège l'étendue du dégât qui va être... qui pourrait être causé par le défaut du transformateur. On a des systèmes d'incendie qui sont présents. Toutefois, ils sont... ils ont dû être réactivés compte tenu du fait qu'ils n'étaient pas actifs.

Et contrairement au reste du réseau, de façon surprenante, mais contrairement au reste du réseau, on ne s'en sert pas des systèmes à incendie, on s'en sert seulement quand il y a des problèmes le reste du réseau. Ils vieillissent vite particulièrement au niveau des disjoncteurs et transformateurs parce qu'on utilise beaucoup le système d'incendie, c'est le contraire, on a le problème inverse, donc on doit réinjecter des sommes dans ces systèmes-là.

Au niveau de l'environnement, essentiellement, les nouvelles normes qu'on... qui nous occupent sont la nouvelle réglementation au niveau du SF6, d'abord. On doit faire un meilleur suivi, une traçabilité. Il faut comprendre qu'on a beaucoup d'équipements qui sont isolés au SF6, soit les bornes blindées et beaucoup de disjoncteurs qui sont isolés au SF6. Donc, on nous demande de faire un meilleur suivi, une traçabilité pour déclarer les émissions.

On doit changer nos méthodes de travail, donc on doit avoir de nouveaux équipements pour réussir à manipuler ces... ces gaz-là de façon sécuritaire pour ne pas qu'ils se relâchent dans l'environnement.

Du côté de l'amiante, on a aussi des nouvelles réglementations sur lesquelles on doit faire une vérification et un inventaire, dans l'ensemble de nos installations, de la présence de l'amiante. On doit, à certains cas, faire des travaux correctifs pour se départir de ça, « ça » étant généralement aux charges. Et lorsqu'on intervient dans nos bâtiments où il y a de l'amiante, ça augmente, évidemment, compte tenu des précautions, nos coûts d'interventions.

Enfin - et celle-là ce n'est pas une nouvelle norme, mais plutôt une nouvelle activité - la mise en application de la réglementation en vigueur sur le bruit. On sait qu'il y a déjà une réglementation en vigueur au Québec sur le bruit essentiellement provenant de nos équipements de transformation dans nos postes. On sait que les... les développements domiciliaires ont rapprochés les gens de nos installations et le gouvernement a déterminé une mise en application de la note d'instructions sur le bruit. Et ça entraîne pour nous la nécessité d'augmenter notre mesure, donc il faut passer dans chacune de nos installations avec des spécialistes pour mesurer nos niveaux de bruit et de mitiger ce niveau de bruit-là au minimum. Ainsi qu'on a, compte tenu du fait que je vous disais un peu plus tôt, beaucoup plus de traitements de plaintes à cet égard-là.

Donc, globalement au niveau des nouvelles normes et activités, vous avez les montants requis pour... pour cette rubrique-là qui sont d'environ huit millions (8 M\$) et une dizaine d'effectifs à temps complet là de TC pour l'exercice en cours.

Pour la prochaine partie qui est la troisième catégorie où on va vous parler

d'interventions ciblées, je vais demander à ma collègue, Marie-Claude Roquet, de vous parler un peu du volet, je dirais, là, d'expliquer le concept de ce qu'on veut faire, du pourquoi on veut le faire et après je vais revenir pour vous parler, de façon peut-être plus détaillée, de c'est quoi nos priorités pour deux mille quatorze (2014) dans cette partie-là du dossier.

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. Alors, comme le mentionnait Louis, l'intervention ciblée, c'est une intervention qu'on rajoute à notre portefeuille d'interventions sur le réseau. Évidemment, notre maintenance est une activité de base; les projets de renouvellement; les projets de pérennité, c'est une intervention aussi qui est prévue en fin de vie d'équipements.

Et là on se propose de rajouter une intervention généralement aux charges qu'on appelle « Interventions ciblées ou réhabilitations » dans le but d'assurer qu'on a tous les moyens pour assurer la fiabilité et la sécurité de l'alimentation.

Je prendrais quelques minutes pour vous présenter l'origine de ce positionnement-là dans notre proposition et ensuite décrire un peu plus le

principe de la chose.

Il y a une dizaine d'années TransÉnergie débutait le renouvellement de disjoncteurs, le renouvellement donc de ses actifs en fonction des premiers critères de pérennité. Et en deux mille sept, deux mille huit (2007-2008) on déposait à la Régie et on le présentait aux intervenants également, la stratégie de pérennité dans laquelle on convenait d'un scénario qui nous permettait de lisser les investissements dans le temps. Ça nous permettait de minimiser l'impact en termes de coûts et aussi respecter notre capacité de réalisation tout en assurant une fiabilité au niveau de la... du service électrique. Alors, ce scénario-là, on le comprenait, allait quand même déterminer un certain vieillissement du parc au fil du temps, vieillissement qu'on est en train de vivre présentement.

Et pour pallier aux risques inhérents à ce vieillissement-là, le Transporteur indiquait qu'il continuerait de surveiller ses équipements et d'ajuster, le cas échéant, sa stratégie pour s'assurer toujours une fiabilité constante au niveau de ses actifs.

11 h 50

Donc, suite à cette surveillance-là depuis deux ans maintenant, Hydro-Québec poursuit ses études et prépare ce qu'on appellerait une nouvelle phase au niveau de sa stratégie globale de ses actifs. Et en deux mille treize (2013), on constate, comme c'est illustré au tableau, qu'on a atteint un point pivot. Je prends quelques minutes pour regarder le graphique avec vous. On y retrouve le graphique qui était présenté dans la pièce HQT-3, document 1, à la figure 2, mais auquel on a rajouté le profil d'âge des transformateurs d'il y a dix (10) ans. Alors, il y a dix (10) ans, les transformateurs se répartissaient dans le temps. On les met en contrepoint de la courbe de défaillance des transformateurs. Et ce qu'on constate dix (10) ans plus tard, c'est que le parc a continué de vieillir. On parle maintenant d'un parc mûr. C'est parce que Louis est plus jeune qu'il parle d'un parc vieux, moi j'aime bien le mot mature, mûr. Mais cela dit, on se rend bien compte qu'il y a un volume important des équipements qui sont entrés dans la zone où les taux de défaillance augmentent d'une façon soutenue. Et c'est dans ce contexte-là où le volume, ce volume-là est important, qu'il devient intéressant d'introduire un troisième type

d'intervention dans notre stratégie pour gérer nos actifs.

C'est donc le moment d'introduire ce qu'on appelle l'intervention ciblée. Je vous amène à la prochaine acétate. Alors, rapidement, pour positionner où sont nos interventions, en fin de vie il y a la pérennité, au début puis pendant une bonne partie de la durée de vie, on parle d'une maintenance plus normale. Mais évidemment, dans le point de pivot, il y a une opportunité d'optimisation de l'intervention. Et cette optimisation-là va tenir compte de différents facteurs. L'important pour nous, c'est de poser le meilleur geste au bon moment dans la durée de vie de l'actif. On veut baser cette décision-là sur une seule logique de décision, être cohérent dans l'ensemble des gestes qu'on pose.

D'abord, l'analyse de la performance de nos équipements nous fait constater que dans certains appareils, certains types d'appareils, la majorité des causes de non-fiabilité sont liées à une composante. À ce moment-là, pour ce type d'équipement-là, ça peut être intéressant de justement remplacer cette pièce-là en particulier, pour pouvoir continuer de profiter de l'équipement,

puis d'avoir une performance accrue ou soutenue, plutôt que d'avoir des défaillances. C'est ça, la maintenance ciblée ou l'intervention ciblée, c'est de remplacer cette composante-là qui est déficiente. Ce n'est pas vrai de tous les types d'appareils, mais dans certains cas c'est intéressant, puis c'est une avenue qu'il faut explorer.

Un autre facteur dont il faut tenir compte, c'est le volume des équipements qui sont concernés. On a dit plus tôt qu'on vise une normalisation de nos appareils. Ça nous permet de normaliser nos pratiques, normaliser nos pièces de rechange, nos types d'intervention, la formation de notre personnel.

Alors, si on a un appareil qui est peu commun en réseau, peut-être que l'opportunité de faire une intervention ciblée est peut-être moins intéressante sur ce type-là particulier, puis on va plutôt retenir ce type d'intervention-là pour un autre équipement qui serait plus commun en réseau.

Le troisième facteur, évidemment, c'est le retour sur l'effort donné. Une intervention de cette nature-là peut s'avérer complexe, on parle d'équipements qui sont sur place dans les postes,

et caetera, alors la capacité de faire l'intervention de façon efficace, efficiente, est également un facteur en jeu pour voir quand est-ce qu'on retient une intervention ciblée ou pas.

Ultimement, ce qu'on vise à choisir, c'est de proposer le geste de l'intervention ciblée lorsque c'est opportun et de le faire d'une façon équilibrée. C'est pour ça qu'on montre à l'illustration que certains appareils seront traités en maintenance, en intervention ciblée, puis d'autres seront envoyés davantage du côté du renouvellement d'actifs.

Maintenir un équilibre, pourquoi? Parce que si pour une famille donnée, tout ce qu'on fait c'est justement de faire une intervention ciblée, on se retrouve dans dix (10) ans de temps avec un parc complet de cet actif-là à renouveler. C'est le genre de heurt qu'on essaye d'éviter avec la stratégie de pérennité, on essaye de lisser les interventions dans les temps.

Alors, il y a un équilibre à déterminer. C'est évident que, pour ce qui est des interventions plus ciblées, deux mille quatorze (2014), ça a été tenu en compte, puis on verra avec monsieur Rioux plus en détail qu'est-ce qui a été

retenu comme gestes à poser.

Moi ce que je souhaite qu'on retienne de cet acétate-ci, c'est que c'est une intervention qui s'ajoute à un portefeuille d'interventions, qui est à propos, qui dans certains cas est très pertinente et avec des retours intéressants, je vous dirais, retour sur l'investissement, si vous me permettez l'expression, au-delà de la nature charge ou « invest » de l'intervention. Et que c'est à propos aussi compte tenu que notre parc a atteint l'âge mature, d'ajouter à ce moment-ci ce type-là d'intervention. Ça nous amène donc avec une stratégie sur nos actifs qui est intégrée sur toute la durée de vie de l'actif, qui attache la pérennité, qui est attachée à la maintenance. Tout ça, c'est une seule grande logique de décision.

Et ce que j'aimerais par ailleurs mentionner, c'est très opportun pour nous également de commencer la mise en pratique de cette intervention-là en deux mille quatorze (2014), non seulement pour les équipements comme tels, mais aussi pour tirer des leçons de cette mise en pratique-là.

C'est des choses pour lesquelles on veut avoir un retour d'expérience rapidement, pour être

capable d'en tenir compte dans une vision plus long terme du modèle. C'est un modèle, une réalité qu'on aborde et qu'on ne quittera plus. Alors, c'est également un facteur important à retenir.

(11 h 55)

Je repasse la parole à monsieur Rioux.

M. LOUIS-OMER RIOUX :

R. Merci beaucoup. Donc quel type d'intervention cibler? On a parlé tout à l'heure d'un réseau, je vais l'appeler un réseau vieillissant, compte tenu, on ne parlera pas de l'âge, et surtout fortement chargé.

Il faut voir que sur le réseau, particulièrement sur le réseau de transport haute tension, c'est un réseau qui a été construit à peu près dans les mêmes années donc qui vieillit de façon homogène mais assez restreint en termes de plages d'âge des équipements.

Une grande partie de cet équipement-là est plus stratégique que d'autres. Par exemple, quand on parle des disjoncteurs au niveau du réseau de transport principal, ce sont des équipements qui, à tous les jours, à toutes les heures, opèrent pour aiguiller l'énergie sur l'ensemble du réseau, particulièrement dans un réseau qui est sollicité.

Donc ces équipements-là, particulièrement dans les dernières années, ont accumulé beaucoup d'usure.

Bien sûr on fait la maintenance requise et la maintenance de base pour maintenir leur fiabilité, toutefois il y a certains, et je vais en parler plus en détail, il y a certains de ces équipements-là, il y a des parties, comme les systèmes de commande de ces équipements-là, qui sont rendus à être remplacés complètement. En faisant ça, on va pouvoir maintenir l'équipement en service à aller jusqu'à sa durée de vie prévue qui est d'une quarantaine (40) d'années, pour se donner un ordre de grandeur, dépendant des équipements. On va être capables de garder ces équipements-là en réseau et de façon fiable.

Je vais vous donner quelques exemples de ce qu'on compte faire dans les prochains mois, les prochaines années et après je vais passer les différentes catégories, on les voit, ce sont les principales catégories auxquelles on veut affecter nos interventions ciblées.

Ces interventions ciblées-là, en passant, ont été analysées, on parlait de réorganisation, monsieur Boulanger vous parlait de la réorganisation, le fait qu'on avait regroupé les

activités.

En fait, on a regroupé, on a modifié un peu nos processus de façon à faire des bonnes analyses de l'état et de la performance de nos équipements et de choisir, comme disait madame Roquet, les meilleurs choix au moindre coût pour pouvoir assurer la pérennité et surtout la continuité de service.

Ces analyses-là sont faites par nos équipes d'ingénieurs qui ont cette tâche-là de façon précise, ils nous font des rapports sur les meilleurs choix à faire.

Quand on arrive au niveau... Je vais commencer par les disjoncteurs, que je vous ai expliqué, qui permettent d'aiguiller et de protéger le réseau. S'il y a une défaillance sur le réseau, ces équipements-là doivent opérer à une fraction de seconde et c'est ce qui protège notre réseau.

La première catégorie à l'intérieur des disjoncteurs, on a une partie de notre réseau 735 qui sont des disjoncteurs de type PKV. Bon. Pourquoi PKV? En tout cas, c'est un équipement qui a été... Essentiellement, à sept cents (700) kV et trois cents (300) kV, une partie de l'équipement qui, là, est à peu près à quatre-vingts pour cent

(80 %) de sa vie utile. Ils ne sont pas rendus à quarante (40) ans, ils ne sont pas rendus à vingt (20) ans, ils sont rendus un peu plus loin. Ils sont entre les deux. Ça a été mis à peu près en service dans les mêmes années quand on a construit le réseau donc ils sont à peu près dans la même fenêtre.

C'est des équipements qu'on voudrait faire une intervention ciblée dessus pour s'assurer qu'ils se rendent à quarante (40) ans, et peut-être un petit peu plus, de façon à ce qu'on ait le temps de faire du remplacement de façon ordonnée.

Il faut bien comprendre, on a parlé ce matin du dossier des IH, ça, ce n'est pas une intervention ordonnée. Quand ça arrive en pleine, quand on a un bris, puis vous avez vu le dossier, ça a été médiatisé, quand on a des bris avec projection de pièces à la grandeur d'une installation, ça, ce n'est pas une façon ordonnée d'intervenir, ça nous bloque complètement dans nos travaux, ça a un impact majeur, quand ce n'est pas directement au niveau des clients. Donc, ce qu'on veut faire, c'est se donner la capacité de pouvoir laisser faire le programme de pérennité tel que prévu et arriver à faire une intervention dans le

bon moment et au meilleur coût.

Il faut comprendre aussi que si on voudrait, par exemple, pour les disjoncteurs PKV, il y en a plus de cent quarante-six (146) sur le réseau et c'est des gros disjoncteurs, il faut voir que si on voulait les remplacer demain matin, on dirait « Bon, bien on va les remplacer. » ça prend environ trois à quatre fois plus longtemps, en termes d'indisponibilité, pour faire le remplacement qu'aller faire l'intervention qu'on veut faire. Le réseau, on vous disait, il est déjà sollicité beaucoup, quand on enlève ces équipements-là, on vient contraindre le réseau. Contraindre le réseau, on met le réseau à risque, on met le réseau en diminution de capacité au niveau du transport, que ça soit pour tout le volume d'énergie qu'on a à transiter, que ce soit pour le Québec ou ailleurs. Donc ça limite énormément.

En faisant notre intervention, dans le diagnostic, on a déterminé des pièces lors de bris, on a eu des bris, nos ingénieurs ont évalué l'état de ces pièces-là, et ces bris-là, à chaque fois, au niveau des PKV, nous ont amené à une défaillance totale de l'équipement avec un bris avec projection

de pièces.

Donc, pour la sécurité de notre personnel d'abord, et aussi pour la fiabilité, on se doit d'intervenir. On a bien ciblé les pièces à remplacer et c'est ce qu'on veut faire, qu'on veut prioriser.

(12 h 00)

R. Un autre, dans les disjoncteurs on a un deuxième cas qui est, encore un acronyme, un disjoncteur GFX, ceux-là à commande hydraulique. Les premiers, les PKV, c'est des disjoncteurs pneumatiques, à commande pneumatique. Ceux-là, les commandes au niveau des GFX, suite justement à nos analyses de courbes de défaillance qui étaient en progression dans ces disjoncteurs-là, c'est des disjoncteurs qui, eux, sont à milieu de vie. Sur quarante (40) ans, grosso modo, ils ont à peu près une vingtaine d'années en moyenne, ce parc-là.

La commande hydraulique nécessite une réfection de façon à atteindre la pleine vie utile de ces équipements-là. Dans ce cas-ci, ce n'est pas une... je ne dirai pas le mot explosion, mais un bris avec projection, c'est plutôt que le disjoncteur reste ouvert. Il bloque en position ouverte, puis on ne peut plus contrôler le réseau.

Donc, ce qu'on veut faire c'est de faire une réfection de chacun des... et il y a un peu plus de disjoncteurs que dans l'autre... dans l'autre population, mais c'est des disjoncteurs qui, d'autre part, fonctionnent très bien. Ils sont très... ils sont très... On est capable de les amener à pleine durée de vie utile.

Au niveau des transformateurs maintenant. Les transformateurs, je dis souvent à la blague : c'est la seule affaire sur le réseau qu'on ne peut pas « by-passer », en fait, là. Ils transforment les niveaux de tension. Si on n'a pas notre transformateur, désolé, on ne peut pas passer l'énergie, on ne peut pas contourner ces équipements-là.

Nos transformateurs, il y a plusieurs types de transformateurs. Mais les transformateurs qui sont... qui fonctionnent ou qui ont des taux d'usure les plus élevés sont ceux avec changeur de prise. Pour conserver tout le temps une bonne qualité d'onde ou une bonne qualité de tension sur notre réseau, sur les transforma... sur certains transformateurs, ils ont des changeurs de prise qui réagissent avec les fluctuations de tension et s'assurent... Un changeur de prise, là, c'est

quelque chose de très mécanique, donc le reste du transformateur est électrique, mais c'est quelque chose de très mécanique qui a à toujours s'adapter pour garder une qualité de la tension le plus proche possible de l'idéal.

Ces changeurs de prise là sont... on a fait des études et pour... ça devient le meilleur rendement que de remplacer seulement le changeur de prise et de garder le transformateur pour l'amener au maximum de sa vie utile. Le reste de l'équipement est mieux.

L'autre pièce, d'autres pièces qui sont à remplacer sur les transformateurs c'est des traversées, là, qui sont sur le dessus des transformateurs, qui sont le point de raccordement du transformateur au réseau. On a certains types de traversées de cheminée qui... certains... certaines... certains fabricants qui ont vieilli plus vite et qui... qui nous causent des bris. Et lorsqu'il y a bris d'une traversée ou d'un changeur de prise en passant, très souvent on a une perte totale du transformateur. Donc, ce n'est pas une bonne idée de ne pas réagir là-dessus.

L'idée là-dedans c'est que c'est des pièces qui sont très dispendieuses par rapport à la

maintenance régulière d'un transformateur. Et il y a eu des questions tout à l'heure sur les stocks, là. C'est des choses qui doivent être approvisionnées, les délais d'approvisionnement sont très longs. Donc, nous devons nous assurer d'avoir ces pièces-là et d'intervenir en remplacement.

De plus, on veut régénérer l'huile des transformateurs de façon à ramener les qualités diélectriques à leur optimum dans nos transformateurs.

Au niveau des lignes maintenant. Essentiellement deux points. Nos traversées de cours d'eau où on a à réajuster les flèches, les lignes, au fil des années les flèches, les lignes - en bon français le « sag » de la ligne - la flèche a diminué, ce qui fait que les dégagements à certains égards doivent être ramenés à la conception d'origine. Et c'est des travaux qui sont très dispendieux.

Au niveau de nos câbles souterrains, les câbles souterrains vieillissent bien. C'est un équipement qu'on suit de proche. Toutefois la partie plus sensible dans un câble souterrain c'est ce qu'on appelle les têtes de câble. Donc, on a des

types de têtes de câble dont l'isolant se dégrade plus vite que le reste du câble. Si on attend à la défaillance de la tête de câble, on doit complètement remiser le câble au complet et les coûts sont élevés. Les têtes de câble, c'est des coûts... au niveau de l'actif câble c'est un coût majeur. Et c'est un peu pour ça qu'on veut réallouer des sommes pour faire des remplacements de têtes de câbles, mais garder le câble actif de la ligne souterraine en service pour le plus longtemps possible.

Du côté civil, essentiellement c'est du remplacement de base de béton fissuré sur nos pylônes. Vous savez nos pylônes, nos actifs ligne durent très longtemps. Les durées de vie de ça, là, au niveau de la ligne, des isolateurs, des pylônes, ça dure très longtemps.

Quand on arrive au niveau des bases, dépendant de leur milieu, le milieu humide, la chimie des sols, nos bases à certains endroits sont... deviennent endommagées et on doit remplacer les bases. Ça a l'air simple à faire; pas mal plus compliqué à faire. Et on a des interventions à faire, majeures, au niveau de certains tronçons de ligne.

Maintenant aussi au niveau des postes c'est la même chose. On a tout le système des bases de béton qui sont à remplacer et malheureusement ça doit être fait aux charges. Donc, c'est pour ça qu'on est... qu'on est là-dessus. On veut prolonger la durée de vie de nos actifs, on veut s'assurer de garder la fiabilité optimum et s'assurer de ne pas avoir d'impact sur nos clients. En plus, on veut pour l'ensemble de ces interventions-là, diminuer le temps d'indisponibilité de ces équipements-là dans le contexte où le réseau est fortement sollicité. Essentiellement ça fait le tour.

(12 h 07)

M. LOUIS VECI :

R. Alors, en résumé, si je caractérisais les années deux mille douze (2012), deux mille treize (2013), deux mille quatorze (2014), je vous rappellerais que deux mille douze (2012) est une année atypique et exceptionnelle. L'acuité de nos prévisions et les processus sous-jacents en ont pris pour leur rhume. Donc, les écarts deux mille douze (2012) sont plutôt difficiles à expliquer dans le contexte qu'on a vécu. Le contexte opérationnel dans lequel les transformateurs de IH ont perturbé les opérations de maintenance et nos projets dans au

moins une vingtaine de postes stratégiques.

Le contexte économique au niveau des attentes élevées dont monsieur Boulanger vous a fait part et qui a fait qu'une bonne partie de notre force de travail expérimentée a également quitté. Le contexte réglementaire. Oui, on a eu une décision tardive le vingt-quatre (24) mai, je crois. Ce que ça fait comme opération de frein, je voudrais juste spécifier également, plus particulièrement à l'égard en deux mille douze (2012) du budget spécifique, on était à retravailler et à proposer des critères pour le budget spécifique.

Et l'incertitude tenait surtout à l'égard de ces activités-là pour lesquelles on pouvait exercer un frein et qui pouvaient être reprises après qu'on ait eu une décision. Comme vous le savez, la décision de la Régie a fait en sorte qu'on nous a demandé d'intégrer ces activités-là qui, par exemple, lorsqu'elles n'ont pas de fin précise, les intégrer dans le budget de base.

Au niveau de deux mille treize (2013), l'incertitude à l'égard du dossier deux mille treize (2013) et à savoir si on exerçait un frein, je vous dirais que deux mille treize (2013), on n'a

pas travaillé avec cette incertitude sur le budget spécifique. Ce qu'on vous a présenté, c'est un accroissement du budget de base avec un budget spécifique de zéro.

Plus important encore, le dossier tarifaire double de deux mille treize (2013) fait en sorte qu'on vous présente le dossier tarifaire avec quatre mois de réel en deux mille treize (2013) plutôt que de le faire un an avant. On espère que nos... En fait, on croit que nos prévisions vont être meilleures par le simple fait que vous avez quatre mois de réel d'intégrés dans le dossier deux mille treize (2013). On a fait le fameux « reset » au réel en deux mille treize (2013). Et on doit consolider une partie de ces réductions-là. Alors, ça vous assure qu'on a une pression de bien faire et une pression de réussir.

Pour terminer sur l'année deux mille quatorze (2014), monsieur Boulanger vous a fait état du dossier 3842 sur le mécanisme de traitement des écarts de rendement et sur le rendement. Oui, ça va assurer un environnement réglementaire équilibré, équitable et qui assure un maintien de l'incitatif à performer. Ce que ce dossier-là vous amène également, c'est une proposition qui vise une

mise à jour du coût de la dette à un moment beaucoup plus près de l'année témoin projetée.

Alors, ça aussi, ça devrait amener une amélioration de la prévision. Comme j'en ai fait la démonstration précédemment, les écarts volume sont excellents. Les écarts taux dans un contexte où les taux ont varié, je pense que le fait de l'adresser par l'entremise du dossier 3842 va aider grandement.

Les initiatives mises en place depuis deux ans ont permis de mieux comprendre l'effet du vieillissement du réseau et de la sollicitation accrue. La gestion des actifs s'ajuste en un réseau mature et fortement sollicité. Les interventions ciblées et de réhabilitation ou de remplacement via la stratégie de pérennité sont là pour durer et elles vont demeurer considérant que le Transporteur est maintenant et pour toujours un réseau mature.

Ceci complète notre présentation. Je vous remercie de votre attention.

Me YVES FRÉCHETTE :

Bonjour, Madame la Présidente, messieurs les régisseurs. C'est le moment que j'avais anticipé pour vous proposer la pause repas pour pouvoir revenir avec un complément pour la preuve en chef à

ce moment-là, par la suite.

LA PRÉSIDENTE :

Je pense qu'on va accepter votre proposition. Alors on va prendre la pause-lunch. On va revenir ici à une heure quart (1 h 15), treize heures quinze (13 h 15). Et puis on va vous souhaiter un bon appétit.

Me YVES FRÉCHETTE :

Merci.

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

---

REPRISE DE L'AUDIENCE

(13 h 17)

LA PRÉSIDENTE:

Alors, je crois qu'on est rendu à votre interrogatoire en chef.

INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE :

Je vous remercie, Madame la Présidente.

Q. [71] Alors, directement, alors il y aura... les quatre thèmes seront couverts : efficience, base de tarification, charge et commercialisation.

Alors, mes questions s'adresseront au panel. Alors, tout d'abord, Cher Panel, si je peux dire comme ça. Alors, des participants recommandent à la Régie de fixer la cible d'efficience aux

charges nettes au CNE, hein, à deux ou deux point cinq pour cent (2 %-2,5 %) entraînerait une réduction additionnelle des CNE de six à neuf millions (6 M\$-9 M\$) pour deux mille treize (2013) et de douze à dix-huit millions (12 M\$-18 M\$) pour deux mille quatorze (2014). Est-ce que vous avez des commentaires à cet égard?

M. LOUIS VECI :

R. Oui. Alors, on a observé ou analysé les recommandations qui ont été faites dans les mémoires par certains intervenants à cet égard-là. J'aimerais porter votre attention - et c'est ce qu'on a tenté de faire dans la présentation également - que la réalité d'aujourd'hui, elle est différente de celle du passé.

On vous a démontré, on a essayé de vous démontrer que notre réseau était mature et qu'il nécessitait des interventions de maintenance ciblées et de réhabilitation qui vont exercer une pression sur les charges.

Au niveau des budgets également, on vous a mentionné qu'on a fait un « reset » au réel en deux mille treize (2013). Ce « reset-là » n'est pas sans défi pour tenter de consolider ces réductions de coûts-là pour la suite des choses dans notre réseau

mature.

Un bref rappel. Jusqu'en deux mille treize (2013), nous avons intégré dans les tarifs quatre-vingt-dix-neuf millions (99 M\$) de gains et réductions. Je vais me permettre une autre analogie ici, là.

Alors, on avait un citron, on l'a pressé et aujourd'hui, sur la base de ce qu'on a été chercher, on nous dit qu'on va être capable d'aller en faire plus dans le futur. Ce qu'on vous demande de faire également ici, c'est de regarder vers l'avant et pas juste l'historique des cinq, six, sept, dix (10) dernières années parce que les gains structureaux, on pense en avoir sorti le maximum. Ce qui va rester, c'est vraiment notre démarche du futur.

En conclusion, de telles recommandations semblent désincarnées de notre réalité d'affaires d'aujourd'hui, dans notre contexte d'aujourd'hui du réseau et du budget avec lequel nous gérons. On pense que ça pourrait même compromettre la sécurité, la fiabilité et la disponibilité de notre réseau.

Q. [72] Je vous remercie. Alors, autre question, celle-là provient d'une des recommandations de

l'ACEF de l'Outaouais, alors qu'on mentionne que, depuis deux mille neuf (2009), le facteur d'efficience paramétrique, qui a été fixé à un pour cent (1 %), a toujours été deçà de l'efficience réelle du Transporteur et ce participant, l'ACEFO, recommande à la Régie de demander au Transporteur de réaliser une étude de productivité qui serait déposée dans le cadre du prochain dossier tarifaire. Alors, je vous demanderais de commenter, s'il vous plaît. Est-ce que vous avez des commentaires à cet égard?

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. Bien, on a pris conscience de la suggestion de l'ACEFO. D'abord, au niveau des balisages, ce qu'on voit en termes de l'indicateur qui est proposé pour mesurer l'efficience, il faut comprendre, cet indicateur-là a été développé à l'ACE dans le comité COPE de l'époque qui s'appelle maintenant le « Best Practice Working Group » pour mesurer la performance des entreprises et le développement. Donc, c'était un consensus de huit utilités pour voir comment est-ce qu'on peut mesurer si une entreprise est performante. La notion « coût », oui, mais c'est important de le mettre en contrepartie sur la fiabilité accordée pour pas,

dans le fond, pas avantager une entreprise qui serait en mode « rent a failure », mais évidemment paraîtrait très bien au niveau de ses coûts, mais ce serait une gestion pas responsable de ses actifs.

Alors, cet indicateur-là, ce qu'il nous indique depuis... on a les résultats de deux mille sept (2007), de mémoire, jusqu'à maintenant, nous indique qu'on est bien en haut de la moyenne par rapport à nos pairs. Alors, c'est une première information avec laquelle on considère la suggestion de l'ACE... Voyons!

Q. **[73]** L'ACEFO.

R. L'ACEFO. Merci beaucoup.

Deuxièmement, je pense que compte tenu que le gros de nos efforts sont maintenant mobilisés par rapport à la mise en place de la nouvelle piste d'efficience, la gestion des actifs, compte tenu que les pistes d'efficience qu'on a mises en place antérieurement sont maintenant fortement intégrées dans nos façons de faire actuelles, qu'on a moins de référentiels pour se mesurer et que là on est en train de, dans le fond, d'écrire la nouvelle page d'histoire compte tenu qu'on va introduire ce nouveau geste-là, tout ça m'amène à me dire : une

performance qui est en haut de la moyenne et un contexte où on va réécrire la nouvelle réalité, ça ne m'apparaît pas... disons l'élément sur lequel on mettrait nos premiers efforts.

13 h 24

Je rajouterais que la mise en place du modèle de gestion d'actifs, c'est une piste d'efficience qui va mobiliser toute l'organisation. Ça va de l'opérationnel sur l'analyse de la performance des équipements, les choix d'interventions importantes, nos experts techniques pour les solutions de remplacement, l'optimisation des processus, l'évaluation de l'impact global sur notre modèle d'affaires. Alors, toute l'organisation est tournée vers cette nouvelle réalité-là, compte tenu que le parc, vraiment, passe à un état de maturité qu'il faut absolument adresser de la façon adéquate pour maintenir la fiabilité du réseau.

Alors, ça mobilise toute notre organisation; compte tenu de nos résultats, je pense qu'on aurait... ça ne nous apparaît pas opportun à ce moment-ci.

Q. **[74]** C'est bien, je vous remercie. Maintenant, sur le thème de la base de tarification, amortissement,

mise en service, alors, le participant AQCIE/CIFQ recommande à la Régie de mettre en place un compte d'écart relatif aux impacts sur la surestimation de la base de tarification sur la charge d'amortissement et sur le rendement sur le capital, incluant les capitaux propres. Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet égard?

M. LOUIS VECI :

R. Ça ne m'apparaît pas nécessaire. Il faut voir que, comme démontré ce matin, deux mille douze (2012) est une année atypique, et c'est dans l'année deux mille douze (2012) qu'on a observé les écarts les plus grands sur la BT au niveau des écarts volume.

La performance sur les écarts volume, elle est bonne, sinon excellente. L'acuité totale, comme on vous a mentionné ce matin, est à quatre-vingt-dix-neuf pour cent (99 %) sur la BT écart/taux, écart/volume. Elle est encore meilleure lorsqu'on ne regarde que l'écart volume.

On vous a fait état de facteurs de multiplication, que ce soit dans le dossier 3842 à l'égard de la mise à jour du coût de la dette, que ce soit à l'égard du dossier deux mille treize (2013) dans lequel on a déjà quatre mois de réel d'intégré. Alors, des données plus près du dossier,

pour faire notre travail. Que ce soit, lorsqu'on parle des charges d'exploitation, le « reset » qu'on vient de faire, qui est très significatif, une accélération. Que ce soit les améliorations de processus au niveau des systèmes informatiques, de la normalisation des équipements, de l'inclusion de projets à un stade plus avancé, et également la prise en compte de tendances historiques dans nos prévisions. Alors, pour moi, ce n'est pas nécessaire.

Q. [75] Je vous remercie. Alors, toujours à l'égard du participant AQCIE/CIFQ qui recommande à la Régie de retrancher pour chacune des années deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014) près de deux cent millions (200 M\$) à la base de tarification, et notamment dix millions (10 M\$) à l'amortissement, et recommande de retrancher vingt et un millions (21 M\$), vingt et un virgule cinq millions (21,5 M\$) qui ont été ajoutés à la charge d'amortissement de deux mille quatorze (2014), découlant de travaux de mise en conformité, et dans les deux cas, alléguant dans ce dernier cas plutôt, une insuffisance de justification. Alors, avez-vous des commentaires à l'égard de cette recommandation?

M. LOUIS VECI :

R. Je ne reviendrai pas sur mon petit laïus sur la précision de la BT. Par contre, la coupure telle que proposée laisse... elle semble être arbitraire. Elle ne semble pas, si vous voulez, arrimée avec notre contexte d'affaires, elle ne semble pas précise. Il faut comprendre par exemple que nos mises en services, soixante-quinze pour cent (75 %) d'entre elles sont effectuées dans le dernier trimestre. Cinquante pour cent (50 %) sont normalement effectuées en décembre. Alors, par exemple, le deux cent millions (200 M\$) qui est coupé ou proposé d'être coupé, le serait-il fait en décembre?

Ce qui m'amène à l'amortissement. On en a déjà parlé. Au niveau des écarts d'amortissement sur quatre ans, un million (1 M\$) d'écart favorable. N'eût été de l'année atypique deux mille douze (2012), on serait en mode d'écart défavorable de l'ordre de quarante-quatre millions (44 M\$).

On tient déjà compte de tendances historiques dans nos prévisions. Alors, on prend les projets dans notre planification qui sont plus avancés et pour lesquels on a une meilleure fiabilité des coûts et de la réalisation de ceux-

ci. On tient compte d'un facteur de retard et de glissement, et comme vous l'avez vu dans notre preuve, par exemple, on a même une formule paramétrique, si on peut s'entendre ainsi, sur les retraits. Et même si on est défavorable dans plusieurs années, vous avez vu qu'on a n'a pas pris le résultat de la formule paramétrique qui donnait quatre-vingt millions (80 M\$) de retrait, on a réduit ça à soixante (60 M\$), basé sur nos tendances historiques.

Alors, des coupures arbitraires comme celles-là, si elles étaient superposées à notre processus actuel qui en tient compte, je ne sais pas quel résultat ça donnerait, non seulement au niveau du résultat mathématique, mais également au niveau de comment on vit nos opérations.

Je vous rappelle que c'est important pour nous de rencontrer les délais imposés par nos clients pour les mises en service. C'est important pour nous de réaliser nos mises en service de pérennité pour la fiabilité de notre réseau. Alors, pour moi, cette proposition-là est désincarnée de notre réalité d'affaires.

(13 h 29)

Vous avez touché le sujet des travaux de mise en

conformité alors ce que l'AQCIE et la FCEI, par exemple, font état, l'information est suffisante, j'en conviens. La FCEI, par exemple, ne prétend pas que le montant est irréaliste. Elle demande seulement un peu plus d'information.

Le Transporteur rappelle que ses prévisions d'amortissement sont bonnes, sinon très précises, mais qu'elles ont une certaine volatilité. Les sources d'écart de l'amortissement, comme vous l'avez vu, proviennent des retraits, proviennent en deux mille douze (2012) des réalisations des mises en service mais ne proviennent pas des travaux de corroboration au registre ou de mise en conformité.

Les travaux dont on parle ici, ce sont des travaux pour l'éclatement d'un équipement multiple, les onduleurs redresseurs aux postes Châteauguay, Nicolet et Radisson. On a mille (1000) à mille cinq cents (1500) composantes à répartir sur une trentaine (30) de catégories ayant des durées de vie ou des durées d'utilité différentes.

L'onduleur redresseur, aujourd'hui, est un actif, seul, amorti sur quarante (40) ans. Lorsqu'il a été installé, avant même d'avoir songé à la stratégie de pérennité, cet équipement-là a été mis sur une durée de vie de quarante (40) ans.

Maintenant qu'on arrive très près du remplacement de certaines composantes de cet actif-là, pour lequel la durée d'utilité est plus courte, on doit réaliser ces travaux-là.

L'impact projeté sera le fruit du reclassement dans des familles d'équipement à durée d'utilité différente. Pour vous donner une idée plus précise, il y a sept point cinq millions (7,5 M) d'impact sur l'amortissement pour des reclassements dans une catégorie ou des catégories à quinze (15) ans. Il y en a pour onze point cinq millions (11,5 M) sur des catégories à vingt (20) ans. Il y en a pour quatre point cinq millions (4,5 M) sur des catégories à trente (30) ans et il y a un deux millions (2 M) qui va dans l'autre sens parce qu'on augmente la durée de vie à cinquante (50) ans de certaines composantes.

Je rappelle l'importance de ces travaux-là. Ça nous assure la bonne valeur des actifs sur notre bilan et ça nous assure la bonne valeur de la base de tarification. Alors ces travaux-là sont arrimés avec notre stratégie de pérennité et ils sont importants pour nous parce qu'on remplace une composante, c'est un peu ce qu'on vous a expliqué tantôt, sauf que dans ce cas-ci, c'est une

composante capitalisable qui est remplacée avant la fin de la durée de l'utilité de l'onduleur redresseur.

Q. **[76]** Merci. Maintenant je vais aborder trois recommandations qui proviennent de la FCEI. Mon collègue Turmel me permettra d'avoir une introduction assez élaborée pour présenter ma question. Je lui dis ça avec un sourire, bien sûr.

Ces recommandations-là, les trois, touchent les charges. Alors tout d'abord le Transporteur demande une hausse de budget de service externe de six virgule trois millions (6,3 M) entre deux mille douze (2012) et deux mille treize (2013) dont trois millions (3 M) pour la réhabilitation des systèmes de protection incendie et un virgule sept million (1,7 M) pour la mise à norme de traversées des cours d'eau et de cinq virgule huit millions (5,8 M) entre deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014) dont deux millions (2 M) pour le traitement des emprises. Alors sur le premier aspect des charges, la FCEI recommande à la Régie de ne pas approuver les budgets de réhabilitation au niveau des systèmes de protection incendie et de la mise à norme des traversées pour cours d'eau. La deuxième, toujours aux charges, la deuxième

recommandation de la FCEI qui recommande de refuser la hausse budgétaire de deux millions (2 M) en deux mille quatorze (2014) pour le contrôle de la végétation, réfère à cette somme de deux millions (2 M) pour l'année témoin deux mille quatorze (2014) afin de répondre aux besoins additionnels de traitement des emprises et de dégagement de surlargeurs suite aux mises en service de trente-deux (32) nouveaux actifs de ligne.

À la rubrique des stocks maintenant, c'est sa dernière recommandation, sauf erreur de ma part, au niveau des charges, la FCEI, sur ce sujet-là bien sûr, la FCEI recommande de refuser la hausse budgétaire demandée pour deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014) en ce qui concerne le budget de trois virgule deux millions (3,2 M) en deux mille treize (2013) et neuf virgule sept millions (9,7 M) en deux mille quatorze (2014) en ce qui concerne les interventions ciblées et de réhabilitation. Alors sur ces trois thèmes-là, sur ces trois recommandations-là, est-ce que vous avez des commentaires?

M. LOUIS-OMER RIOUX :

R. Oui, tout à fait. Bien comme on l'a justement exposé dans notre présentation, ces éléments-là,

c'est des éléments soit de croissance, soit de respect des normes ou tout simplement de maintien de la durée de vie de nos actifs. On pense que c'est la meilleure façon de maintenir la fiabilité sur notre réseau de transport qui est sollicité et de maintenir la durée de vie globale. Il faut comprendre que les équipements concernés aussi c'est des équipements qui ont une valeur quand on compare aux montants demandés en termes de maintenance, qui ont une valeur nettement supérieure en termes d'actifs, ne serait-ce que pour les disjoncteurs. Je vous ai parlé de deux gammes de disjoncteurs, on se souvient encore des lettres, les PKV et les GFX, ça vaut à peu près six cent millions de dollars (600 M\$) cet actif-là.

Donc de ne pas injecter les pièces requises pour maintenir cette valeur d'actif-là m'apparaît une mauvaise idée. Et je précise aussi que ces budgets-là sont demandés en plus des budgets de base effectivement donc on doit protéger ces sommes-là.

(13 h 33)

Q. **[77]** C'est bien. Maintenant, l'ACEF de l'Outaouais recommande la - toujours sur la rubrique « Stocks, achat de biens » - l'ACEF de l'Outaouais recommande

la mise sur pied d'un compte d'écarts pour le montant de un virgule deux millions (1,2 M\$) afférent à l'évolution de la stratégie de gestion des actifs. Alors est-ce que vous avez un commentaire à cet égard?

M. STÉPHANE VERRET :

R. Oui, rapidement. Essentiellement, quand vient le temps de regarder sur la possibilité de mettre en place des comptes d'écart, il y a habituellement différents critères qui sont à regarder pour pouvoir voir si c'est opportun ou non de mettre un compte d'écart en place. Et je vous dirais que la proposition de l'intervenant sur cet élément-là ne m'apparaît pas rencontrer, là, les différents critères, notamment au niveau de l'importance relative des montants en cause.

Q. [78] C'est bien. Ça complète, mais alors merci. Maintenant, en ce qui concerne les objectifs corporatifs, alors des participants remettent en cause, là, le caractère ambitieux de certaines cibles des objectifs corporatifs. On a eu des questions encore ce matin, là, à cet égard-là. Alors est-ce que vous avez un commentaire à cet égard?

M. LOUIS VECI :

R. Je vais reprendre quelques éléments sur ces objectifs corporatifs qui sont liés au régime d'intéressement. Effectivement, il y a des orientations qui arrivent du corporatif, qui ultimement seront validées au conseil d'administration. Ce sont des objectifs que l'entreprise se donne à haut niveau pour s'assurer de pouvoir réaliser les objectifs à haut niveau qu'ils veulent atteindre comme entreprise.

À cet égard-là, la raison principale pour laquelle ils sont gérés par le corporatif, c'est pour assurer une équité, une transversalité et une uniformité entre les divisions. D'un point de vue - je ne suis pas un expert - mais d'un point de vue ressources humaines, je peux comprendre également que ça fait partie de la compensation globale d'un employé, le régime d'intéressement, et qu'ils doivent s'assurer d'une compétitivité sur le marché pour attirer et garder et maintenir mobilisés des employés.

Quoiqu'on n'a pas l'entière liberté sur ces objectifs-là, soit dans sa pondération actionnaires, client, etc., ou ni dans sa finalisation et validation ultime, on croit qu'ils

sont très représentatifs des enjeux et de notre réalité d'affaires. À plusieurs égards, ils sont ambitieux et de plus en plus ambitieux. À mon avis, la FCEI fait peut-être l'erreur de regarder dans le rétroviseur - petite analogie à la voiture encore - dans le rétroviseur pour regarder tout ce qui s'est fait dans le passé et penser qu'on peut le reproduire mille fois.

Notre contexte est changeant. C'est ce qu'on essaie de vous dire ce matin et dans notre dossier. Il faut apprécier ce contexte-là, il faut apprécier que notre réseau, qui est vieux et qui est fortement sollicité. Il faut apprécier qu'il y a des événements climatiques de plus en plus nombreux. On n'a qu'à penser au IH et il y en a d'autres. On n'a qu'à penser aux réductions d'effectifs qu'on a effectuées dans les deux dernières années. Et au « rebasing » des charges nettes d'exploitation.

Ça va être un défi de reconduire des objectifs similaires. Et si on prend, par exemple, l'acétate dont madame Roquet faisait état, dix ans après lorsque notre réseau est beaucoup plus vieux et qu'on a un budget de charges beaucoup plus petit et qu'on a plus d'interventions à faire aux charges

et qu'on a plus d'interventions à faire en pérennité, à mon avis le même objectif, cinq ans, six ans, dix ans plus tard est beaucoup plus ambitieux.

Je veux également rappeler une chose - je ne sais pas si c'était clair - mais je veux également rappeler une chose, la dépense de régime d'intéressement dans le dossier tarifaire est à hauteur de soixante-sept pour cent (67 %) de ce que ça peut coûter à l'idéal. C'est donc dire que pour dégager un écart favorable de rendement sur un item comme celui-là, il faudrait que le Transporteur ne réussisse pas ses objectifs et passe sous la barre des soixante-sept pour cent (67 %). Lorsqu'on réussit à cent pour cent (100 %), on a une pression sur un niveau de charge qui n'est pas demandé dans le dossier.

Q. **[79]** Je vous remercie. Maintenant, au niveau de la masse salariale, UC, l'Union des consommateurs pour les années deux mille huit à deux mille douze (2008-2012), allègue une surestimation systématique des dépenses de salaire de base, qui aurait conduit à des trop-perçus. Donc le participant soumet que cette surestimation va se répéter à nouveau en deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014)

et propose donc à la Régie, recommande, de réduire les montants alloués à titre de salaire de base de douze millions (12 M) pour les années deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014). Avez-vous des commentaires à cet égard?

(13 h 40)

R. Tout d'abord, une petite mise en garde. J'ai regardé les référentiels que l'UC utilise. Et il faut faire attention d'utiliser des référentiels qui sont similaires d'une année à l'autre. On doit redresser les chiffres qu'on voit des transferts organisationnels. Je prends quelques exemples. Deux mille neuf (2009) passe d'un écart favorable de neuf millions (9 M\$) à un défavorable de six point cinq millions (6,5 M\$) lorsqu'on prend en compte, on compare des pommes avec des pommes, et que tous les chiffres sont redressés pour les transferts organisationnels. C'est similaire en deux mille dix (2010), on passe d'un écart favorable de seize millions (16 M\$) à trois millions (3 M\$). L'UC ne compare pas non plus, ne tient pas en compte les vases communicants au niveau de la masse salariale. Si je prends l'année deux mille onze (2011), ou même l'année deux mille douze (2012), excusez, on a un écart favorable de sept millions (7 M\$) sur les

salaires de base, mais on a un écart défavorable de neuf millions (9 M\$) sur les coûts capitalisés, qui sont des salaires capitalisés.

Je vous rappelle, deux mille douze (2012) est une année atypique. On a eu des pressions exercées sur les effectifs, on a réduit les effectifs en deux mille onze (2011) et en deux mille douze (2012), ce qui nous a permis entre autres de réaliser des gains et des réductions de coûts. Les IH ont ralenti beaucoup nos projets, ont ralenti la maintenance.

Alors, indépendamment de l'année atypique de deux mille douze (2012), on a fait un « reset » sur toutes les composantes. Donc, sur les salaires, on fait un « reset » au réel deux mille douze (2012). On part de là, et pour le dossier deux mille treize (2013), on met la progression salariale selon les conventions collectives. Pour deux mille quatorze (2014), on a pris la proposition ou l'intention patronale, lorsqu'on était en avril, de geler les salaires et ça donne une augmentation de un point un pour cent (1,1 %) de salaire.

Ce qui vient augmenter au-delà de ça un peu les salaires, c'est les nouveaux ETC. Comme en fait

état nos dossiers, on a trente-huit (38) ETC nets de plus en deux mille treize (2013), et ils seront aux investissements. Donc, pas d'effet sur les charges. En deux mille quatorze (2014), on a quarante-cinq (45) ETC supplémentaires qui toucheront les charges, principalement pour les nouveaux actifs, pour les nouvelles normes NERC-NPCC. Et tous les gains de l'optimisation de la vice-présidence exploitation des installations, dans nos façons de faire, vont servir à faire les interventions ciblées de réhabilitation sans aucun nouveaux effectifs, aucun nouvel ETC. C'est comme ça qu'on va utiliser la favorabilité ou, si vous voulez, les efforts et les gains qui ont été faits sur l'optimisation de la planification du travail de ces gens-là.

Au niveau du surtemps, encore une fois, dans le passé, le surtemps était établi à des montants plutôt élevés. Cette année, en deux mille treize (2013), le surtemps est établi à trente-cinq millions (35 M\$), et deux mille douze (2012), le surtemps réel était à trente-quatre millions (24 M\$). Deux mille quatorze (2014), on fait part d'une efficience, on le réduit à trente-quatre millions (34 M\$). Simplement mathématiquement, vous

voyez que le surtemps lui aussi a fait l'objet d'un « reset » très, très raisonnable, et à mon avis ambitieux.

Et à cet égard-là, j'aimerais passer la parole à Louis-Omer Rioux, qui pourrait nous expliquer en quoi c'est judicieux le surtemps, dans notre contexte, à TransÉnergie.

M. LOUIS-OMER RIOUX :

R. En fait, comme le disait Louis, on a déjà diminué le surtemps, malgré les contraintes qu'on a au niveau du réseau. Il faut voir qu'on a un des plus vastes réseaux, sinon le plus vaste réseau de transport en Amérique du Nord. On a plus de cent trente-neuf (139) unités, donc des travailleurs avec leurs patrons qui sont dans plusieurs endroits en province. On couvre tout le territoire du Québec, tant au Nord, dans des endroits qui sont plus difficiles d'accès, que ici, au Sud. On a, notre réseau est malheureusement sollicité à des périodes de la journée où c'est les heures de travail, généralement. Donc, on voit que, on peut avoir accès à des retraits sur le réseau, plus en dehors des heures, soit le soir, la fin de semaine, qui sont, à l'intérieur de nos conventions collectives, qui sont des horaires à l'extérieur de

nos horaires réguliers, ce qui amène une certaine composante de surtemps dans les travaux.

D'autre part, lorsqu'on a un bris sur le réseau, je vous parlais, là, de la disponibilité qui devait être toujours au rendez-vous en termes de sectionnement, les disjoncteurs, entre autres, les transformateurs. Quand on a un bris sur ces équipements majeurs-là, on se doit de les ramener le plus rapidement possible. Il est très difficile de, monsieur Boulanger en parlait ce matin, il est très difficile de déployer des effectifs rapidement dans le Nord du Québec, compte tenu des distances et de la difficulté à amener les gens, malgré le fait qu'on utilise beaucoup plus la mobilité qu'on le faisait dans le passé.

D'autre part aussi, au niveau des mises en service, il faut se rappeler qu'on a à peu près le trois-quart de nos mises en service qui s'effectue dans le dernier trimestre de l'année. Donc, tout ça est très compressé dans le temps, et on doit s'assurer de ne pas compromettre l'ensemble de ces travaux-là au niveau de la réalisation de ceux-ci, pour s'assurer de la fiabilité du réseau.

(13 h 46)

Q. [80] C'est bien. Je vous remercie. Peut-être une

question pour monsieur Clermont maintenant, directement, alors une question en matière de commercialisation. Alors, des participants se sont exprimés quant à la non-conformité du processus d'information et d'échange que le Transporteur est à mettre en oeuvre selon l'Appendice K. Alors, avez-vous des commentaires à cet égard, Monsieur Clermont?

M. SYLVAIN CLERMONT :

R. Oui. Madame la Présidente, Messieurs les Régisseurs. Mais, je crois utile pour commencer de revenir à la décision où la Régie a mis en place ou a ordonné la mise en place de cet Appendice K, c'est la décision D-2012-010. Et je ne vais pas beaucoup insister sur le fait que le processus réglementaire qui a mené à cette décision a largement permis les débats et les interventions et que la décision a suivi, donc un processus, là, qui a été vraiment ouvert et qui a permis les débats. Dans sa décision, la Régie reconnaît un certain nombre de choses. Elle situe sa décision dans le contexte qui prévaut au Québec; elle reconnaît que plusieurs des problématiques qui se trouvent aux États-Unis qui sont observées aux États-Unis et qui ont amené la FERC à introduire l'idée d'un

Appendice K, ne trouvent pas leur équivalent dans le contexte du Québec. Elle retient aussi que le réseau de transport du Québec comporte des particularités et elle les reconnaît dans sa décision. Finalement, en regard de tous les éléments du processus de planification, elle reconnaît qu'il n'est pas requis de codifier l'ensemble de ces éléments-là, considérant qu'il y a divers outils réglementaires qui sont déjà en place.

Toutefois - et c'est significatif dans sa décision - elle retient deux choses importantes. Elle retient le besoin exprimé par les intervenants de mieux comprendre les intrants liés à la planification et elle retient également le souhait des clients d'être impliqués en temps opportun dans le processus de planification et d'avoir la possibilité de tenir des échanges préalablement à l'élaboration de la planification du Transporteur. C'est important, ce sont deux éléments significatifs qui sont mis en place par la Régie.

Donc, quand elle met en place le cadre d'échanges, l'Appendice K, elle le met en place, évidemment, dans les Tarifs et conditions du Transporteur. Et c'est normal, la planification et

l'application des Tarifs et conditions sont des activités qui sont chez le Transporteur. Ainsi donc, on en comprend qu'elle le souhaite chez le Transporteur et non pas dans d'autres entités comme le Coordonnateur de la fiabilité ou sous l'hospice de la Régie, elle le met dans la cour du Transporteur.

Alors, le premier objectif qu'elle avait donné, qui était de... le besoin exprimé de mieux comprendre les intrants et le processus, alors le Transporteur a tenu une première rencontre le quatorze (14) juin dernier, très exactement, et il a présenté les intrants et les processus. Cette rencontre pour nous était importante pour s'assurer qu'il y ait une compréhension commune et partagée de comment ça se fait, d'où viennent les intrants et quel est le processus. Ça répondait, bien sûr, au premier objectif de la Régie. Et pour nous, ça sert de fondation pour les prochaines rencontres.

Les prochaines rencontres, dans le cadre de ces prochaines rencontres, le Transporteur compte échanger avec les participants sur l'évolution des actifs, de ses actifs en tenant compte des besoins exprimés par les client et du développement nécessaire de son réseau. Bien sûr, nous

solliciterons à ce moment-là les intrants des intervenants pour qu'on puisse en tenir compte dans l'exercice de planification.

Je veux aussi préciser - et c'est important qu'on soit clair là-dessus - le processus qui se met en oeuvre, la Régie a été claire là-dessus, ne remplace pas le processus de demandes de services de transport. La Régie n'a pas retiré des Tarifs et conditions les articles qui permettent aux clients de demander une demande de services de transport qui mène... qui peut mener à des études.

Parlant de ces études, le processus non plus ne vise pas à faire en sorte que ces études d'impact ou ces études d'avant-projet soient faites en groupe, la Régie a été claire là-dessus. Le processus ne vise pas non plus à ce que des données qui sont confidentielles, commerciales ou sur des actifs critiques soient rendues publiques dans le cadre de ces rencontres-là.

Elle a aussi également exclu les solutions qui n'impliquaient pas des actifs de transport comme l'efficacité énergétique et un certain nombre d'autres choses.

Je voudrais aussi ajouter que la Régie n'a pas suggéré que ce forum-là devienne un forum

d'échanges sur l'exploitation du réseau ou sur la gestion des retraits par le Transporteur. Ça n'a pas... ça n'a pas fait... ça n'a pas eu lieu dans les débats qui ont mené à cette décision-là et ce n'est pas dans la décision.

Ceci dit, je viens de parler d'un certain nombre de choses que ce n'est pas, mais compte tenu de l'importance de l'évolution du réseau, comme on en a parlé depuis ce matin, il reste encore beaucoup sur la table pour ces rencontres. Alors, le Transporteur rappelle qu'il est, avec les participants, à mettre en oeuvre ce processus; que ce processus n'a pas d'équivalent ailleurs au Québec, compte tenu du contexte du Québec, compte tenu de ce que la Régie a mis dans sa décision, il n'est pas possible d'importer tout fait un modèle qui prévaut ailleurs. Alors, on doit évidemment s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, prendre les bonnes idées de ce qui se fait ailleurs, mais c'est dans ce contexte-là puis dans cet esprit-là que le Transporteur a demandé aux participants de lui faire des suggestions sur l'évolution et la mise en oeuvre de ce processus-là et nous avons pris bonne note et nous prenons, nous avons pris aussi bonne note dans les demandes de renseignements et dans

les preuves des intervenants des commentaires et des suggestions qui y sont faits.

(13 h 53)

Je tiens aussi à dire qu'on affiche déjà sur notre site OASIS la documentation de la première rencontre et que, bien sûr, c'est l'intention d'afficher la documentation de toutes les rencontres sur le site OASIS. On y a dédié un espace prévu à ça. C'est via encore le site OASIS que les participants et la Régie, si elle le souhaite, seront conviés à la prochaine rencontre.

Donc en conclusion, on est confiant qu'on va mettre en oeuvre un processus qui va donner suite aux indications de la Régie et qui va être pertinent dans le contexte du Québec.

Me YVES FRÉCHETTE :

Je vous remercie, Monsieur Clermont. Ça complète, Madame la Présidente, les questions que j'avais. Alors, les témoins sont disponibles pour les contre-interrogatoires.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie, Maître Fréchette. Maître Pelletier. Là, je me doute que vous avez des questions. Ce matin, je m'attendais à ce que vous en ayez, mais vous n'en aviez pas. Mais là je crois

que vous en avez.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PIERRE PELLETIER :

Ce matin, je ne m'attendais pas à avoir des réponses. Pas par mauvaise volonté, parce que c'était des choses trop détaillées.

Q. **[81]** Je vous réfère à la pièce HQT-15, Document 2, autrement appelée C-HQT-115, la présentation de ce matin. Je suis à la page 5, qui présente un tableau montrant l'évolution des investissements sur une longue période, deux mille un (2001) à deux mille vingt-trois (2023). Je constate évidemment une augmentation considérable des montants entre l'année deux mille douze (2012), dont on sait maintenant qu'elle était complètement atypique, et l'année deux mille treize (2013). Ai-je raison de penser qu'une partie de la différence considérable entre deux mille douze (2012) et deux mille treize (2013) résulte du fait que certains travaux n'ont pas pu être complétés pour différentes raisons, qui ont été mentionnées antérieurement?

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. En effet, c'est le cas.

M. LOUIS VECI :

R. Première des choses, le tableau dont vous voyez ici l'existence, c'est un tableau d'investissements. Et

lorsque, nous, on a terminé tous nos travaux et que les coûts sont presque complétés et qu'on attend par un élément technique à compléter la mise en service dans un groupe de turbines qui est au Producteur, par exemple, nous, nos travaux et nos coûts sont complétés. En investissements, ils ne se pelleteront pas dans l'année suivante. La mise en service cependant, on doit attendre que l'énergie circule. Et à ce moment-là, la mise en service se fait dans l'année suivante. Marie-Claude, si tu veux ajouter.

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. Je pense que l'important, l'information de la façon que vous posez la question, oui, en effet, l'écart en deux mille douze (2012) qu'on voit aux investissements reflète bien les réels deux mille douze (2012) qui sont inférieurs aux planifiés.

Me PIERRE PELLETIER :

Q. **[82]** Je n'ai pas compris votre réponse, Madame.

R. Bien, peut-être le plus simple, c'est de répéter la question puis je vais pouvoir répondre.

Q. **[83]** Non, je voulais dire que je n'avais pas entendu. C'est l'âge.

R. Mais répétez-moi la question, je vais la formuler de façon à répondre clairement.

Q. **[84]** Bien, moi, c'est ça mon problème, je ne vous l'ai pas posée vraiment la question, j'avais posé la question, je pensais qu'on y avait répondu, votre collègue a demandé que vous poursuiviez. Alors...

R. C'est simplement par précision que les investissements en effet sont distincts de la notion d'investissement et de mise en service, c'est tout.

Q. **[85]** D'accord. Alors donc, le tableau nous montre ce que sont ou ce qu'ont été ou ce que seront les investissements, mais non pas leur effet dans les budgets?

M. LOUIS VECI :

R. Leur effet sur les mises en service.

Q. **[86]** Mais néanmoins ce qui amène l'établissement des tarifs pour l'année deux mille douze (2012) disons, c'est le niveau des mises en service?

R. Tout à fait.

Q. **[87]** Alors donc, il y avait des mises en service de prévues pour deux mille douze (2012) qui n'ont pas eu lieu pour différentes raisons?

R. Tout à fait.

Q. **[88]** Mais pour lesquelles on a payé dans les tarifs?

R. Ça fait partie des mises en service projetées. Au moment où on a préparé la cause tarifaire, on vous rappelle que c'est une année témoin projetée. Et toute la présentation de ce matin était à l'effet que l'année deux mille douze (2012), c'est une année atypique dans laquelle on a eu des problèmes avec nos transformateurs de courant et on a eu des zones d'accès limité qui ont ralenti, sinon retardé, plusieurs projets. On a fait état également dans les demandes de renseignements ou les réponses aux demandes de renseignements de deux gros projets, soit les éoliennes et Eastmain-La Sarcelle, qui ont fait l'objet d'un retard qui n'était pas tout à fait sous notre contrôle. Alors, à cet effet-là, la prévision de la mise en service était différente du réel en deux mille douze (2012).

Q. **[89]** Oui. Alors, en réponse à ma question, oui, on a considéré dans les tarifs certaines mises en service qui, en réalité, ont été retardées. Je n'ai jamais prétendu que c'était de votre faute. Je demande simplement si c'est correct de dire ça. À cette question, je réponds oui.

(13 h 58)

Q. **[90]** Quand ensuite vous préparez votre demande pour

l'année deux mille treize (2013), de quelle manière est-ce que vous tenez compte du fait qu'il y a déjà eu des montants qui ont été payés à travers les tarifs à l'égard de mises en service qui n'ont pas eu lieu mais qui vont avoir lieu dorénavant?

R. De plusieurs façons mais je vous dirais deux façons, les deux façons principales, c'est que l'évolution de la base de tarification fait son « reset » au réel à chaque année où on se présente ici à la Régie pour un dossier et la deuxième chose, on tient compte, dans nos prévisions, des tendances historiques. Alors on va, par exemple, prendre un facteur de retard possible dans nos prévisions ou des projets qu'on pense pourraient être retardés ou ont un risque d'être retardés, on n'inclura pas ça dans nos tarifs.

Q. **[91]** Oui, la réponse que vous me donnez là, c'est pour me dire que dans le fond, pour établir les tarifs de deux mille treize (2013), on va se dire qu'il y a une marge d'erreur sur la prévision qu'on fait quant aux mises en service de deux mille treize (2013), c'est bien ça?

R. Comme on a fait état ce matin, au niveau de l'écart volume de la base de tarification, donc on ne parle pas d'un écart taux mais le volume, qui est

essentiellement des mises en service, on a une acuité qui est de, à part deux mille douze (2012), qui était à peu près de... on est à l'intérieur de point un pour cent (0,1 %) sur l'effet sur le revenu requis, alors c'est très précis. Et ça, ça fait foi du mécanisme à l'interne qu'on a pour refléter les tendances historiques. Donc, si vous voyez dans un dossier un milliard six cents millions (1,6 G) de mises en service, on a descarté combien de projets avant qui peuvent avancer en parallèle et qui ne se produiront pas, c'est une étape du processus donc c'est la façon pour nous, si vous voulez, d'apprendre du passé et de se rapprocher du score de cent pour cent (100 %).

Q. [92] O.K. Mais il n'y a pas de mécanisme précis qui va venir faire en sorte que, si par exemple on a constaté que les mises en service en deux mille douze (2012) avaient été largement inférieures à ce qui avait été prévu, et qu'il en a résulté un amortissement de X, il n'y a pas de mécanisme qui est prévu pour dire « On va soustraire ça l'an prochain. », n'est-ce pas?

R. J'ai un peu de difficulté à suivre votre question. Est-ce qu'on regarde le passé? Est-ce qu'on regarde... Vous regardez précisément

l'amortissement. Je pense qu'on a fait état de la situation que l'amortissement deux mille douze (2012), parfait reflet de l'année atypique. On a trois années où on a un défavorable de quinze millions (15 M) à peu près, on n'en fait pas trop état. L'année deux mille douze (2012), par exemple, dans un contexte très atypique, semble soulever des questions. Je peux comprendre, on n'est jamais très, très fiers d'avoir un écart aussi grand mais il y a tellement de choses qui l'expliquent pour deux mille douze (2012) et je pense qu'on en a fait état largement jusqu'à présent.

M. STÉPHANE VERRET :

R. Peut-être ajouter en complément d'information à cette question-là. Dans le fond, ce que vous posez comme question c'est le propre même de l'utilisation d'une année témoin projetée lorsque vient le temps de fixer les tarifs. Vous pointez un poste en particulier en disant « Bien, quand je regarde ce poste-là, j'ai observé dans une année qu'il y avait un écart favorable. ». Bien oui, il y a un écart favorable, puis il y a d'autres postes où il peut y avoir des écarts qui sont défavorables puis c'est le propre même d'utiliser des prévisions que l'on... bien entendu, c'est très rare qu'on va

arriver exactement sur le chiffre des prévisions.

Prenons l'année deux mille onze (2011).

L'année deux mille onze (2011) c'est une autre année où il y a eu des écarts au niveau des mises en service et, donc, ça a eu un impact favorable au niveau de l'amortissement sur cet aspect-là. Mais globalement, au niveau de l'amortissement, il y a eu d'autres dépenses qui étaient plus élevées alors ce qui a fait en sorte qu'en l'année deux mille onze (2011), la charge d'amortissement totale elle était défavorable. Je ne me souviens pas du chiffre, de l'ordre de quinze millions (15 M) je pense, dans l'année deux mille onze (2011). Alors, globalement, cette charge d'amortissement là était défavorable, malgré le fait qu'il y ait eu un impact favorable associé aux mises en service pour des mises en service moindres que le niveau qui était planifié. Mais c'est le propre d'utiliser une année témoin projetée lorsqu'on fixe des tarifs. Il y a des éléments qui vont varier, ça c'est sûr et certain et, à travers le temps, il y a des éléments qui ont été identifiés pour avoir un compte d'écart. Comme par exemple au niveau de la charge de retraite, c'est un compte qui rencontrait les différents critères où il a été décidé qu'il était

pertinent, approprié, d'avoir un compte d'écart sur ce poste-là. Alors ça laisse beaucoup d'autres postes sur lesquels il n'y a pas de compte d'écart et puis c'est l'ensemble des variations qui font en sorte qu'on obtient les différents résultats qu'on obtient.

Q. **[93]** Le tableau nous montre pour deux mille treize (2013) des investissements considérables. J'ai de la misère à percevoir précisément. Je présume que ça correspond à deux point deux milliards (2,2 G)? À regarder la ligne?

M. LOUIS VECI :

R. Oui, deux points deux deux cinq (2,225) je crois.  
(14 H 05)

Q. **[94]** Ça c'était la prévision au moment du dépôt du dossier ou est-ce la prévision qui est faite maintenant?

M. LOUIS VECI :

R. C'est la prévision, comme mon collègue vient de l'expliquer, en mode quatre mois de réel, huit mois de projetés, qui suit une décision procédurale de la Régie pour deux mille treize - deux mille quatorze (2013-2014).

Q. **[95]** Oui. Et quand on se place maintenant, est-ce que c'est encore valable la prévision qui est là?

Remarquez que c'est pas pour faire changer les chiffres, les tarifs, là. J'en suis au niveau de l'acuité de la prévision.

Me YVES FRÉCHETTE :

Je ne sais pas. Je vais m'objecter. Parce que c'est une question qu'on va devoir vider de toute façon, Madame la Présidente. Maître Turmel a eu la gentillesse de nous faire part tantôt en avance, de façon prémonitoire, là, des demandes qu'il aurait un peu plus tard.

Je reviens à la même chose qu'on a discuté il y a quelques mois déjà, lorsque vous avez mis en place l'audience et les thèmes qui sont ici abordés. On a l'année historique, l'année de base et l'année témoin projetée, qui sont respectivement douze (12), treize (13) et quatorze (14). C'est une première ici, et puis un des objectifs qui étaient sous-jacents à notre rencontre c'était le caractère très désirable d'avoir des tarifs en deux mille treize (2013) pour l'année deux mille treize (2013) et des tarifs en deux mille quatorze (2014) qui suivraient un continuum auquel on n'est plus habitué de façon générale.

Nous sommes aujourd'hui à la fin et à ce moment-là vous avez déjà pris une décision, c'est-

à-dire - et qui était, selon moi, toute pleine de sens - et pour une fois on aurait un tarif qui serait fixé dans un année sur la base de l'année de base. Alors des données véritablement beaucoup plus concrètes, parce qu'il y a déjà l'insertion de quatre mois de réel. Et ce qui nous amène encore plus près du... ce qui nous amène, avec tout le respect et sans admission, qui nous amène directement sur ce que vous recherchez sur les thèmes que vous nous avez apportés ce matin, au niveau du caractère juste et raisonnable du tarif.

Alors c'est sûr qu'aujourd'hui on peut demander des... on peut en anticipation nous dire qu'on demandera des mises à jour, on peut poser des questions, évidemment, on ne cache pas si on demande si la prévision est encore d'acuité et on arrive au coeur de la chose, est-ce que... je pourrai me rasseoir. Il n'y aura pas de problème. Mais ces éléments-là sont des éléments incontournables qui nous ont amenés ici ce que je vous présente.

Et c'est sûr que nous sommes aujourd'hui à la fin de mois de novembre, à un mois de la fin de l'année deux mille treize (2013). Alors en ce qui concerne la valeur des prévisions, ça je suis tout

à fait d'accord, mon collègue - et c'était légitime de poser cette question-là - mais d'entrée de jeu si c'est pour déboucher sur des demandes de mise à jour du dossier ou autrement, ça malheureusement je vais m'objecter, Madame la Présidente. Alors voilà.

LA PRÉSIDENTE :

Maître Pelletier.

Me PIERRE PELLETTIER :

Bien, c'est ce que je croyais avoir précisé, que justement ma question portait simplement sur l'acuité de la prévision et non pas sur une éventuelle demande de mise à jour. C'est parce qu'on nous dit, on nous dit deux mille douze (2012) c'était une année... ça a tombé comme ça, c'est l'année où il n'y avait pas de tarifaire, mais ça a été une année complètement atypique. Mais maintenant on revoit nos façons de faire, on a amélioré nos processus à toutes sortes d'égards. Puis on nous annonce des investissements qu'on prévoyait réellement considérables, là, au dépôt du dossier. Alors je veux juste voir : est-ce qu'effectivement on a amélioré à ce point notre processus prévisionnel? C'est rien que ça, c'est pas pour demander qu'on mette à jour le dossier.

Me YVES FRÉCHETTE :

Tant mieux, j'ai bien compris. Je vous remercie de la précision.

LA PRÉSIDENTE :

Je comprends que vous retirez votre objection à ce sujet-là.

Me YVES FRÉCHETTE :

Dans la mesure où on mentionne qu'il n'y a pas de demande de mise à jour du dossier. Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie.

M. LOUIS VECI :

R. Je vais reprendre un peu ce que maître Fréchette a mentionné. Les améliorations au processus concernant l'acuité et les prévisions, j'en ai fait état dans l'introduction. Elles sont présentes. Mais effectivement, tel que maître Fréchette le mentionne, d'avoir des données actuelles pour faire... pour faire... ou avec quatre mois de réel pour faire nos projections dans le dossier tarifaire deux mille treize (2013), c'est... c'est en soi certainement une information meilleure avec laquelle on travaille. Du simple fait qu'il y a beaucoup plus de projets qui ont atteint une

maturité, qui sont clairs et qui ont des propositions d'affaires solides. Donc, ça c'est... à cet effet-là c'est très réconfortant.

Vous semblez faire état d'un très grand volume de... pour deux mille treize (2013). On montre dans nos dossiers tarifaires à chaque année un tableau d'investissement sur dix ans. Alors vous allez voir que c'est pas une surprise, que ces investissements soient là. Ça fait déjà un certain temps que notre planification prévoit des investissements aussi importants.

Me PIERRE PELLETIER :

Q. **[96]** Ma question c'était simplement : est-ce que le montant qui apparaît ici à l'égard de l'année deux mille treize (2013) est encore bon aujourd'hui?

R. C'est l'information la plus à jour qu'on a. Puis c'est l'information qu'on avait au moment où on a déposé le dossier.

Q. **[97]** Donc, vous n'êtes pas en mesure de me dire si la prévision qui était là est encore bonne aujourd'hui?

R. La prévision c'est la meilleure information disponible au moment où on a déposé. Il n'y a pas un processus différent qui existe. À ce stade-ci le processus qui existe c'est un processus au mois

d'avril, qui sert à plusieurs fins. Également à l'interne, comme je vous ai mentionné et pour la Régie, donc c'est ce qui existe. Et elle a des données beaucoup plus récentes, c'est-à-dire un an... un an de plus de maturité, si on veut, ayant déposé un an plus tard que... que prévu. Alors, c'est à peu près ce que je peux vous dire.

(14 h 10)

Q. [98] C'est ça. Mais, je comprends de votre réponse qu'en réalité Hydro-Québec n'a pas en place de système qui vous permettrait de me dire aujourd'hui « nos investissements, on les suit, Monsieur, puis on sait qu'on est... on est encore sur une prévision à deux virgule deux milliards (2,2 G\$), disons qu'on l'aurait fait au mois d'avril ou encore « bien, on pense qu'on va plutôt finir à un point huit milliards (1,8 G\$) », ça, vous n'avez pas cette information-là, c'est ça?

R. Le processus est peut-être un petit peu plus compliqué que ça. Comme je vous le rappelais ou que mon... maître Fréchette le rappelait, il y a soixante-quinze pour cent (75 %) des mises en service qui sont effectuées dans le dernier trimestre. Il y a cinquante pour cent (50 %) des mises en service qui sont faites en décembre.

Alors, même s'il existait un processus en vertu duquel on aurait une mise à jour en ligne avec les investissements ou les mises en service en juin, en mai, en... tout est à faire, tout est à venir. Notre force de travail s'affère à réaliser les travaux de mise en route en ce moment. Alors, je... c'est ce que j'ai à vous offrir comme réponse.

Q. [99] Vous n'aurez peut-être pas besoin de référer au document parce que la question était très courte, mais quand même, c'est le document HQT-14, Document 3, votre réponse aux questions de l'AQCIE et du CIFQ. Avant que vous sortiez tous les livres pour rien, là, la question était courte, elle disait :

Dans quelle mesure le Budget de novembre 2012 a-t-il influencé le résultat final des gains d'efficience réalisés en 2012?

C'est la question 1.3 à la page 5. Alors, je reprends, la question était :

Dans quelle mesure le Budget de novembre 2012 a-t-il influencé le résultat final des gains d'efficience réalisés en 2012?

Et votre réponse était :

Le Budget de novembre 2012 fut un facteur contributif au résultat final des gains d'efficience réalisés en 2012.

Il semble que l'expression « dans quelle mesure » n'était pas suffisamment claire, alors je vais la reprendre autrement. Êtes-vous capable de mesurer l'influence, la mesurer en million, l'influence - à moins que ce soit en centaines de mille, là, en argent... Êtes-vous capable de mesurer l'impact qu'a eu le budget de novembre deux mille douze (2012) sur le résultat final des gains d'efficience réalisés en deux mille douze (2012)? Ça référerait, évidemment, à des réponses que vous aviez données antérieurement à la Régie. Ça référerait à d'autres questions posées par AQCIE-CIFQ où vous disiez « bien, nous, il y a plusieurs facteurs, là, qui ont fait qu'on a réalisé de bien meilleurs gains d'efficience en deux mille douze (2012) que d'habitude. On a eu toutes sortes d'événements ». Vous en avez rapporté plusieurs ce matin. Mais, parmi ces éléments-là, il y avait celui-là, le budget du gouvernement.

Et la question qui était posée, c'était : êtes-vous capable de mesurer - ou, enfin, la

question que je vous précise maintenant, c'est :  
êtes-vous capable de mesurer l'impact que ça a eu?

R. Ça demeure encore une question assez difficile à répondre. Ce que je peux... là où je peux offrir un complément, le budget - puis monsieur Boulanger en a fait état ce matin aussi - toute la préparation ou la situation politique a fait en sorte qu'on s'est mis en branle en deux mille douze (2012) pour tenter de contribuer à l'effort qui était recherché, qui était un effort, oui, de baisse d'effectifs, mais également de bénéfices nets supérieurs, si vous voulez.

Comme vous le savez, on en a parlé tantôt, les objectifs corporatifs ont été entérinés à la mi-décembre deux mille douze (2012). Ces objectifs-là contenaient déjà des... des cibles de contributions aux charges d'exploitation supérieures à ce que vous avez vues dans le passé. Il y en a qui l'ont déjà dénoté. Et donc, par la suite, on s'est affairé avec ça, avec le contexte également particulier de deux mille douze (2012), à générer le plus possible des gains, des réductions aux charges nettes d'exploitation.

On l'a fait en deux mille douze (2012). Par exemple, un des exemples qui me vient en tête,

l'objectif a... l'objectif du gouvernement était en deux volets, le volet à une amélioration, si je ne m'abuse de deux cent vingt-cinq millions (225 M\$) du bénéfice net d'Hydro-Québec qui comprend toutes les divisions confondues, et également des effectifs, des réductions d'effectifs de l'ordre de deux mille (2000). Et la fenêtre visait le premier (1er) janvier deux mille douze (2012) au trente et un (31) décembre deux mille treize (2013), deux ans.

14 h 16

Ce contexte-là fait en sorte également que c'est beaucoup plus - et je pèse mes mots - accepté de pouvoir laisser aller des effectifs à la retraite et de ne pas nécessairement les remplacer. Exemple, on a donc réduit nos effectifs en deux mille onze (2011), on en a réduit en deux mille douze (2012). Je pense, dans le dossier, on fait état de cent quatre-vingt-un (181) ETC. On a également réduit des effectifs permanents en deux mille treize (2013) dans le dossier de cent sept (107). Alors, on a profité de l'attrition naturelle.

Le contexte du budget a permis, entre autres, ça. Donc, je dirais pour le moment, là,

c'est le mieux ou ce que je peux vous offrir de mieux. On a très bien lu et vu vos questions. Est-ce qu'on est capable de mettre un dollar précis sur l'apport d'un tel contexte? La réponse est non. On n'est pas en mesure de le faire.

Q. **[100]** De sorte que si je vous pose la même question à l'égard de ce que vous nous avez décrit ce matin, les problèmes de restriction en matière de sécurité, quel impact ça a eu en termes de dollars, je présume que vous allez me dire que vous n'êtes pas en mesure non plus de l'apprécier? Vous savez que ça vous a dérangé, ça a retardé les travaux, mais vous ne seriez pas capable de mettre des dollars là-dessus?

R. Bien, effectivement, on peut, comme on a fait état un peu ce matin, ou peut-être monsieur Boulanger l'a fait, lorsqu'on a des zones d'accès limité avec des grands diamètres dans des postes, oui, ça obstrue si vous voulez la possibilité d'aller faire une intervention de maintenance. Oui, également, ça empêche d'aller faire un remplacement d'équipement en pérennité. Oui, ça fait en sorte que tous nos effectifs soudainement se mettent à travailler pour enlever ces zones d'accès limité là et de remplacer des IH sur un an ou deux ans plutôt que sur cinq ou

six ans, tel qu'il était prévu.

On n'a pas une force de travail qu'on peut... à volumétrie énorme, là. Donc, les gens qui étaient prévus pour faire soit de la maintenance, soit des projets, se sont affairés sur les IH. Non seulement ça, au niveau des prévisions, comment prévoir lorsqu'on réussit à faire une intervention de maintenance, combien ça va coûter lorsque la zone est obstruée, lorsqu'il y a des contraintes qu'on doit, par exemple, puis mon collègue, monsieur Rioux pourra en parler, pour assurer la sécurité des employés dans des postes comme ceux-là? Il devait se promener quasiment en camion blindé.

Donc, toutes les façons de faire sont changées et prennent plus de temps. Et c'est dur à prévoir. Les projets qui étaient prévus dans des postes stratégiques qui ont été touchés, que ce soit Châteauguay ou que ce soit d'autres postes, ce sont des gros projets pour lesquels, par exemple, les heures qui étaient prévues à faire dans ces projets-là ne se sont pas matérialisées.

Alors est-ce facile? Je peux vous dire que c'est impossible d'aller voir toutes les répercussions qu'un événement comme celui-là a

donné. On peut vous donner des grandes lignes, on peut vous donner des... si vous voulez, des catégories qui, selon nous, font bien du sens pour expliquer les sources, mais on ne pourra pas aller vous donner des chiffres précis, par exemple, sur cet événement-là.

Q. **[101]** La question de la Régie à laquelle réfèrent les réponses que vous avez données à l'AQCIE/CIFQ, c'est la réponse 14.3 à la demande de renseignements de la Régie qui est HQT-14, Document 1, je suis à la page 22.

Vous indiquez au début de cette réponse-là, vous indiquez un chiffre, vous indiquez quarante et un virgule un millions de dollars (41,1 M\$). Vous dites :

Le Transporteur tient à souligner que la réduction des CNE en 2012 résulte de la combinaison de plusieurs éléments exceptionnels. Les gains additionnels et autres mesures de réduction de coûts de 41,1 M\$ ne sont pas inclus dans ce tableau [...].

Est-ce que vous pouvez nous fournir les composantes du montant de quarante et un point un millions (41,1 M\$)?

R. Je ne peux pas recréer ce qui n'était pas possible dans les réponses. Mais je vais encore une fois essayer de vous amener un peu un complément d'information à l'égard de, ce qui, selon moi, était les sources des écarts qui ont généré le quarante et un millions (41 M\$) dont on fait état ici.

Alors, une des premières choses concerne ou est associée à une priorisation des activités dans le but de réduire la consommation des services internes. On a réduit certains projets immobiliers. Ce sont des projets qui, quoi qu'il y en a une partie aux investissements, peuvent avoir une portion aux charges d'exploitation.

Donc, on a travaillé les échéanciers, l'ordonnancement. On a travaillé pour s'assurer que lorsqu'ils étaient mieux ordonnancés et optimisés pouvaient avoir un impact aux charges différent. On a travaillé sur des redevances supplémentaires, par exemple au niveau du budget d'innovation. On a travaillé sur des réductions de transport spécialisé en ayant une meilleure optimisation de nos projets et de nos ressources. Ça, c'est une première catégorie. On a optimisé les activités qui résultent du changement organisationnel à la Vice-

présidence exploitation des installations. Cette priorisation-là provinciale maintenant a permis, là, de faire un... un plan consolidé de travail de la main-d'oeuvre. Ça réduit les déplacements, augmente la mobilité. Ça réduit, entre autres, les travaux ou certains travaux qui étaient faits à l'interne, par exemple, par Hydro-Québec Équipement.

On a amélioré l'ordonnancement au niveau du support. Ça a réduit les frais... les frais de matériel, les frais de matériel roulant. Ça a réduit les ATC de support.

Les événements non prévus et non souhaitables dont on a fait état, ont amené malheureusement une baisse de consommation de pièces par rapport à la prévision qu'on faisait lorsqu'on ne pensait pas avoir ce contexte économique ou politique ou le... l'événement des IH. Alors, la consommation des pièces à ce moment-là n'a pas été là où elle devait être. Et lorsqu'on a travaillé sur les IH, bien, c'était un remplacement aux investissements.

La réingénierie de la chaîne d'approvisionnements a également amené certaines réductions aux charges d'exploitation, que ce soit

la sélection de fournisseurs, la standardisation des équipements qui ont réduit les frais d'homologation, qui ont réduit les besoins à certains égards, qui ont réduit la logistique et le transport spécialisé. Donc, ce sont tous des catégories qui ont généré cet écart-là, mais on n'est pas en mesure de mettre un chiffre précis sur chacune de ces initiatives-là qui sont des actions de gestion de nature courante, sauf pour ce qui est des événements qui étaient non prévisibles au moment du dépôt de la cause tarifaire deux mille douze (2012).

Q. **[102]** Le montant lui-même de quarante et un virgule un millions (41,1 M\$), c'est la résultante de quoi? De l'addition d'un certain nombre de chiffres ou de la soustraction d'autres? Il sort d'où le quarante et un virgule un millions (41,1 M\$)?

R. Bien, c'est le résultat global entre la demande deux mille douze (2012) et le réel, tel que rapporté, par exemple, dans le rapport annuel.

Q. **[103]** O.K. Et vous nous dites que ça se répartit, ça, entre de l'efficience d'une part mais toutes sortes d'autres circonstances par ailleurs, c'est ça?

R. Ce sont des gains et des réductions de coûts,

effectivement.

Q. **[104]** Vous avez indiqué tout à l'heure que vous ne croyiez pas nécessaire l'établissement d'un compte d'écart de la... qui ferait état de la surestimation ou de la sous-estimation de la base de tarification. Vous avez indiqué que vous ne croyiez pas que c'était nécessaire parce que, dans le fond, si on prend les quatre dernières années, bien, il y en a trois dans un sens, l'autre va dans l'autre et puis ça se compense. Quels désavantages y voyez-vous?

M. STÉPHANE VERRET :

R. Vous savez, quand on regarde pour mettre en place un compte d'écart, ce n'est pas quelque chose qui est nécessairement toujours simple à mettre en place. Je me souviens d'une expérience chez le Distributeur où on essayait de mettre un compte d'écart au niveau des... je pense, c'était au niveau des mauvaises créances, dans le temps, et votre association était tout à fait contre l'idée de mettre en place un tel compte d'écart malgré des variations importantes, mais négatives cette fois-ci, pour l'entreprise.

Lorsqu'on vient... lorsque vient le temps de mettre en place un compte d'écart, comme je le

mentionnais tout à l'heure, il y a différents critères qu'on doit regarder. Alors, ça, ce n'est pas quelque chose qui est... qui est anodin. Il faut faire l'exercice de passer à travers puis de réaliser : est-ce que le poste qui est visé rencontre l'ensemble des différents objectifs, mais également il faut comprendre que lorsqu'on crée un compte d'écart, on transfère entièrement le risque au niveau de la clientèle.

Lorsque le poste en question n'est pas visé par un compte d'écart, il fait partie de l'ensemble des postes pour lesquels il peut y avoir des écarts positifs, des écarts négatifs et il peut y avoir une compensation qui s'opère entre les différents postes. Lorsqu'on prend spécifiquement un poste et on le retire, alors là, dans ce cas-là, c'est cent pour cent (100 %) autant des gains que des... que des pertes qui sont directement à la clientèle. Alors, la question à se poser, c'est : qui est le mieux placé pour pouvoir supporter les risques associés à ce type de... de poste ou de dépense là. Et je vous dirais qu'en général c'est l'entreprise qui est la mieux placée pour pouvoir gérer l'ensemble des risques associés à sa business.

Q. [105] De sorte que, au fond, vous considéreriez

défavorable à la clientèle de mettre en place un compte d'écart dans ce cas-ci?

R. Pas uniquement la clientèle.

Q. **[106]** Ah!

R. Ce que... ce que je mentionnais, je vous ai offert l'exemple tout à l'heure. En deux mille onze (2011), au moment où il y a eu effectivement un écart favorable qui a été dégagé au niveau des mises en service, donc un écart favorable au niveau de l'amortissement, il y avait d'autres charges qui... qui entrent dans ce poste-là au niveau de l'amortissement qui étaient... qui étaient défavorables.

Alors, dans cet exemple-là, l'écart positif qui avait été dégagé au niveau des mises en service, est venu compenser en partie l'écart défavorable sur les autres postes. Alors, dans cette situation-là, c'est un écart qui a été, je dirais, bénéfique pour l'entreprise. Dans le sens qu'il a absorbé une partie de la perte qui aurait été plus grande autrement pour l'entreprise. Donc, c'est... ce n'est pas uniquement pour la clientèle. C'est une question de savoir qui va supporter le risque tant à la hausse, à la baisse. Un compte d'écart, c'est clairement la clientèle, autrement

c'est l'entreprise.

(14 h 27)

Q. **[107]** Je vous remercie, je n'ai pas d'autres questions.

LA PRÉSIDENTE :

Je vous remercie, Maître Pelletier. Maître Lussier?

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me STÉPHANIE LUSSIER :

Bonjour, Madame la Présidente, bonjour Messieurs les Régisseurs. Stéphanie Lussier pour l'ACEF de l'Outaouais. Bonjour aux membres du panel.

Q. **[108]** Ma première question porte sur l'efficience, et on en a parlé un peu ce matin, au niveau du panel 1. J'aimerais confirmer avec vous que concernant l'efficience, hormis la cible de un pour cent (1 %) des charges d'exploitation sous le contrôle du Transporteur, le Transporteur présentement n'a pas d'objectifs qui sont quantifiables. Est-ce que c'est exact?

M. LOUIS VECI :

R. Ce qu'on a expliqué ce matin, c'est que l'objectif de un pour cent (1 %) est quantifiable, et que dans le... c'est l'objectif avec lequel on travaille, et qui, dans le contexte présent, représente quelque chose d'ambitieux. Ce qu'on rappelle, c'est qu'on a quatre-vingt-dix-neuf millions (99 M\$) de gain aux

charges d'exploitation, qui a été inclus dans les tarifs à ce jour en deux mille treize (2013). Ça représente, si on veut, n'eût été de ce quatre-vingt-dix-neuf millions là (99 M\$), le niveau de charges d'exploitation serait de, je pense que monsieur Boulanger mentionnait treize pour cent (13 %) supérieur aujourd'hui. Alors, le un pour cent (1 %), dans le contexte où on a un réseau qui est vieux, dans le contexte où on doit faire des interventions ciblées de réhabilitation qui exercent une pression aux charges, il nous apparaît comme une cible relativement ambitieuse ou ambitieuse, dans le contexte présent.

Q. **[109]** Sans qualifier cette cible de un pour cent (1 %), hormis cette cible de un pour cent (1 %) sur laquelle je peux mettre un chiffre, un pourcentage, il n'y a pas d'autres orientations corporatives relatives à l'efficience ou il n'y a pas d'autres éléments qui sont quantifiables, auxquels on a mis des chiffres précis?

M. STÉPHANE VERRET :

R. Bien, il n'y a pas, je vous dirais, ce que vous retrouvez présentement au niveau du dossier, clairement, il y a des mesures qu'on veut mettre en place et qu'on pense qu'elles sont efficaces.

Lorsque ma collègue a décrit tout à l'heure tout le modèle de gestion des actifs, donc une espèce d'optimisation des stratégies de maintenance et de pérennité, pour être capable de prendre la meilleure décision lorsqu'on arrive avec un actif à un certain moment de sa durée de vie d'utilité, c'est clairement une mesure qu'on pense qui peut être très porteur au niveau d'interventions puis d'efficience au niveau des investissements ou de la maintenance qui va être à faire. Alors, ça, vous retrouvez ça dans le dossier, c'est une mesure qu'on met en place, qu'on pense qui va être très efficiente.

On parle également, au niveau de l'optimisation des façons de faire, on a parlé de la réorganisation au niveau de la vice-présidence. On a parlé qu'on veut pérenniser des gains ou des réductions qui ont été opérées par le passé, donc on veut continuer à améliorer nos façons de faire, on veut continuer à incorporer les meilleures pratiques dans ces façons de faire là. Ça, ça fait partie, encore une fois, du dossier qu'on a devant vous.

Et ensuite, qu'est-ce qu'on a également, pour pouvoir mesurer, au niveau de ces différentes

interventions-là? Bien, l'indicateur global dont j'ai fait mention plus tôt également nous permet de voir la performance de l'entreprise en termes de contrôle des coûts et en termes de fiabilité.

Alors, ce sont des éléments que l'on retrouve présentement au dossier. Et une façon qui demeure toujours valable au niveau de vérifier, c'est à travers les résultats réels qui sont obtenus. Donc, on peut comparer les projections qui ont été faites avec les différents résultats réels, et là on peut voir ce qui en découle, que ce soit des gains d'efficience ou des réductions de coûts. Je pense que dans ce dossier-ci, comme dans le dossier précédent, au niveau du dossier 3842, on a fait largement état des difficultés qu'on pouvait avoir, essayer de scinder après les faits, ce qui est gain d'efficience de réduction de coût, mais c'est certainement une façon qu'on peut voir les résultats lorsqu'on constate le réel par rapport au projeté.

Puis encore une fois, je rappellerai que, on propose de mettre en place un nouveau mécanisme de traitement des écarts de rendement. Alors, dans la mesure où il y aura des écarts qui sont dégagés après les faits, bien, ces écarts seront traités

selon le mécanisme qui sera adopté par la Régie.

M. LOUIS-OMER RIOUX :

R. Peut-être en complément, permettez-moi d'ajouter, on parle beaucoup d'efficience aux charges, un pour cent (1 %) et tout ça. Il faut comprendre aussi qu'on a une grosse part de nos activités qui se font aux investissements. C'est plus de la moitié de notre force de travail qui travaille au niveau des investissements. Et dans les dernières années, vous avez vu la courbe d'investissement, la courbe de mise en service, le volume d'activités, on a réussi à intégrer cette croissance-là d'activité avec exactement le même nombre d'effectifs, même à certains égards avec une réduction des effectifs. Donc, on a mis en place des pistes d'efficience, on en a parlé, en termes d'organisation de travail, qui nous ont permis quand même d'absorber cette croissance, cette charge de travail là aux investissements.

(14 h 32)

Bien sûr, tout ça est aux investissements et, dans les grands chiffres des investissements, on n'a pas une vue très claire. Mais quand on le regarde par rapport à l'effort requis pour réaliser ces travaux-là, on a fait ça avec les mêmes

effectifs. Donc, pour moi, c'est une efficience.

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. Puis à ce moment-là... Je suis désolée de vous interrompre.

Q. [110] Non, bien sûr, allez-y.

R. J'aurais juste un mot à rajouter. À ce moment-là, je pense que l'indicateur aussi qu'on propose, qui est un indicateur qui combine les charges avec les investissements permet justement de capturer cette notion-là d'effort qu'on fait sur l'efficience au niveau de nos investissements et, avec un indicateur qui se permet de se comparer à nos pairs, c'est intéressant aussi de penser qu'on est capables de comparer autant les efforts que l'on fait au niveau des charges qu'au niveau de nos investissements.

Puis compte tenu de la nature des activités qui s'en viennent pour nous pour l'avenir, où on aura, justement, à choisir le meilleur équilibre entre l'intervention aux charges et aux investissements, l'indicateur devient et demeure très intéressant parce qu'il va pouvoir mesurer l'inter-influence de chacun de ces bras de levier-là qu'on va devoir mettre en place.

Q. [111] Merci. Je vais vous référer à la pièce C-HQT-

0068 ou HQT-14, Document 2, ce sont les réponses du Transporteur à la demande de renseignements de l'ACEF de l'Outaouais. Et je vous réfère plus particulièrement à la page 6, à la réponse 4.2. Au deuxième paragraphe de la réponse R4.2, le Transporteur indique que

Par ailleurs, en matière de mesures à posteriori, tout intervenant pourra apprécier la performance du Transporteur par l'entremise, entre autres, de l'évolution de l'indicateur global présenté à la page 14 de la pièce HQT-3, Document 1.

Quand on va à la page 14 de la pièce HQT-3, Document 1, on remarque que les données qui sont indiquées à la figure 1 de la page 14 sont des données qui varient de deux mille sept (2007) à deux mille onze (2011). Selon le Transporteur, de quelle façon cet indicateur est-il pertinent pour les années deux mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014)?

R. Comme on mentionne, c'est un indicateur qu'on va utiliser à posteriori. On se comprend que pouvoir se baliser avec nos pairs il faut comparer réel à réel, il y a peu d'avantages le faire planifié à

planifié et, de toute façon, il n'existe pas un balisage en mode prospectif. Ça existe en mode réel à réel.

L'indicateur, ce qui est intéressant de voir, c'est un reflet de chacune des décisions qui a été portée au fil du temps par les différentes entreprises pour gérer leurs actifs.

Je rappelle juste pour fins de précision que ce sont les investissements en pérennité qui sont reflétés là-dedans avec les charges donc pourquoi qu'il y a eu un effort de retirer les investissements en croissance dans cet indicateur-là? C'était pour justement dégager la notion de croissance économique qui peut varier d'une province à l'autre. Alors on voulait faire abstraction de ça.

Ce qu'on désirait mesurer avec cet indicateur-là, lorsqu'il a été bâti par l'ensemble des utilités qui font partie de ce balisage-là, c'était de pouvoir mesurer les efforts que l'entreprise met à maintenir son parc d'actifs courants et de, les efforts ensuite, de mesurer le résultat de cette stratégie-là de gestion en termes de fiabilité résultante.

Alors l'indicateur, vraiment, vise à

capturer, parce qu'une entreprise pourrait décider de favoriser des stratégies aux charges davantage que des stratégies aux investissements, c'est une option qui pourrait se justifier, mais l'intéressant c'était de capturer, justement, l'effort combiné, maintenance et invest pour s'assurer de la fiabilité puis de la performance de son réseau.

J'ajouterais que, compte tenu qu'on rentre justement dans une réalité où le parc d'actifs devient de plus en plus vieux, je crois que notre plus grand défi de productivité ça va être de s'assurer qu'on continue à garantir la fiabilité de notre service.

L'efficience, c'est mesurer comment qu'on fait bien les choses mais, avant tout, il faut faire les bonnes choses. Alors on ne peut pas être efficaces sans être efficaces d'abord.

Alors je crois que le plus grand effort qu'on mentionne, quand on mentionne que tous nos efforts d'efficience maintenant se concentrent vers la grande mise en place de ce modèle de gestion des actifs, un modèle qui intègre toutes les facettes de nos activités, c'est vraiment d'abord dans un défi de rencontrer notre objectif de base d'assurer

un réseau fiable et capable, disponible, on le voit, il y a un enjeu de sollicitation du réseau accrue qui s'ajoute à la complexité de la chose.

Pour répondre de ça, on a trouvé que l'indicateur était le mieux placé pour le faire. Cet indicateur-là, qui est proposé pas juste par Hydro-Québec, il faut comprendre, c'est un indicateur qui a été bâti en consensus par sept grandes utilités canadiennes pour mesurer, comment est-ce qu'on mesure une entreprise performante. C'était ça la question. Puis c'est ça le résultat de l'exercice. C'est cet indicateur-là qui a été recommandé comme étant une mesure pour, justement, démontrer est-ce qu'une entreprise est performante ou pas. Il y a le Transporteur, je le dis humblement, mais on est meilleur que la moyenne, clairement.

(14 h 40)

M. STÉPHANE VERRET :

R. Moi j'aimerais apporter un complément d'informations parce que votre question, lorsque je la relis, indique : « faut-il inférer des préambules que le Transporteur n'a aucune grande initiative d'efficience. » Et moi je vous dirais, je vous dirais que non, dépendamment de la nature

de l'efficience que vous recherchez. Si vous comparez le Transporteur avec de l'efficience - je pense entre autres à un projet très structurant au niveau du Distributeur, un projet comme LAD - un projet où il est possible sur une base, avant les faits disons, de voir l'impact que ça peut avoir notamment au niveau d'un nombre de ressources, ce projet-là a été identifié comme une initiative, comme un projet structurant, un projet d'efficience. Et on est capable, en tout cas le Distributeur est en mesure de pouvoir identifier des réductions de ressources associées à ce projet-là.

En termes... on n'a pas d'équivalent chez le Transporteur. Ce qu'on a chez le Transporteur et ce qu'on a décrit plus tôt, c'est l'initiative au niveau de l'optimisation ou du modèle de gestion des actifs, où on devra optimiser les interventions qui sont à faire tant au niveau de la maintenance qu'au niveau des investissements. Et ce genre d'optimisation-là, ce genre de décision et d'impact que ces décisions-là ont n'est pas du tout de la même nature qu'un projet comme LAD où on peut identifier le nombre de releveurs de compteur qui ne seront plus présents.

Alors c'est pas du tout le même genre d'initiative, c'est pas... ça n'a pas le même impact sur l'entreprise. Et c'est dans cette mesure là où on dit : oui, il y a des initiatives, mais comment... comment on les mesure a priori, si on veut? On n'est pas en mesure de faire ça. Je pense qu'on doit être capable de vous démontrer que c'est la bonne action à faire, que c'est l'action qui a du sens, considérant l'état d'évolution de notre réseau. Mais d'être capable a priori, un peu comme un projet LAD, d'identifier de l'efficience, ça c'est extrêmement difficile à faire de par la nature même de l'intervention qui sera faite.

Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

R. Si c'est possible d'ajouter sur quelqu'un qui a ajouté quelque chose sur quelqu'un... Écoutez, au niveau justement de ce « benchmarking » là, ce balisage-là que l'on fait au niveau de la CE, le comité a évolué justement, même dans sa nomenclature ça le dit, a évolué pour devenir le « best practice working group ». Sa préoccupation étant donc, oui, de faire du balisage, mais ultimement pour nous permettre d'identifier qu'est-ce qui se passe dans l'industrie et qui émerge comme pratique gagnante.

Alors c'est très soucieux pour nous, ça demeure très important de rester branché sur qu'est-ce qui devient, émerge comme pratique gagnante dans l'industrie pour pouvoir voir dans nos modèles qu'est-ce qu'on peut faire pour continuer à s'améliorer. C'est clair que pour la plupart des utilités le plus grand défi présentement c'est de faire face à des parcs d'actifs vieillissants.

Alors on voit par ailleurs des pratiques qui émergent en termes de gestion de projet, gestion d'investissements. Mais on a fait énormément d'initiatives dans ce sens-là dont on a fait état il y a quelques années et qui maintenant font partie de pratiques courantes.

On entend parler de chaîne d'appro, mais on a travaillé également sur la chaîne d'appro. Alors on voit que les entreprises ont, grosso modo, des missions similaires. Les pratiques gagnantes qui sont discutées, en gros, ce sont les pratiques gagnantes qu'on a mises en place, puis dont on... maintenant on constate qu'on a intégrées dans nos façons de faire et qui deviennent dans le fond les opportunités de grandes transformations structurelles, je pense qu'elles sont à peu près

casées pour le moment.

Il n'en demeure qu'on reste à l'affût de tout ce qui peut être opportunité additionnelle, l'évolution technologique, etc. On reste branchés. Mais c'est clair que notre focus des années présentes, là, deux mille douze (2012), deux mille treize (2013), deux mille quatorze (2014), c'est le grand défi d'adapter notre modèle de gestion pour être capable d'assurer une fiabilité, puis un service comme on l'attend, la disponibilité du réseau. Tout en étant conscients que notre plan de match de pérennité va faire que l'âge va continuer à grandir au niveau du parc, que le risque de défaillance va continuer à grandir, parce qu'on cherche avec les meilleurs gestes au bon moment de minimiser l'impact de tout ça. Là je vais arrêter d'ajouter des choses.

Q. **[112]** Je vous réfère toujours à la même pièce, HQT-14, Document 2 ou C-HQT-0068, qui sont toujours les réponses du Transporteur à la demande de renseignements de l'ACEF de l'Outaouais. À la réponse 5.2, ou en fait à la question 5.2, à la page 7, ce matin ou cet après-midi plutôt j'aimerais que vous précisiez s'il vous plaît, dans vos mots, là, qu'est-ce que le Transporteur entend

lorsqu'il... lorsqu'il fait mention de « niveau des charges d'exploitation HQ égal au PA 2013 ».

Donc vous savez, là, il y a un... on parle de la façon dont l'idéal sera fixé. C'est repris dans la question, donc l'idéal sera fixé « Cible + niveau des charges d'exploitation HQ égal au PA 2013 (incluant une réserve négative de 25 M\$) ».

Alors, bon, le Transporteur nous répond que « le processus d'établissement des objectifs corporatifs est une démarche intégrée au niveau de l'entreprise qui relève de la gestion interne. » Mais qu'est-ce que c'est, en vos mots cet après-midi, la portion « niveau des charges d'exploitation HQ égal au PA 2013 (incluant une réserve négative de 25 M\$) »? Comment je dois le comprendre?

(14 h 46)

M. LOUIS VECI :

Je vais... je vais revenir un petit peu en arrière. Les objectifs, par exemple, sur les charges d'exploitation qui ont été entérinés ou adoptés à la mi-décembre deux mille douze (2012) pour deux mille treize (2013), tenaient en compte tout le facteur économique et politique et les pressions qui étaient exercées ou senties, ressenties de

diminuer nos charges d'exploitation ou augmenter notre bénéfice net.

En ce sens-là, le PA, c'est le plan d'affaires d'Hydro-Québec en vertu duquel, en plus des cibles qui avaient été données aux divisions, il y avait une recherche de vingt-cinq... un vingt-cinq millions (25 M\$) supplémentaire et il n'a pas été attribué à des divisions en particulier. C'est donc dire que le corporatif, de par les gestes qu'ils posent eux-mêmes ou de par la situation qui évolue dans une division ou dans une autre, va vouloir rencontrer l'idéal à son niveau à lui à l'entreprise, vingt-cinq millions (25 M\$) de mieux. Donc, c'est ce que ça veut dire.

Ce n'est pas, contrairement à d'autres années, ce n'est pas un objectif qui est propre à TransÉnergie. C'est un objectif dans lequel on est, si vous voulez, le conjoint solidaire.

Q. **[113]** Et selon le Transporteur, est-ce que l'idéal pourrait être inférieur à la cible?

R. Je ne crois pas. Le concept même ou l'architecture même de cet objectif-là, l'idéal est toujours plus ambitieux que la cible; la cible est toujours plus ambitieuse que le seuil.

Q. **[114]** Merci pour la précision. Je vous réfère

maintenant à la pièce H... oui, HQT-6, Document 2  
ou encore C-HQT-28, à la page 8, au sujet des  
charges nettes d'exploitation.

LA PRÉSIDENTE:

Je m'excuse, Maître Lussier, pouvez-vous répéter le  
numéro de page?

Me STÉPHANIE LUSSIER :

Oui, c'est à la page 8.

LA PRÉSIDENTE:

Merci.

Me STÉPHANIE LUSSIER :

Q. **[115]** Alors, si je veux être encore plus précise,  
je vous référerai aux lignes 24 à 30, donc :

Pour l'année témoin projetée 2014, le  
Transporteur prévoit que  
l'augmentation de ses CNE attribuable  
à l'inflation sera de 11,5 M\$. Cette  
progression s'explique par :

et là, bon, on parle de la :

- [...] progression de l'ordre de  
1,1 % des coûts salariaux découlant  
seulement des progressions salariales.

Et on indique que :

Le Transporteur n'a considéré aucun  
ajustement économique des salaires

puisque de nouvelles conventions collectives entreront en vigueur en 2014 et que les résultats des négociations ne peuvent être présumés en date du dépôt du dossier tarifaire;

On sait depuis récemment - et on y a fait allusion brièvement ce matin - qu'il y a eu une entente de principe entre les syndicats et Hydro-Québec. Est-ce que... pour deux mille quatorze (2014), est-ce que tout impact qui est relié aux salaires, c'est-à-dire si j'inclus également hypothétiquement une... par exemple, une bonification ou un changement au régime de retraite ou un changement au niveau des primes, est-ce que tout ça sera contenu par le Distributeur au niveau des charges d'exploitation? Est-ce que ce sera absorbé par le Distributeur pour deux mille quatorze (2014)?

M. STÉPHANE VERRET :

R. Par le Transporteur.

Q. **[116]** Pardon. Par le Transporteur, oui. Merci.

R. Oui. Oui. On vit avec les prévisions qu'on a faites.

Q. **[117]** D'accord. Donc... Merci. Et je reviens au document... en fait, non. Je vais vous référer au document C-HQT-25 ou HQT-4, Document 2 à la page

11. C'est le document qui concerne les Conventions, Méthodes et Pratiques comptables. Donc, HQT-4, Document 2, je vous réfère à la page 11, et plus particulièrement... Bon. C'est la section 2.2.4 « Traitement des pénalités liées à l'exploitation » qui commence à la page 10. À la page 11, à la ligne 9, il est question des pénalités qui sont actuellement comptabilisées dans le compte d'écart des services de transport de point à point.

Les modalités de ce compte font en sorte que l'objectif d'un remboursement éventuel à la clientèle est atteint. Dans ce contexte, le Transporteur ne considère pas utile de proposer un mécanisme comptable supplémentaire à cet effet.

(14 h 52)

J'aimerais préciser avec vous cet après-midi. Est-ce que les modalités du compte d'écart pourraient faire en sorte que des clients du service de transport qui auraient encouru des pénalités reçoivent ou puissent bénéficier d'un remboursement? Est-ce que cette situation-là est une situation possible?

R. L'item que vous avez identifié ici, le compte

d'écart dont il est question, c'est le compte d'écart de point à point, et donc qui est appliqué à travers un cavalier en réduction des besoins fermes, donc la charge locale et le point à point à long terme ferme. Donc, tous les clients, les clients de la charge locale, les clients du point à point seront affectés par ce cavalier.

Q. **[118]** Donc, vous me confirmez, parce que c'était ma prochaine question, mais vous confirmez que ce sont tous les clients qui pourraient être affectés par ces modalités du compte en question?

R. Oui.

Q. **[119]** Est-ce que le Producteur, lui, serait soumis à de telles pénalités, le cas échéant?

R. Oui, tout à fait, dans la mesure où le client, le Producteur, au niveau de ses transactions de point à point, réalise des transactions au-delà de la capacité programmée ou prévue, il a tout à fait les mêmes pénalités.

Q. **[120]** Et qu'est-ce que le Transporteur veut dire, j'aimerais que vous élaboriez, lorsque vous mentionnez, toujours à la même citation, donc HQT-4, Document 2, page 11, lignes 9 à 12, lorsque vous mentionnez :

Dans ce contexte, le Transporteur ne

considère pas utile de proposer un  
mécanisme comptable supplémentaire à  
cet effet.

R. Je ne sais pas si ça vaut la peine, parce que, pour être un peu plus précis dans l'explication, il y a déjà une réponse qu'on a fournie à une demande de renseignements numéro 2 à la Régie où je pense qu'on a fourni beaucoup plus d'informations en termes de, je vous dirais, la logique qui est derrière le traitement comptable qui est prévu pour les différents types de pénalités, dépendamment que les pénalités portent sur le service de transport en tant que tel. Alors, lorsque la pénalité porte sur le service de transport, dans ce cas-là, c'est un traitement qui se fait via le cavalier.

Alors que lorsqu'une pénalité s'applique au niveau d'un service complémentaire, dans ce cas-là, la Régie ce qu'elle a décidé par le passé, c'est que la pénalité allait s'appliquer au niveau d'une réduction du revenu requis. Je pense que ça peut être utile pour votre association de se référer à cette réponse-là. Puis je peux vous préciser c'est laquelle. De mémoire, c'était... Donc HQT-14, Document 1.3, la réponse 3.1.

Q. **[121]** Merci. Il y a également la réponse 12.1 à la

demande de renseignements de l'ACEF de l'Outaouais, donc HQT-14, Document 2, où ce thème-là est traité. Je voulais vérifier certaines particularités avec vous aujourd'hui. Parce que notre préoccupation, et j'aimerais savoir ce que vous en pensez, et probablement que je terminerai là-dessus sous toute réserve, ça nous paraît contre-productif ou contraire à la finalité des pénalités s'il y a des clients qui ont encouru des pénalités ou qui seraient susceptibles de, des clients fautifs, entre guillemets, à qui on remettrait des remboursements. C'est cette situation-là qui nous préoccupe. Qu'est-ce que vous en pensez?

R. Est-ce qu'il y avait une... Écoutez, les modalités proposées de disposition le sont clairement en vertu, je dirais, des décisions qui ont été rendues par le passé par la Régie à cet effet-là. Clairement au niveau des pénalités pour les services complémentaires, la Régie a déterminé qu'on devait appliquer ces montants de pénalités là en réduction du revenu requis.

Alors, les revenus requis, il n'y a pas deux revenus requis, il n'y a pas trois revenus requis; il y a un revenu requis. Et les pénalités s'appliquent en déduction de ces revenus requis là.

Je vois difficilement comment on pourrait opérationnaliser une proposition où les pénalités seraient déduites sans affecter la partie qui aurait commis, je dirais, la transaction ou l'acte qui a généré cette pénalité-là. Je verrais très difficilement comment on pourrait opérationnaliser une telle proposition.

M. SYLVAIN CLERMONT :

R. J'ajouterais juste que, bien sûr, la pénalité est payée, parce que quand vous faites l'acte fautif, vous êtes pénalisé sur votre facture mensuelle, vous allez devoir payer cette pénalité. Ensuite, quand vous parlez d'un remboursement, ce n'est pas à proprement parler un remboursement d'une pénalité, c'est, on met tout, on met tout dans un compte d'écart et on le retourne à l'ensemble de la clientèle. Ce n'est pas authentiquement un remboursement d'une pénalité. Vous l'avez payée entièrement, la pénalité. Elle n'est pas réduite, elle n'est pas remboursée. Et c'est un concept.

Il y a déjà des pénalités reliées à l'exploitation, le cent cinquante pour cent (150 %) en cas de réservation insuffisante ou de programme pas associé à une réservation, qui fonctionne selon ce principe-là. Donc, c'est un principe qui est

déjà dans les tarifs. Puis c'est un principe qu'on voit souvent en plus de la précision que monsieur Verret vient d'appliquer qu'il serait difficile de créer un compte où il y a une partie qui ne s'applique pas à ce client-là mais qui s'applique à lui, puis l'opérationnalisation ne serait pas simple. Mais c'est déjà un concept qui est déjà dans les tarifs aussi.

Q. **[122]** Je vous remercie pour la clarification. Donc, ça complète mes questions pour le panel 2. Je vous remercie, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Lussier. Je pense qu'on va terminer la journée avec ce contre-interrogatoire. Et, Maître Fréchette, à moins que vous ayez un petit mot à nous ajouter.

Me YVES FRÉCHETTE :

Non. C'est « bonne soirée ».

LA PRÉSIDENTE :

On recommencera demain avec EBM, Maître Hamelin. On va vous souhaiter un train plus à l'heure et puis on va se souhaiter ça aussi, parce qu'on utilise également les transports en commun. Et on encourage tout le monde à le faire. Voilà! Bonne journée.

FIN DE L'AUDIENCE

R-3823-2012  
18 novembre 2013

PANEL 2 - HQT  
Contre-interrogatoire  
- 238 - Me Stéphanie Lussier

SERMENT D'OFFICE :

Je soussigné, Claude Morin, sténographe officiel,  
certifie sous mon serment d'office, que les pages  
qui précèdent sont et contiennent la transcription  
exacte et fidèle des notes recueillies par moi au  
moyen du sténomasque, le tout conformément à la  
Loi.

ET J'AI SIGNE:

---

Sténographe officiel. 200569-7