

**Témoignage de M. Robert C. Yardley
de Concentric Energy Advisors
sur le mécanisme de partage des écarts de
rendement**

Original : 2013-04-19

HQTD-2, Document 2
En liasse



Mécanismes de partage des écarts de rendement

Témoignage direct de

Robert C. Yardley, Jr.

au nom d'Hydro-Québec Distribution et

d'Hydro-Québec TransÉnergie

Présenté à la

Régie de l'énergie

19 avril 2013

Concentric Energy Advisors[®] et son logo sont des marques de commerce enregistrées au federal de Concentric Energy Advisors[®]. Toute utilisation non autorisée est interdite.

TABLE DES MATIÈRES

I. PRÉSENTATION ET QUALIFICATIONS.....	1
II. MÉCANISMES DE PARTAGE DES ÉCARTS DE RENDEMENT	2
III. CIRCONSTANCES PROPRES À HQD ET À HQT	11
IV. MÉCANISMES DE PARTAGE DES ÉCARTS DE RENDEMENT PROPOSÉS.....	15

ANNEXE A – FONCTIONNEMENT DU MPÉ ET EXEMPLE

I. PRÉSENTATION ET QUALIFICATIONS

Q. Veuillez décliner votre nom, votre titre et votre adresse professionnelle.

R. Je m'appelle Robert C. Yardley Jr.; je suis premier vice-président de Concentric Energy Advisors, Inc. («Concentric»). Mon adresse professionnelle est la suivante : 293 Boston Post Road West, bureau 500, Marlborough, MA 01752.

Concentric fournit des services dans les domaines de la réglementation et de l'économie, des services en analyse de marché, des services-conseils en finances et des services de consultation en gestion aux sociétés et organisations du secteur de l'énergie de partout en Amérique du Nord.

Q. Veuillez décrire votre expérience dans les secteurs de l'énergie et des services publics.

R. Comptant plus de 30 ans d'expérience dans le secteur de l'énergie, j'ai travaillé comme consultant et comme cadre dans des sociétés-conseils spécialisées dans ce secteur pendant la plus grande partie de ma carrière. Pendant deux ans, j'ai été à la tête du département des services publics du Massachusetts (Massachusetts Department of Public Utilities), qui est chargé de réglementer les secteurs de l'électricité, du gaz naturel, des télécommunications et de l'approvisionnement en eau dans le Commonwealth du Massachusetts. J'ai témoigné devant des organismes de l'État et devant la Federal Energy Regulatory Commission, dans le cadre d'audiences portant sur des questions relatives à la tarification, à la politique réglementaire, à l'attrition des bénéficiaires, à la réglementation incitative, à la planification intégrée des ressources, à la planification des réseaux de distribution et aux interventions d'urgence en situations d'intempéries. Mes qualifications sont présentées plus en détail dans mon curriculum vitae.

Q. Au nom de qui livrez-vous le présent témoignage?

R. Je livre le présent témoignage au nom d'Hydro-Québec Distribution (HQD) et d'Hydro-Québec TransÉnergie (HQT).

Q. Quel est le but de votre témoignage dans le cadre de la présente audience?

R. Mon témoignage vise à recommander un mécanisme de partage des écarts de rendement (MPÉ) pour HQD et HQT en réponse à la demande de la Régie de l'énergie (la «Régie») de lui faire une proposition à cet effet. Un MPÉ est un instrument réglementaire qui permet à une entreprise de services publics de partager avec ses clients certains écarts entre le rendement des capitaux propres (RCP) réalisé et celui autorisé pour une période donnée.

Q. De quelle façon est structuré le reste de votre témoignage?

R. Le reste de mon témoignage est structuré en trois volets. Je donnerai d'abord de l'information de base sur les MPÉ, notamment les principaux paramètres servant à définir un MPÉ donné et les facteurs que les organismes de réglementation prennent souvent en compte dans l'évaluation du caractère approprié d'une formule de partage des écarts de rendement. Je décrirai ensuite les circonstances particulières qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la conception du MPÉ de HQD et de HQT. Finalement, je proposerai un MPÉ répondant à la demande de la Régie et équilibrant les intérêts de HQD et de HQT, d'une part, avec ceux de leurs clients, d'autre part.

II. MÉCANISMES DE PARTAGE DES ÉCARTS DE RENDEMENT

Q. Quelle est la principale finalité d'un MPÉ?

R. Un MPÉ vise principalement à permettre le partage avec les clients des écarts significatifs

(négatifs et positifs) entre le RCP réalisé et le RCP autorisé. Il est probable que les revenus, les coûts et la base de tarification différeront des hypothèses qui auront servi de fondement au calcul des tarifs, et ce, que la méthode d'établissement des tarifs repose sur un exercice de référence passé avec les redressements postérieurs qui s'imposent ou sur un exercice de référence prospectif, comme dans le cas de HQD et de HQT. Il est donc probable que le RCP réalisé soit supérieur ou inférieur au RCP autorisé. Le MPÉ proposé permet de répartir cet écart entre les clients et l'entreprise de services publics selon une formule établie.

On peut notamment considérer qu'un MPÉ est un moyen d'empêcher que les résultats atteignent un niveau inacceptable pour les clients (ou pour un organisme de réglementation en tant que leur représentant) ou pour l'entreprise de services publics. À cet égard, un MPÉ est en quelque sorte un mécanisme de gestion des écarts. Cependant, plutôt que de se concentrer uniquement sur un facteur particulier touchant les revenus, les coûts ou la base de tarification et contribuant à la variation du rendement, comme c'est le cas pour les comptes d'écarts ou de report, le MPÉ se concentre sur le résultat final, de sorte qu'il prend en compte l'ensemble des facteurs pertinents comme s'il s'agissait d'une mesure unique, après la prise en compte des comptes d'écarts et de report. Du fait qu'il se concentre sur le résultat final, le MPÉ permet de réduire le fardeau réglementaire associé à une analyse plus poussée des facteurs particuliers ayant contribué aux écarts de rendement, bien que le partage de ceux-ci avec les clients doive généralement reposer sur une procédure réglementaire.

Q. Qu'est-ce qui explique que le RCP réalisé peut différer du RCP autorisé?

R. Divers facteurs peuvent être à l'origine d'un écart entre le RCP réel et le RCP autorisé. Par exemple, les niveaux de vente et les revenus correspondants peuvent être supérieurs ou inférieurs

à ceux pris en compte dans le calcul des tarifs, en raison de l'évolution de la conjoncture économique. Il se peut que, lors de l'élaboration des prévisions de vente, il ait été impossible de prévoir l'ampleur des effets de la conjoncture économique mondiale sur une industrie régionale importante. Le changement imprévu des coûts de composants ou des délais de construction peut avoir une incidence sur la mise en service de nouvelles installations de transport ou de distribution ainsi que sur les coûts s'y rattachant. L'évolution imprévue de la courbe des revenus et des coûts influe sur le RCP réalisé, dans la mesure où elle était imprévisible lors de l'établissement des comptes d'écarts et de report. Les entreprises de services publics ont également la possibilité d'influer sur le niveau des coûts en mettant en œuvre des initiatives favorisant l'efficacité de leurs activités et, par conséquent, l'accroissement de leurs résultats.

Comme je l'expliquerai plus tard, l'effet potentiel sur l'aspiration d'une entreprise de services publics à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle est un élément fondamental dans la conception d'un MPÉ.

Q. La durée de la période écoulée depuis l'entrée en vigueur de nouveaux tarifs a-t-elle une incidence sur les écarts de rendement?

R. En général, on peut raisonnablement s'attendre à ce que les écarts de rendement s'accroissent plus la période est longue. Cela tient au fait qu'avec le passage du temps, les trois composantes de base du calcul du RCP (revenus, coûts et base de tarification) sont davantage susceptibles de s'écarter des valeurs utilisées dans le calcul des tarifs. Il n'en est toutefois pas toujours ainsi, dans la mesure où les écarts dans chacun des comptes revenus, coûts et base de tarification peuvent s'annuler les uns les autres. La présence de comptes d'écarts et de report, de mécanismes de stabilisation des revenus et d'autres mécanismes de recouvrement des coûts peut aussi avoir pour effet d'atténuer

les écarts de rendement.

Q. Pourquoi la durée de la période pendant laquelle de nouveaux tarifs sont censés rester en vigueur est-elle pertinente aux fins de la mise en œuvre d'un MPÉ?

R. Un MPÉ vise notamment à permettre aux clients (en leur donnant la possibilité d'accéder à une partie des excédents de rendement par rapport au RCP autorisé) et à l'entreprise de services publics (dans la mesure où les clients assument leur part de tout manque à gagner par rapport au RCP autorisé) de bénéficier d'une certaine protection contre les effets d'écarts de rendement éventuels. C'est ainsi qu'un MPÉ offre aux entreprises de services publics et à leurs clients une protection contre des niveaux de rendement imprévus, tout en agissant comme rempart contre les fluctuations du rendement. Il est plus probable que le RCP réalisé s'écarte du RCP autorisé au fur et à mesure que se prolonge la période écoulée depuis l'entrée en vigueur de nouveaux tarifs, en partie du fait que les périodes prolongées de maintien de tarifs incitent davantage les entreprises de services publics à chercher à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle. Bien que, lors de leur conception, les MPÉ puissent être destinés à être appliqués pendant une seule année dans le cadre d'un plan de tarification, ils sont le plus souvent associés à des tarifs devant rester en vigueur pendant au moins deux ans.

Il est également fréquent que les MPÉ soient intégrés à des plans réglementaires incitatifs. Bien que ces plans puissent s'avérer assez complexes, ils prévoient généralement le bris du lien entre les coûts et les tarifs à l'issue de leur première année d'application, des modulations tarifaires pouvant avoir lieu après la première année, suivant une formule approuvée.

Q. Quels sont les principaux paramètres d'un MPÉ?

R. Le calcul du rendement réalisé pour les douze mois qui précèdent constitue le point de départ de tout MPÉ, ce calcul étant généralement effectué pour chacune des années visées par un plan de tarification pluriannuel.

Des ajustements peuvent s'avérer nécessaires (comme l'exclusion de certaines composantes revenus, coûts ou centrales), de façon à ce qu'il soit possible de procéder à une comparaison valable entre le RCP autorisé et le RCP réalisé.

C'est à partir de cette comparaison que les MPÉ sont définis en fonction de deux principaux paramètres : 1) l'étendue de la «zone sans partage» autour du RCP autorisé et 2) le «pourcentage d'attribution aux clients» ou la formule de partage des écarts de rendement avec les clients qui s'applique en cas d'écarts réalisés en dehors de la zone sans partage.

Q. Veuillez décrire cette zone sans partage plus en détail.

R. La «zone sans partage» correspond à une fourchette de valeurs autour du RCP autorisé à l'intérieur de laquelle il n'y a pas de partage, c'est-à-dire que l'entreprise de services publics absorbe alors la totalité du manque à gagner ou conserve l'excédent. Il n'y a donc pas de partage avec les clients dans la zone sans partage. Le partage n'a lieu que lorsque le RCP réalisé se situe à l'extérieur de la zone sans partage. Bien que la zone sans partage corresponde souvent à ± 100 points de base, il y a aussi des exemples de MPÉ où elle correspond à ± 150 ou 200 points de base. Par ailleurs, un nombre limité de MPÉ ne comportent pas de zone sans partage, de sorte que le partage avec les clients se fait dès lors que le rendement est supérieur ou inférieur au RCP

autorisé.

Une telle zone sans partage, qui permet notamment à l'entreprise de services publics de tenir compte des fluctuations normales dans ses activités, est une façon de l'inciter à gérer ses coûts opérationnels. Elle a aussi comme finalité connexe d'inciter l'entreprise de services publics à mettre en œuvre des initiatives orientées vers l'obtention de gains d'efficacité opérationnelle. Ces facteurs sont pris en compte dans l'évaluation de l'étendue de la zone sans partage.

Q. Veuillez décrire les paramètres de partage avec les clients.

R. Le deuxième paramètre, ou le deuxième ensemble de paramètres lorsqu'il s'agit de MPÉ plus complexes, définit la part qui revient aux clients lorsque les écarts de rendement se situent en dessous de la limite inférieure de la zone sans partage («partage négatif»), ou au-dessus de la limite supérieure de la zone sans partage («partage positif»). Le plus souvent, le facteur de partage est de 50 %, bien que l'on trouve aussi des pourcentages de 25 % et de 75 %, les actionnaires se partageant le reste. Certains MPÉ comportent des formules de partage progressif, ce partage se faisant selon différents pourcentages, à mesure que les écarts de rendement réalisés s'écartent du RCP autorisé.

Si le pourcentage de partage pour un écart positif est le même que le pourcentage de partage pour un écart négatif, le MPÉ est qualifié de symétrique. Il existe aussi des MPÉ asymétriques, dans lesquels les pourcentages appliqués aux fins du partage positif et du partage négatif sont différents. En fait, la plupart des MPÉ qui ont été approuvés au Canada ne prévoient qu'un partage positif, les entreprises de services publics canadiennes devant absorber en totalité leur manque à gagner, le cas échéant. Aux États-Unis, l'expérience est plus diversifiée, beaucoup de

MPÉ prévoyant à la fois un partage positif et un partage négatif. L'annexe A présente le fonctionnement de base d'un MPÉ, avec un exemple simplifié.

Q. Comment les résultats du MPÉ sont-ils attribués aux clients?

R. Le MPÉ est généralement appliqué aux résultats pour chaque période de 12 mois préétablie (souvent l'année civile ou la période de présentation de l'information financière habituelle) et est assujetti à un examen réglementaire en vue de l'attribution de la part qui revient aux clients au cours d'une période future.

Il arrive que la part des excédents revenant à la clientèle soit reflétée par un crédit au solde d'un compte d'écarts plutôt que d'être attribuée aux clients au cours de la période subséquente.

Q. Quels sont les facteurs pris en compte par les organismes de réglementation pour évaluer un MPÉ?

R. Bien qu'il existe diverses formules de partage des écarts de rendement (p. ex. l'étendue de la zone sans partage, les pourcentages d'attribution aux clients, le partage progressif et les mécanismes symétriques ou asymétriques), il revient aux organismes de réglementation de composer avec deux objectifs contradictoires du MPÉ : 1) la volonté de restreindre les écarts de rendement et 2) la volonté d'inciter l'entreprise de services publics à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle.

Si la limitation des écarts de rendement est ce qui importe, il est préférable de maintenir une zone sans partage relativement étroite et des pourcentages d'attribution aux clients plus élevés. Si l'organisme de réglementation est surtout préoccupé par le partage positif, il est préférable d'opter pour un MPÉ asymétrique qui ne prévoit qu'un partage positif, l'entreprise de services publics

absorbant tous les risques d'écarts négatifs. Dans ces circonstances, il peut être approprié pour les organismes de réglementation d'approuver une zone sans partage positive légèrement plus étendue ou un pourcentage d'attribution aux clients moins élevé pour équilibrer les risques assumés par l'entreprise de services publics dans un MPÉ asymétrique.

Les MPÉ peuvent éventuellement dissuader les entreprises de services publics de chercher à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle, parce qu'une partie des économies qui en découlent est attribuée aux clients, particulièrement lorsque la zone sans partage est réduite et que les pourcentages d'attribution aux clients sont élevés. Si ce point est préoccupant, les organismes de réglementation privilégient une zone sans partage plus large et des pourcentages d'attribution aux clients moins élevés.

Q. Est-ce que les MPÉ peuvent encourager la réalisation de gains d'efficacité?

R. Du moment que le MPÉ donne à l'entreprise de services publics une véritable possibilité de conserver une partie des gains d'efficacité, il encourage l'entreprise à concevoir et à mettre en œuvre des mesures pour réaliser ces efficacités. Le fait de savoir qu'un MPÉ demeurera en place pendant un certain nombre d'années, même dans les cas où la tarification est ajustée plus fréquemment, aidera à favoriser la réalisation de gains d'efficacité qui pourraient nécessiter un investissement initial, sont difficiles à obtenir ou prennent du temps à mettre en place. Toutefois, lorsque les tarifs ne sont en vigueur que pour un an ou deux, la capacité à réaliser des gains d'efficacité sera favorisée par une zone sans partage plus large ou un partage global avec les clients moins élevés.

Q. Y a-t-il d'autres éléments dans la conception d'un MPÉ qui montrent la contradiction

entre ces deux objectifs?

R. Les formules de partage progressif peuvent être conçues pour accroître le pourcentage d'attribution aux clients au fur et à mesure que les revenus augmentent ou peuvent incorporer une diminution de la part des clients lorsque les revenus sont en hausse. La première approche traduit l'objectif premier des organismes de réglementation de limiter les excédents de rendement. La deuxième indique que l'organisme de réglementation cherche surtout à offrir des mesures incitant les entreprises de services publics à chercher activement des gains d'efficience.

Q. Est-ce pertinent d'examiner les MPÉ instaurés par d'autres entreprises de services publics en Amérique du Nord?

R. L'examen d'autres MPÉ est instructif, car il révèle la variété de mécanismes qui ont été implantés dans d'autres territoires. Toutefois, le fait qu'un autre pays ait adopté une formule de MPÉ particulière ne signifie pas que la même formule sera appropriée pour HQD ou HQT. D'abord, le MPÉ ne représente que l'un des éléments d'un contexte réglementaire intégré. De plus, bon nombre de MPÉ pourraient ne constituer qu'un élément de l'ensemble d'un dossier tarifaire ou de l'établissement des tarifs, et l'entente à propos d'une formule particulière de partage des écarts de rendement reflétera les compromis faits par les parties sur un certain nombre d'éléments. Pour ces raisons, une comparaison des seules formules de partage des écarts de rendement prises séparément n'a qu'une valeur limitée.

Q. Quel est, en général, le lien entre le RCP autorisé et la conception d'un MPÉ?

R. La conception d'un MPÉ part du principe que le RCP autorisé a déjà été établi au niveau approprié en fonction des exigences réglementaires et légales applicables. Ainsi, une fois que le

RCP autorisé est établi au niveau approprié, le MPÉ est structuré pour que le partage se fasse autour du RCP autorisé.

Si le RCP autorisé n'est pas établi à un niveau adéquat dès le départ, le partage des écarts de rendement entre les clients et l'entreprise de services publics sera différent et moins transparent. Supposons que le RCP autorisé est établi à 100 points de base sous sa juste valeur et que le MPÉ a une zone sans partage de ± 100 points de base autour du RCP autorisé. Le but de la zone sans partage est de tenir compte des hauts et des bas normaux des activités et de donner la chance à l'entreprise de services publics de conserver les gains d'efficacité qui excèdent le RCP autorisé. Dans ce cas, l'entreprise de services publics devra toutefois générer des gains d'efficacité simplement pour obtenir le RCP approprié (supérieur à tout gain d'efficacité qui a déjà été pris en compte dans les coûts du service) et partager ensuite tout rendement excédant le seuil équitable de RCP.

Q. Si la Régie approuve un MPÉ pour HQD et HQT, y aura-t-il une incidence sur le niveau de risque auquel doivent faire face ces entités?

R. Comme il en a été question dans le témoignage commun de M. Coyne et de M. Trogonoski, un MPÉ bien équilibré ne devrait pas avoir d'incidence importante sur le niveau de risque auquel doivent faire face HQD et HQT. De plus, le MPÉ devrait être sensiblement différent des mécanismes comparables inclus dans le groupe de référence utilisé pour établir le RCP autorisé pour qu'il ait une incidence significative sur le niveau de risque auquel feraient face HQD et HQT par rapport au groupe comparable d'entreprises de services publics.

III. CIRCONSTANCES PROPRES À HQD ET À HQT

Q. Y a-t-il des circonstances propres à HQD ou à HQT (ou aux deux) qui pourraient avoir une incidence sur la conception d'un MPÉ?

R. Plusieurs circonstances sont pertinentes pour la conception d'un MPÉ pour HQD et HQT, notamment :

- les résultats récents;
- le fait de présenter un dossier tarifaire annuel fondé sur le coût du service;
- la présence de comptes d'écart et de report.

Q. Quels sont les résultats récents de HQD et HQT?

R. Comme le montre le tableau 1, HQD et HQT ont réussi à dégager un excédent par rapport à leur RCP autorisé au cours des cinq dernières années, sauf en 2007 dans le cas de HQT.

Tableau 1

Comparaison entre le RCP réalisé et le RCP autorisé

	HQT	HQD
2007	-1,28 %	+0,31 %
2008	+0,85 %	+0,90 %
2009	+1,77 %	+3,16 %
2010	+1,69 %	+4,94 %
2011	+1,44 %	+2,86 %

Un examen des données sous-jacentes indique que ces résultats sont essentiellement imputables à une combinaison de facteurs, y compris les écarts entre les ventes et le coût de

L'approvisionnement pour HQD, les écarts attribuables à la charge de retraite et la baisse des taux d'intérêt ainsi que d'autres écarts imputables à la capacité de HQD et de HQT de réaliser des économies au chapitre des charges d'exploitation.

Le tableau ci-dessus indique également que HQD a affiché une plus grande fluctuation des écarts de rendement que HQT au cours de la période de cinq ans. Toutefois, il n'indique pas vraiment si HQD et HQT seront en mesure de continuer à générer des excédents par rapport à leur RCP autorisé dans le futur.

Q. Y a-t-il des raisons qui expliquent pourquoi HQD aurait affiché une plus grande fluctuation des écarts de rendement que HQT?

R. Au moins deux raisons expliquent la plus grande fluctuation des écarts de rendement de HQD par rapport à HQT au cours des cinq dernières années.

Premièrement, HQT est relativement à l'abri des fluctuations de revenus. Environ 90 % des revenus de HQT proviennent de HQD (service de transport pour l'alimentation de la charge locale) et sont fixés annuellement. Les 10 % restants (service de transport de point à point) sont assujettis à un compte d'écarts. HQD a enregistré des écarts par rapport aux niveaux des ventes qui sont plus élevés ou plus bas que les niveaux des ventes utilisés pour calculer les tarifs.

Deuxièmement, une proportion beaucoup plus grande des revenus nets de HQD (c'est-à-dire nets des coûts d'approvisionnement) découle des charges d'exploitation. Par conséquent, les résultats de HQD sont plus sensibles aux variations de pourcentage des charges d'exploitation.

Q. De quelle façon les résultats récents dégagés par HQD et HQT pourraient-ils se

répercuter sur la conception d'un MPÉ?

R. Tout d'abord, il est juste de dire que des écarts positifs attirent beaucoup plus l'attention que des écarts négatifs, tant que les résultats ne sont pas bas au point que la santé financière de l'entreprise de services publics s'en trouverait menacée. Les excédents affichés par HQD et HQT au cours des dernières années expliquent que les écarts de rendement ont attiré l'attention de la Régie et que les clients envisagent la possibilité d'obtenir une part de ces écarts de rendement. Cependant, il est aussi essentiel que le MPÉ continue de favoriser les gains d'efficacité qui profiteront aux clients, à HQD et à HQT, tant à court terme qu'à long terme.

Q. Quelle est l'incidence éventuelle de la pratique actuelle de présentation d'un dossier tarifaire sur la conception d'un MPÉ pour HQD et HQT?

R. La présentation d'un dossier tarifaire annuel fondé sur le coût du service a un effet dissuasif sur la recherche de gains d'efficacité, bien que les faits indiquent que HQD et HQT ont pu réduire leurs charges d'exploitation en deçà du niveau employé pour calculer les tarifs au cours des dernières années.

Aux fins de la conception d'un MPÉ dans le cadre de la présente audience, cela implique que le fait que le MPÉ demeurera en place pendant un certain nombre d'années, même si les tarifs doivent être ajustés plus fréquemment, favorisera la recherche de gains d'efficacité. Cela implique également qu'une zone sans partage significative est appropriée pour inciter HQD et HQT à réaliser de tels gains d'efficacité.

De plus, dans la mesure où des gains d'efficacité supplémentaires peuvent être difficiles à réaliser, un mécanisme de partage plus équilibré (c'est-à-dire partage négatif et partage positif) pourrait

être plus approprié.

Finalement, dans la mesure du possible, un MPÉ devrait être mis sur pied de manière à ne pas accroître le fardeau réglementaire pour la Régie, HQD et HQT, et les parties concernées.

Q. Les comptes d'écarts et de report de HQD et de HQT pourraient-ils avoir une incidence sur la conception du MPÉ et le partage des écarts de rendement?

R. Au cours des dernières années, les comptes d'écarts et de report existants étaient pris en compte dans le calcul des revenus de HQD et de HQT. L'ajout du compte d'écarts du coût de retraite en 2011 tenait à l'incidence de la difficulté d'extrapoler le coût de retraite sur les revenus de HQD et de HQT. Je sais toutefois que ni HQD ni HQT ne proposent d'apporter de changements à ces comptes dans le cadre de la présente audience. Je suis donc d'avis qu'il est raisonnable de se fier aux résultats récents et aux autres facteurs que j'ai nommés (c'est-à-dire les préoccupations à l'égard des variations des résultats et les considérations relatives à l'efficacité) lors de la conception d'un MPÉ dans le cadre de la présente audience.

Q. Veuillez résumer votre témoignage en ce qui a trait à l'incidence de la situation de HQD et de HQT sur la conception d'un MPÉ.

R. La conception d'un MPÉ devra refléter un équilibre entre les préoccupations à l'égard des excédents enregistrés par HQD et HQT au cours des dernières années et le besoin d'atténuer les éléments dissuasifs éventuels d'un MPÉ pour la recherche de gains d'efficacité, des préoccupations qui sont accentuées par le fait que les tarifs pourraient n'être en vigueur que pour un an. Il est aussi raisonnable d'intégrer une plus grande variation prévue des écarts de rendement

et du RCP pour HQD que pour HQT lors de la conception du MPÉ.

IV. MÉCANISMES DE PARTAGE DES ÉCARTS DE RENDEMENT PROPOSÉS

Q. Existe-t-il d'autres facteurs que vous jugez appropriés pour la conception des MPÉ de HQD et de HQT?

R. Puisqu'il s'agit du premier MPÉ de HQD et de HQT, je recommande d'adopter une approche relativement simple qui permettra à toutes les parties prenantes d'acquérir une expérience des MPÉ.

Pour la même raison, je recommande que les structures des MPÉ de HQD et de HQT soient similaires, voire identiques.

Q. Veuillez exposer vos recommandations.

R. D'abord, je recommande que les MPÉ de HQD et de HQT s'appuient sur un RCP autorisé établi à un niveau approprié, selon les recommandations de M. Coyne et M. Trogonoski dans leur témoignage commun.

Deuxièmement, je conseille à HQD et à HQT d'implanter des MPÉ qui sont asymétriques en prévoyant un partage des écarts positifs avec les clients, tandis que HQD et HQT absorberaient tout risque d'écart négatif. Bien qu'il risque d'être plus difficile de dégager des écarts de rendement au cours des années à venir que ces dernières années, cette recommandation vise à répondre aux préoccupations causées par les excédents récurrents de ces derniers temps.

Troisièmement, je recommande que les MPÉ de HQD et de HQT comportent chacun une zone sans partage avant que le partage positif ne se fasse. Plus précisément, je préconise une zone sans

partage de +100 points de base pour HQD et de +50 points de base pour HQT. La zone sans partage plus importante pour HQD tient à la plus grande sensibilité de ses résultats aux fluctuations des revenus et des charges d'exploitation. J'estime qu'une zone sans partage significative pour les écarts supérieurs est appropriée compte tenu du fait que HQD et HQT absorberont tous les risques d'écart négatif. La zone sans partage que je propose reflète également les craintes exprimées par la Régie et les parties concernées à propos de la fluctuation des résultats tout en permettant de maintenir un incitatif adéquat à la réalisation de gains d'efficacité qui profiteront aux clients à l'avenir.

Finalement, je recommande un partage 50 % / 50 % tant pour HQD que pour HQT, pour obtenir un équilibre adéquat des intérêts entre les clients et HQD et HQT. Ce paramètre répond aux préoccupations exprimées par la Régie et permet de maintenir un incitatif adéquat à la réalisation de gains d'efficacité. Je déconseille toutefois à ce moment-ci d'opter pour une structure plus complexe de MPÉ, conformément à ma recommandation de commencer par un mécanisme relativement simple pour HQD et HQT.

Q. Avez-vous examiné la pertinence d'implanter des mesures de la performance opérationnelle plus formelles ou un plan de qualité du service parallèlement à la mise en place d'un MPÉ pour HQD et HQT?

R. Les mesures de la performance opérationnelle jouent un rôle essentiel dans les entreprises de services publics lorsqu'il s'agit de déterminer les éventuelles améliorations à apporter et de favoriser la performance interne. Elles servent également à indiquer aux organismes de réglementation que certains aspects des entreprises de services publics nécessitent une plus grande attention. Toutefois, passer à l'étape suivante et créer un lien formel entre la performance et les

résultats financiers en prévoyant des pénalités et des récompenses nécessite la plus grande prudence. La création d'un tel lien n'est pas une mince affaire. Cela nécessite de s'entendre sur la performance à mesurer, de mettre au point une structure de pénalités ou de récompenses et des exigences d'information et d'établir les calculs précis à appliquer à chaque mesure. L'entreprise de services publics devra mettre en place de nouveaux processus d'affaires et d'information pour recueillir les données nécessaires aux nouvelles mesures, et ce, aux frais des contribuables. L'établissement d'un point de référence adéquat est peut-être l'aspect le plus difficile, puisqu'il dépend souvent de circonstances propres à l'entreprise de services publics. Un point de référence trop strict pourrait pénaliser l'entreprise de services publics ou l'inciter à surinvestir pour atteindre le point de référence, pour ensuite recouvrer les coûts auprès des clients.

Cet exercice pourrait être justifié dans le cas de plans de tarification pluriannuels, lorsque l'organisme de réglementation n'a pas l'occasion de faire part de ses préoccupations à l'égard de la qualité du service au moment de l'étude d'un dossier tarifaire annuel, comme elle peut le faire pour HQD et HQT.

Q. Veuillez résumer vos conclusions et vos recommandations.

R. J'ai tenté de décrire tant les questions d'ordre général ayant une incidence sur l'élaboration d'un MPÉ que les circonstances propres à HQD et à HQT afin de répondre à la question de la variabilité des écarts de rendement et de le faire de manière à équilibrer les intérêts des clients et ceux de HQD et de HQT. En optant pour un partage des écarts positifs seulement avec clients, le MPÉ accroît les avantages pour ces derniers.

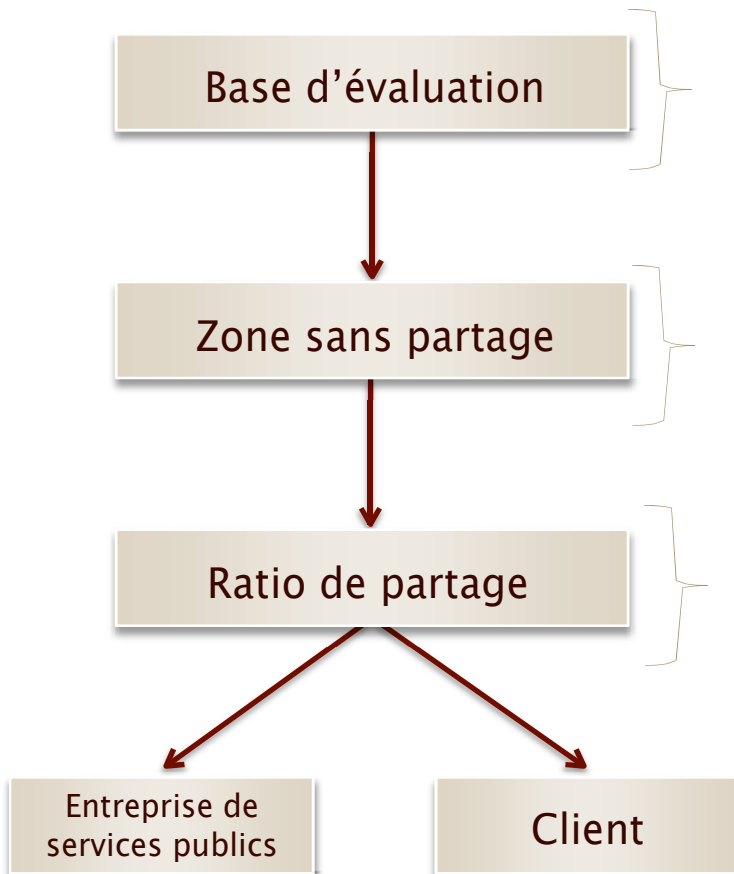
Mes recommandations reflètent toutes ces considérations et permettent le maintien d'un incitatif

adéquat pour la recherche de gains d'efficacité qui profiteront aux clients dans le futur.

Q. Est-ce là la conclusion de votre témoignage direct?

R. Oui.

Fonctionnement du MPÉ



- Fondé sur le RCP réalisé par rapport au RCP autorisé
- Ajustements compte tenu d'une comparaison valide entre le RCP autorisé et le RCP réalisé
- Précise le point à partir duquel se fait le partage (écart positif, négatif ou les deux)
- Vise à encourager les gains d'efficacité
- Zone sans partage de 100 points de base (une zone sans partage ≤ 50 est considérée comme étant étroite; une zone sans partage ≥ 150 est considérée comme étant large)
- Un partage à parts égales est courant, mais le ratio peut varier selon l'ampleur des écarts dans un MPÉ progressif
- Le choix entre un plan asymétrique ou symétrique détermine si le partage avec les clients se fait pour les écarts négatifs en plus des écarts positifs

Exemple de MPÉ : partage à parts égales du montant excédant la zone sans partage

Caractéristiques du plan

- Base de tarification de 1 G\$
- Structure du capital de 50/50
- RCP autorisé de 10 % après impôt
- Zone sans partage de 100 points de base
- Ratio de partage de 50/50
- Rendement réel de 80 M\$

Rendement (en M\$)

