
R-3903-2014

DEMANDE DE MODIFICATION DES TARIFS ET
CONDITIONS DES SERVICES DE TRANSPORT
D'HYDRO-QUÉBEC À COMPTER DU
1^{ER} JANVIER 2015

MÉMOIRE DE L'AHQ-ARQ

Préparé par : Marcel Paul Raymond

31 octobre 2014

Table des matières

1. Mise en situation	3
2. Démarche d'efficienc e du Transporteur.....	4
3. Indicateurs de performance ciblés par la Régie	9
4. Objectifs corporatifs	12
5. Résultats des balisages	16
6. Dépenses nécessaires à la prestation du service	18
6.1. <i>Charges nettes d'exploitation</i>	<i>18</i>
6.1.1. Charges brutes directes	18
6.1.1.1. Masse salariale	18
6.1.1.2. Autres charges directes.....	24
6.2. <i>Autres charges</i>	<i>25</i>
6.3. <i>Frais corporatifs.....</i>	<i>26</i>
7. Conclusion	28

1. Mise en situation

La présente demande d'Hydro-Québec dans ses activités de transport d'électricité (le «Transporteur») a pour objet l'établissement des tarifs et conditions des services de transport applicables à compter du 1^{er} janvier 2015.

Pour l'année témoin 2015, le Transporteur demande à la Régie de l'énergie (la « Régie ») de lui octroyer un revenu requis de 3 211,3 M\$. Ce revenu requis représente une augmentation de 72,5 M\$, soit d'environ 2,3 % sur le revenu requis de 3 138,8 M\$ autorisé par la Régie pour l'année 2014 dans sa décision D-2014-049¹. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation des mises en service et ses répercussions sur les dépenses nécessaires à la prestation de service.

Les revenus requis demandés par le Transporteur se traduisent par un tarif annuel de 74,82 \$/kW/an à compter du 1^{er} janvier 2015.

En premier lieu, l'examen de l'AHQ-ARQ accordera une attention particulière à la démarche d'efficience du Transporteur. Celle-ci sera évaluée tant dans ses aspects tangibles, ses promesses et sa suffisance que dans sa relation avec les indicateurs de coûts, de qualité de service et d'objectifs corporatifs.

Ensuite, même si l'examen de l'AHQ-ARQ a englobé l'ensemble des postes constituant le revenu requis, seuls certains postes spécifiques feront l'objet de recommandations.

¹ B-0004, HQT-1, document 1, page 6, tableau 1.

2. Démarche d'efficience du Transporteur

La démarche d'efficience du Transporteur est présentée à la pièce HQT-3, document 1, qui servira de référence, à moins d'avis contraire, pour cette section. Elle couvre à la fois l'optimisation des investissements et l'optimisation des charges nettes d'exploitation, étant entendu que la pondération des revenus requis relative aux investissements dépasse les 75 %, année après année (page 17).

Pour justifier sa démarche d'efficience, le Transporteur fournit une liste impressionnante d'objectifs, d'initiatives et de projets qu'il a mis en place ou qu'il prévoit mettre en place afin d'optimiser sa gestion et d'améliorer sa performance de façon continue.

Cette orientation est primordiale dans le contexte actuel de forte croissance, de vieillissement et de sollicitation élevée du réseau de transport, combiné à la volonté du Transporteur de maintenir à un haut niveau la fiabilité du réseau et la sécurité d'alimentation de sa clientèle, dans le respect des exigences en vigueur, le tout en optimisant les coûts que ceux-ci soient aux charges ou aux investissements.

Parmi les éléments mentionnés par le Transporteur menant à l'amélioration de son efficience au niveau des investissements et/ou des charges d'exploitation, citons :

- La poursuite du déploiement de son modèle de gestion d'actifs qui vise à poser le bon geste au bon moment de façon à optimiser l'ensemble des coûts, charges et investissements (page 5) ; un tel modèle permet notamment (page 8) :
 - Une utilisation efficiente de l'actif sur sa durée d'utilité ;
 - Les bons choix économiques fondés sur un diagnostic de l'état de l'actif donnant lieu à des coûts évités en matière d'investissements ;

- D'amorcer une démarche visant à optimiser les activités liées à l'exécution des projets d'investissements ;
 - D'induire une utilisation optimisée des ressources humaines ; et
 - D'orienter les efforts d'innovation vers le développement de moyens d'action hautement performants ainsi que vers la mise en œuvre d'autres initiatives notables d'efficience.
- La réingénierie de la chaîne d'approvisionnement permettant d'optimiser celle-ci (page 9).
 - Le fonds de roulement d'équipements stratégiques visant notamment l'optimisation du niveau d'inventaire et de son roulement et l'optimisation des coûts d'entreposage, de manutention et d'entretien (page 10).
 - Le projet IMAGINE qui permet, entre autres, d'améliorer l'efficience opérationnelle, d'éviter des indisponibilités et/ou des retraits inutiles et de diminuer le temps de transport (pages 11 et 12).
 - La simulation arrimée des activités de maintenance et de pérennité permettant d'optimiser la répartition des efforts entre les différents types de maintenance (page 12).
 - Le processus de planification opérationnelle consolidée qui permet une allocation et une utilisation des ressources optimisées pour l'ensemble du parc de même qu'une utilisation optimisée des plages de retraits du réseau (page 13).
 - Les innovations technologiques qui permettent notamment d'améliorer la gestion et de réduire les investissements (page 14).
 - Les innovations sur le terrain entraînant de l'efficience à plus grande échelle dans le cadre des opérations quotidiennes du Transporteur et réduisant le temps d'intervention en chantier et les coûts (page 14).

- Une démarche d'amélioration des projets qui vise à maximiser la performance des équipements et réduire les coûts et les délais de réalisation des projets (page 15).

Avec une telle série de démarches prometteuses et porteuses de gains significatifs, l'AHQ-ARQ s'attendrait à d'importants objectifs de gains d'efficience. Or, au niveau des Charges nettes d'exploitation (« CNE »), le Transporteur se contente de se fixer une cible d'efficience de 1,0 % pour 2015, soit une cible significativement inférieure à celles retenues en 2013 (1,5 %) et en 2014 (2,0 %) (pages 16 et 17). De plus, le Transporteur a confirmé que la tendance s'est poursuivie en 2013 quant au dépassement significatif de l'idéal en ce qui a trait à son objectif corporatif portant sur le contrôle des charges d'exploitation². Une telle tendance au dépassement de l'idéal a d'ailleurs été observée pour tous les ans depuis 2005³.

Avec toutes les démarches porteuses de gain mises de l'avant par le Transporteur, l'AHQ-ARQ est d'avis que sa cible d'efficience aux CNE devrait être de 2,0 % pour 2015.

Dans sa décision D-2014-035⁴, la Régie s'est prononcée sur le suivi des mesures d'efficience proposé par le Transporteur et elle a déclaré que celui-ci ne répond pas à ses attentes. Notamment, la Régie a noté que l'indicateur composite (pages 18 à 20), tiré du balisage de l'ACÉ, permet seulement de mesurer, en terme relatif, la performance du Transporteur par rapport à ses pairs.

L'AHQ-ARQ partage les préoccupations de la Régie sur l'insuffisance des suivis des mesures d'efficience. L'AHQ-ARQ est d'avis qu'il ne suffit pas que le Transporteur montre qu'il est meilleur que d'autres (souvent moins bien nantis) mais qu'il fasse ce qu'il faut pour s'améliorer lui-même,

² B-0009, HQT-3, document 2, page 19, tableau 15.

³ R-3823-2012, C-FCEI-0015, page 6.

⁴ Décision D-2014-035, dossier R-3823-2012, pages 25 à 27, paragraphes 67 à 78.

indépendamment des autres, ce que l'indicateur composite ne permet pas de vérifier.

Suite à ses préoccupations, la Régie a exprimé des exigences précises pour 2015⁵ :

« [76] La Régie ordonne au Transporteur de proposer, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une méthode de suivi des gains d'efficacité qui permettra d'identifier et de mesurer annuellement les gains d'efficacité recherchés. Cette méthode devra permettre de démontrer comment le Transporteur entend réaliser son efficacité liée aux CNE.

[77] Par ailleurs, le Transporteur a procédé à un recalibrage de ses CNE qui reflète sa nouvelle structure organisationnelle centralisée autour de la VPEI. C'est sur cette prémisse que le Transporteur sera dorénavant en mesure d'établir une nouvelle base de référence permettant un suivi quantifiable des efforts d'efficacité entrepris par rapport à la période de référence.

[78] En lien avec l'ordonnance ci-dessus, la Régie demande au Transporteur, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, de mettre en place la nouvelle base de référence représentative de sa nouvelle structure organisationnelle centralisée (VPEI). Cette base devra permettre un suivi annuel des résultats issus de sa nouvelle méthode de suivi des gains d'efficacité liée aux CNE. Les résultats devront porter sur les gains obtenus depuis l'année 2012. »

Or, le Transporteur indique qu'il n'entend pas se plier aux exigences de la Régie et réitère, malgré les réserves de la Régie mentionnées ci-dessus, que l'indicateur composite demeure de loin la mesure la plus appropriée et probante de l'ensemble de ses efforts d'efficacité (pages 17 et 18).

⁵ Décision D-2014-035, dossier R-3823-2012, pages 26 et 27, paragraphes 76 à 78.

L'AHQ-ARQ est d'avis que le Transporteur ne peut se soustraire aux exigences de la Régie et, par conséquent, recommande à la Régie d'exiger du Transporteur qu'il se plie aux ordonnances des paragraphes 76 et 78 de la décision 2014-035, et ce, le plus tôt possible.

Même avec les explications additionnelles fournies par le Transporteur⁶, l'AHQ-ARQ est d'avis que le Transporteur peut mettre en place des indicateurs permettant de suivre les mesures d'efficacité en combinant, par exemple, les charges et les investissements au besoin.

⁶ B-0043, HQT-13, document 1, pages 3 à 6, réponses 1.1 à 1.4.

3. Indicateurs de performance ciblés par la Régie

Le Transporteur présente les résultats et l'analyse des indicateurs de performance ciblés par la Régie à la pièce HQT-3, document 2. À moins d'avis contraire, les références de la présente section s'appliquent à ce document.

Les indicateurs de performance sont de quatre types :

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

L'AHQ-ARQ limitera son analyse aux trois premiers types d'indicateurs.

Satisfaction de la clientèle (pages 5 et 6)

Le partenariat qualité avec le Distributeur présente le pire indice depuis 2009. Même avec les explications données par le Transporteur suite à une demande de renseignements⁷, l'AHQ-ARQ ne voit pas comment une note de 8.1 « *reflète une bonne coordination des divisions au niveau de la planification, de l'exploitation et dans l'ensemble des dossiers corporatifs conjoints* », tel que commenté par le Transporteur.

Quant au partenariat qualité avec les clients point à point, il a atteint et maintient depuis 2012 le plus haut taux de satisfaction depuis 2004.

Fiabilité du service (pages 7 et 8)

Le nombre de pannes et interruptions planifiées montre, en 2013, le pire résultat des cinq dernières années avec 1 148 pannes et interruptions planifiées. Le

⁷ B-0053, HQT-13, document 3, pages 8 et 9, réponse 5.1.

Transporteur indique toutefois qu'en 2013, l'indicateur a été altéré par une série de feux de forêts importants dans le nord du Québec, causés par une sécheresse sévère durant l'été 2013. En réponse à une demande de renseignements⁸, le Transporteur précise que ces feux de forêts n'ont occasionné que 34 pannes et 2 interruptions planifiées. Même sans ces 36 cas, le résultat se serait situé à 1 112 pannes et interruptions planifiées, soit toujours la pire performance des 5 dernières années.

La durée moyenne des pannes et interruptions planifiées a été, avec 126 minutes en 2013, plus du double qu'en 2012. Le Transporteur indique toutefois qu'en 2013, ce résultat a été influencé, entre autres, par les feux de forêt de juillet 2013 ainsi que par des interruptions planifiées au poste Duncan. En réponse à une demande de renseignements⁹, le Transporteur précise que l'impact des feux de forêt sur l'indicateur est de 20 minutes alors que celui des interruptions planifiées au poste Duncan est de 27 minutes. Même sans ces 47 minutes, l'indicateur avec 79 minutes serait toujours moins bon que le résultat observé en 2012 de 55 minutes.

Ces deux résultats ont contribué à un IC – Transport de 0,70 heure/client en 2013, soit le pire des cinq dernières années. Selon le Transporteur, ce résultat est en partie attribuable aux feux de forêt ainsi qu'à la foudre de l'été 2013. En réponse à une demande de renseignements¹⁰, le Transporteur précise que l'impact sur l'indicateur des feux de forêt en 2013 est de 0,19 heure/client alors que celui associé à la foudre est de 0,13 heure/client. Sans cette valeur totale de 0,32 heure/client, l'indicateur se serait situé à 0,38 heure/client, soit une valeur comparable à celle de 2012 (mais qui elle aussi peut avoir subi de la foudre).

⁸ B-0054, HQT-13, document 3, page 9, réponse 6.1.

⁹ B-0054, HQT-13, document 3, pages 9 et 10, réponses 7.1 et 7.2.

¹⁰ B-0054, HQT-13, document 3, page 10, réponses 8.1 et 8.2.

Évolution des coûts (pages 8 à 13)

Dans le cas des indicateurs Charges nettes en fonction de la capacité du réseau en MW et Coût de service total, excluant les taxes, en fonction de la capacité du réseau en MW, l'AHQ-ARQ constate que leur évolution, depuis 2001, se maintient en deçà de la croissance de l'indice des prix à la consommation.

4. Objectifs corporatifs

Le Transporteur présente les résultats des objectifs corporatifs de 2013 et les objectifs corporatifs soumis pour 2014¹¹.

Dans sa décision procédurale D-2014-162, la Régie indique qu'elle considère que les dépenses relatives à la rémunération variable s'inscrivent dans le cadre du présent dossier¹². Ces dépenses se chiffrent à 2,7 M\$ pour l'année témoin 2015¹³.

Rappelons à cet égard le lien entre les objectifs corporatifs et la reconnaissance des coûts dans les causes tarifaires du Transporteur et les préoccupations de la Régie sur la fixation des cibles des objectifs corporatifs¹⁴ :

« La Régie réitère son opinion exprimée dans la décision D-2005-50. Pour que les dépenses liées au régime d'intéressement et de rémunération variable puissent être incluses dans les CNE du Transporteur, les indicateurs retenus ne doivent pas se limiter à ceux où le Transporteur excelle.

Le Transporteur doit choisir des indicateurs qui lui permettent d'optimiser sa gestion et ses investissements [note de bas de page omise]. Entre autres, la Régie juge que la pondération des différentes catégories doit accorder une plus grande importance aux efforts d'amélioration de l'efficacité du Transporteur.

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

¹¹ B-0009, HQT-3, document 2, pages 19 à 22.

¹² A-0005, décision D-2014-162, page 8, paragraphe 24.

¹³ B-0016, HQT-6, document 2, page 12, tableau 6.

¹⁴ Décision D-2008-019, dossier R-3640-2007, page 21.

comme, par exemple, l'efficience et l'évolution de ses coûts. »
(Nous soulignons)

Dans sa décision D-2014-035, la Régie rappelait par ailleurs que¹⁵ :

« [128] La Régie prend acte des objectifs corporatifs du Transporteur décrits au présent dossier. Elle rappelle que le choix des objectifs corporatifs appartient au Transporteur. Toutefois, il revient à la Régie d'autoriser les budgets qui y sont associés si elle les juge raisonnables. » (Nous soulignons)

Le tableau 1 préparé par l'AHQ-ARQ résume les 6 objectifs retenus pour 2014 de même que le niveau d'atteinte pour ces mêmes objectifs (ou l'équivalent) pour les années de 2009 à 2013.

Tableau 1
Objectifs corporatifs 2009-2014

Objectifs 2014	2014 Pondération	2013 Résultats	2012 Résultats	2011 Résultats	2010 Résultats	2009 Résultats
Indice de continuité - Transport	3,0	33%	113%	96%	129%	93%
Conformité aux normes de fiabilité NERC/NPCC	3,0	100%	100%	100%	100%	67%
Autorisation de projets d'investissements (ou dépôt)	3,0	234%	100%	100%	100%	100%
Taux de fréquence des accidents	6,0	163%	182%	190%	136%	26%
Bénéfice net réglementaire (ou charges)	10,0	100%	100%	122%	100%	158%
Réalisation de mises en service de projets	5,0	167%	NA	100%	100%	100%
TOTAL	30,0	93,33%	100%	99,60%	100%	88,30%

Sources:

2014: B-0009, HQT-3, document 2, page 21.

2013: B-0009, HQT-3, document 2, page 19.

2012: R-3823-2012, C-HQT-0022, HQT-3, document 2, page 21.

2011: R-3823-2012, C-HQT-0022, HQT-3, document 2, page 20.

2010: R-3777-2011, B-0010, HQT-3, document 2, page 28.

2009: R-3738-2010, HQT-3, document 2, page 20.

¹⁵ Décision D-2014-035, dossier R-3823-2012, page 35, paragraphe 128.

Le tableau 1 indique tout d'abord que les objectifs du Transporteur ont été atteints, au total, à 100 % en 2010, à 99,60 % en 2011, à 100 % en 2012 et à 93,33 % en 2013. Rappelons que le Transporteur, dans l'établissement des objectifs, vise un degré d'atteinte de 67 % pour les fins des régimes de rémunération¹⁶. Les résultats des quatre dernières années peuvent traduire soit une excellente performance du Transporteur et/ou une tolérance dans l'établissement des objectifs.

C'est dans un tel contexte que l'AHQ-ARQ apporte certaines remarques sur les objectifs corporatifs spécifiques, basées sur les résultats du tableau 1 :

L'on peut d'abord constater que les objectifs portant sur l'Autorisation de projets d'investissements (ou pour certaines années le dépôt de dossiers), sur la Réalisation de mises en service de projets et sur le Bénéfice net réglementaire (ou pour certaines années le contrôle des charges d'exploitation) ont toujours été atteints au moins à 100 % de l'idéal et parfois même significativement mieux. Dans le cas de ce dernier objectif, l'idéal a même été atteint ou dépassé au cours des 9 dernières années comme mentionné plus haut à la section 2. **Un tel constat suggère à l'AHQ-ARQ que les cibles fixées pour ces objectifs (et même parfois l'idéal) ne sont pas assez ambitieuses.**

Dans le cadre de l'objectif Conformité aux normes de fiabilité NERC/NPCC, aucune non-conformité n'a été constatée après 2009. De plus, depuis 2011, cet objectif exclut les non-conformités déclarées. **Sans vouloir minimiser l'importance du suivi et de la déclaration des non-conformités aux normes de fiabilité, l'AHQ-ARQ constate que cet objectif est sous contrôle depuis quelques années, que le Transporteur y a démontré son excellence et que, par conséquent, il ne devrait plus figurer aux objectifs corporatifs du Transporteur.**

¹⁶ R-3823-2012, C-HQT-0068, HQT-14, document 2, page 17, réponse R16.1; et B-0050, HQT-13, document 6, page 23, réponse 7.3.

Pour ce qui est de l'objectif du Taux de fréquence des accidents, que l'AHQ-ARQ considère important, les résultats démontrent que l'idéal des quatre dernières années a été largement dépassé, ce qui dénote une cible et même un idéal qui ne sont pas suffisamment ambitieux.

En conclusion, sur les objectifs corporatifs, l'AHQ-ARQ constate que le Transporteur n'a pas donné suite aux préoccupations énoncées par la Régie dans ses décisions 2005-50, D-2008-019 et D-2014-035 citées plus haut, notamment en ce qui a trait aux objectifs où le Transporteur excelle et au caractère ambitieux des cibles.

De plus, une telle tendance se poursuit dans l'établissement des objectifs corporatifs 2014 alors que les thèmes et les cibles n'ont pratiquement pas changé par rapport aux années passées, tel qu'annoncé d'ailleurs par le président de la division TransÉnergie lors des audiences dans le dossier R-3823-2012¹⁷

Par conséquent, l'AHQ-ARQ recommande que la Régie n'accorde pas au Transporteur la reconnaissance des coûts de 2,7 M\$ du régime de rémunération incitative selon la performance dans le revenu requis de 2015.

¹⁷ R-3823-2012, A-0041, Notes sténographiques du 18 décembre 2013, pages 65 et 66.

5. Résultats des balisages

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

Indicateurs de coûts

Pour l'indicateur composite Durée (minutes) d'interruption de service et Coûts d'exploitation, de maintenance, d'administration plus les coûts des investissements en pérennité par la valeur des immobilisations corporelles et des actifs incorporels (%)¹⁸, la performance du Transporteur est supérieure, pour les années 2008 à 2012, à la moyenne des résultats des entreprises participant à cet indicateur du Best Practice Working Group (« BPWG ») de l'Association canadienne de l'électricité (« ACÉ »).

Dans le cadre du balisage de PA Consulting, pour les indicateurs de coûts relatifs aux lignes et aux postes¹⁹, la position relative du Transporteur s'est améliorée entre 2011 et 2012. Pour les 12 figures présentées²⁰, la position du Transporteur est favorable par rapport à la moyenne des participants sauf pour les figures 8 et 11. Dans ce dernier cas, l'augmentation systématique de la contribution des postes dans les dépenses en exploitation et maintenance par MVA du Transporteur est inquiétante étant donné que celle de la moyenne des participants est plutôt à la baisse par rapport à 2009. En ce qui a trait à ce balisage de PA Consulting, l'AHQ-ARQ observe toutefois une difficulté à comparer les résultats d'une année à l'autre puisque les entreprises participant à ce balisage varient au fil des ans, ce qui explique la variation soudaine des résultats de la moyenne des participants à travers les années comme on peut le constater sur la plupart des figures.

¹⁸ B-0008, HQT-3, document 1, page 19, figure 2.

¹⁹ B-0010, HQT-3, document 3, page 6, tableau 1.

²⁰ B-0010, HQT-3, document 3, pages 6 à 14, figures 1 à 12.

Dans le cas du balisage du groupe de travail BPWG de l'ACÉ, la position du Transporteur est favorable par rapport à la moyenne des participants pour l'indicateur sur le Coût d'exploitation, de maintenance et d'administration plus les coûts des investissements en pérennité par la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles²¹.

Toutefois, pour l'indicateur sur le Coût total divisé par la capacité à la pointe, la performance du Transporteur demeure défavorable par rapport à la moyenne des participants quoiqu'elle s'en rapproche²².

Malgré des améliorations observées dans les résultats de certains indicateurs, l'AHQ-ARQ constate le besoin de poursuivre, au-delà de 2012, la réduction de certains coûts du Transporteur.

Indicateurs de fiabilité

La performance du Transporteur en ce qui a trait aux trois indicateurs de fiabilité mesurés par l'ACÉ est généralement meilleure que la moyenne des compagnies canadiennes participant au balisage²³. Il est à noter que la hausse importante de la moyenne pondérée aux figures 19 à 21 s'explique par des conditions météorologiques difficiles vécues par un des participants²⁴.

Toutefois, les résultats du balisage de PA Consulting montrent une situation différente²⁵. En effet, pour les 4 indicateurs présentés, la performance du Transporteur est systématiquement et significativement moins bonne que celle des participants.

L'AHQ-ARQ constate le besoin de poursuivre, au-delà de 2012, l'amélioration des résultats du Transporteur en ce qui a trait aux indicateurs de fiabilité.

²¹ B-0010, HQT-3, document 3, page 19, figure 17.

²² B-0010, HQT-3, document 3, page 19, figure 18.

²³ B-0010, HQT-3, document 3, pages 20 et 21, figures 19 à 21.

²⁴ B-0054, HQT-13, document 3, page 11 et 12, réponse 11.1.

²⁵ B-0010, HQT-3, document 3, pages 15 à 17, figures 13 à 16.

6. Dépenses nécessaires à la prestation du service

Les dépenses nécessaires à la prestation du service comprennent trois volets principaux :

- les charges nettes d'exploitation;
- les autres charges; et
- les frais corporatifs.

6.1. Charges nettes d'exploitation

Les charges nettes d'exploitation sont subdivisées comme suit :

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

6.1.1. Charges brutes directes

Les charges brutes directes sont composées de la masse salariale et des autres charges directes.

6.1.1.1. Masse salariale

Les composantes de la masse salariale du Transporteur pour la période 2013-2015 sont présentées ci-dessous²⁶ :

²⁶ B-0016, HQT-6, document 2, page 12, tableau 6.

Tableau 6
Masse salariale (M\$)

Composantes	Année historique 2013	Année de base 2014	Année témoin 2015
Salaire de base	239,3	247,4	264,2
Temps supplémentaire	33,9	34,8	30,5
Primes et revenus divers	27,3	17,9	18,7
Régime d'intéressement corporatif	9,5		
Régime de rémunération incitative selon la performance	3,0	2,6	2,7
Autres	14,8	15,3	16,0
Avantages sociaux	119,9	103,9	117,1
Coût de retraite	80,1	55,7	66,1
Autres	35,3	43,1	46,0
Charges au titre des avantages complémentaires à la retraite - retraités	4,5	5,1	5,0
Total	420,4	404,0	430,5

Au cours de la période 2013-2015, le Transporteur prévoit que les salaires de base de ses employés augmenteront de 24,9 M\$. La répartition de cette croissance est présentée à la section 4.1.1 de la pièce HQT-6, document 2.

Surestimation de la masse salariale

La Régie, dans sa décision D-2011-039, constatait une tendance à une surestimation de la projection de la masse salariale par rapport au montant réel et demandait au Transporteur de s'assurer d'une meilleure fiabilité de ses projections de la masse salariale et du temps supplémentaire²⁷.

L'année suivante, la Régie en arrivait à un constat semblable²⁸, de même que l'an dernier²⁹ :

« [247] À l'instar des participants, la Régie observe une tendance à la surévaluation des projections qui s'amplifie au cours de la période 2008-2012. En considérant les données redressées, la Régie observe la même tendance à l'exception de l'année 2009.

²⁷ Décision D-2011-039, dossier R-3738-2010, page 38, paragraphes 148 à 152.

²⁸ Décision D-2012-059, dossier R-3777-2011, page 47, paragraphe 173.

²⁹ Décision D-2014-035, dossier R-3823-2012, pages 58 et 59, paragraphes 247 et 251.

Cette surévaluation est particulièrement élevée en 2012, alors que l'écart prévisionnel est de 195 ÉTC.

(...)

[251] La Régie partage la position de la FCEI quant à la masse salariale. Elle est d'avis qu'il y a lieu d'ajuster à la baisse les projections pour la masse salariale et de considérer, à cet effet, le pourcentage d'écart historique moyen. »

L'AHQ-ARQ a préparé le tableau qui suit pour illustrer la tendance à la surestimation observée sur la somme du salaire de base et du temps supplémentaire.

Tableau 2
Analyse des prévisions de masse salariale³⁰

		2010	2011	2012	2013	2014	MOYENNE
Salaire de base prévu année témoin	(M\$)	252,0	258,5	253,7	249,8	254,4	
Salaire de base prévu année de base	(M\$)	248,9	252,4	253,7	249,8	247,4	
Salaire de base historique	(M\$)	244,8	249,4	241,7	239,3		
Temps supplémentaire année témoin	(M\$)	31,0	39,0	39,2	35,5	34,1	
Temps supplémentaire année de base	(M\$)	37,6	37,2	39,2	35,5	34,8	
Temps supplémentaire historique	(M\$)	35,4	37,2	34,1	33,9		
Total prévu année témoin	(M\$)	283,0	297,5	292,9	285,3	288,5	
Total prévu année de base	(M\$)	286,5	289,6	292,9	285,3	282,2	
Total historique	(M\$)	280,2	286,6	275,8	273,2		
Écart année témoin - année de base	(M\$)	-3,5	7,9	0,0	0,0	6,3	
Écart année de base - historique	(M\$)	6,3	3,0	17,1	12,1		
Écart année témoin - historique	(M\$)	2,8	10,9	17,1	12,1		
Écart année témoin - année de base	(%)	-1,24%	2,66%	0,00%	0,00%	2,18%	0,72%
Écart année de base - historique	(%)	2,20%	1,04%	5,84%	4,24%		3,33%
Écart année témoin - historique	(%)	0,99%	3,66%	5,84%	4,24%		3,68%

Sources:

B-0016, HQT-6, document 2, page 12, tableau 6.

R-3823-2012, HQT-15, document 3,6 (données redressées).

R-3823-2012, HQT-6, document 2, page 14, tableau 6.

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

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

Le tableau 2 indique d'abord que la somme du salaire de base et du temps supplémentaire est généralement surestimée dans la prévision de l'année témoin par rapport à l'année de base, puis sur la prévision de l'année de base par rapport à l'historique. Et on peut remarquer que cette tendance ne s'est pas atténuée en 2013 et en 2014.

³⁰ Il n'existe pas de prévisions pour l'année de base 2012 ni pour l'année témoin 2013. Les données sont redressées pour tenir compte des changements organisationnels.

Le tableau 2 montre aussi que la somme du salaire de base et du temps supplémentaire a été surestimée de 0,72 % en moyenne entre la prévision de l'année témoin et celle de l'année de base sur les 5 ans entre 2010 et 2014. De plus, entre l'année de base et l'historique, la surestimation moyenne, basée sur les 4 ans entre 2010 et 2013, est de 3,33 %.

La surestimation moyenne de la somme des salaires de base et du temps supplémentaire, entre la prévision de l'année témoin et l'historique, est basée sur 4 ans et se situe à 3,68 %. On note le plus grand écart en 2012 avec 5,84 %.

Tel que l'a reconnu la Régie³¹, une telle surestimation pourrait s'expliquer par le fait que le Transporteur établit ses prévisions sans considérer un taux de postes vacants, donc en supposant qu'aucun mouvement de personnel entraînant des délais de comblement ne se produira. Le Transporteur confirme d'ailleurs cette possibilité³² :

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

Le Transporteur mentionne aussi que³³ :

« Enfin, le Transporteur tient à préciser que, pour diverses raisons, les prévisions d'embauche d'effectifs peuvent ne pas se manifester durant une année. »

Par contre, le Transporteur indique qu'il a exceptionnellement appliqué un facteur d'ajustement ponctuel afin d'améliorer l'acuité des prévisions au niveau des salaires de base³⁴ :

³¹ Décision D-2014-035, dossier R-3823-2012, page 58, paragraphe 249.

³² R-3777-2011, B-0068, HQT-13, document 11, pages 20 et 21, réponse R11.1.

³³ B-0016, HQT-6, document 2, page 16, lignes 3 et 4.

³⁴ B-0016, HQT-6, document 2, page 13, lignes 1 à 10.

« Afin d'améliorer l'acuité des prévisions au niveau des salaires de base, le Transporteur introduit exceptionnellement dans la présente demande un facteur d'ajustement ponctuel lié, entre autres, aux retards liés à de nouveaux processus de dotation et à la stabilisation du processus de planification et d'ordonnement de la main-d'oeuvre. Ce facteur correspond à une indexation négative de 2,4 M\$ en 2014 et 2,5 M\$ en 2015, soit 1%. Tel qu'expliqué à la section 4.1.5, l'accroissement de l'ÉTC est nécessaire afin de répondre aux besoins de maintenance et d'interventions ciblées et de réhabilitation. Pour partiellement neutraliser cette pression aux charges nettes d'exploitation, le Transporteur comptera sur une productivité accrue et une optimisation de la planification et de l'ordonnement liées à sa force de travail. » (Nous soulignons)

Afin de projeter la surestimation à prévoir pour 2015, l'AHQ-ARQ propose d'utiliser les moyennes observées dans le tableau 2. Pour l'année témoin 2015, le coût prévu pour la somme du salaire de base et du temps supplémentaire est de 294,7 M\$ (voir tableau 6 reproduit plus haut) et le taux de 3,68 % (tableau 2 plus haut) s'appliquerait alors, pour une surestimation de 10,8 M\$. Cette surestimation serait réduite par l'indexation négative susmentionnée de 2,5 M\$ déjà appliquée par le Transporteur, pour une valeur nette de 8,3 M\$.

L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire de 8,3 M\$ la valeur demandée par le Transporteur pour la somme des salaires de base et du temps supplémentaire pour l'année 2015 et, en plus, de réduire de manière proportionnelle les charges liées aux avantages sociaux sur la base du pourcentage qu'ils représentent par rapport à la somme du salaire de base et du temps supplémentaire, soit une réduction additionnelle de 3,3 M\$.

6.1.1.2. Autres charges directes

Les composantes des autres charges directes du Transporteur pour la période 2013-2015 sont présentées ci-dessous³⁵ :

Tableau 8
Autres charges directes (M\$)

Composantes	Année historique 2013	Année de base 2014	Année témoin 2015
Dépenses de personnel et indemnités	10,8	11,4	11,5
Services externes	41,6	52,4	50,4
Stocks, achats de biens, ressources financières, location et autres	65,5	77,9	75,5
Total	117,9	141,7	137,4

On peut observer une hausse importante de 26 % dans les services externes entre 2013 et 2014. Le Transporteur explique cette hausse « *entre autres par l'allocation de ressources nécessaires à la documentation et la mise à jour des procédures de cadenassage des équipements en lien avec la sécurité des employés (2,0 M\$) et à l'application de nouvelles normes concernant la protection des infrastructures critiques (1,0 M\$)* »³⁶. Cette hausse aurait été encore plus grande avec la valeur autorisée de services externes pour 2014 qui était de 57,1 M\$ tel qu'il apparaît au tableau 3 préparé par l'AHQ-ARQ et qui montre une tendance à la surestimation systématique des prévisions des charges des services externes à compter de 2011. Le tableau montre des surestimations de l'ordre de 5 M\$ et plus entre les prévisions disponibles et l'historique.

Devant un tel constat sur la capacité du Transporteur à prévoir ces charges, l'AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire les charges des services externes de 5 M\$ pour l'année témoin 2015. Avec une telle

³⁵ B-0016, HQT-6, document 2, page 17, tableau 8.

³⁶ B-0016, HQT-6, document 2, page 18.

réduction, les charges des services externes seraient quand même augmentées de 9 % par rapport à 2013.

Tableau 3
Analyse des prévisions des services externes

	Année témoin	Année de base	Historique	Écart
2011	55,6	50,5	45,6	10,0
2012	51,4	ND	45,0	6,4
2013	ND	51,3	41,6	9,7
2014	57,1	52,4		4,7
2015	50,4			

Source: Pièce HQT-6, document 2 des dossiers R-3903-2014, R-3823-2012, R-3777-2011 et R-3738-2010.

6.2. Autres charges

En ce qui a trait aux Autres charges du Transporteur, l'AHQ-ARQ analysera particulièrement les Immobilisations corporelles en exploitation qui sont présentées ci-dessous pour la période 2013-2015³⁷ :

Tableau 5
Amortissement (M\$)

Composantes	Année historique 2013	Année de base 2014	Année témoin 2015
Immobilisations corporelles en exploitation	882,6	950,6	983,2
Actifs incorporels	30,0	39,2	43,6
Actifs réglementaires	1,0	1,0	1,0
Retraits d'actifs	49,4	70,0	55,0
Radiation de projets	6,3	10,0	10,0
Frais reportés	(4,8)	(7,8)	(13,8)
Total	964,5	1 063,0	1 079,0

³⁷ B-0017, HQT-6, document 3, page 8, tableau 5.

L'AHQ-ARQ a préparé le tableau 4 afin de vérifier l'acuité des prévisions du Transporteur en ce qui a trait aux Immobilisations corporelles en exploitation. Le tableau 4 montre une tendance à la surestimation des prévisions à compter de 2011. Le tableau montre des surestimations de l'ordre de 14 M\$ et plus entre les prévisions disponibles et l'historique.

Devant un tel constat sur la capacité du Transporteur à prévoir ces charges, l'AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire les Immobilisations corporelles en exploitation de 14 M\$ pour l'année témoin 2015.

Tableau 4
Analyse des prévisions des Immobilisations corporelles en exploitation

	Année témoin	Année de base	Historique	Écart
2011	864,3	857,7	849,6	14,7
2012	918,2	ND	865,9	52,3
2013	ND	906,8	882,6	24,2
2014	964,2	950,6		13,6
2015	983,2			

Source: Pièce HQT-6, document 3 des dossiers R-3903-2014, R-3823-2012, R-3777-2011 et R-3738-2010.

6.3. Frais corporatifs

Dans sa décision D-2014-035, la Régie a autorisé des montants inférieurs aux demandes du Transporteur en ce qui a trait aux frais corporatifs³⁸ :

« [382] La Régie note une surestimation récurrente de plus de 20 % des frais corporatifs depuis 2009. Elle juge élevée les prévisions

³⁸ Décision D-2014-035, dossier R-3823-2012, pages 86 et 87, paragraphes 382 à 384.

du Transporteur pour les années 2013 et 2014 et juge qu'il n'en a pas démontré la justesse.

[383] Aux fins d'établir le montant des frais corporatifs, la Régie considère le montant de l'année historique 2012, ajusté des trois éléments, soit les taux d'inflation de 1,5 % pour 2013 et 2,0 % pour 2014, la quote-part des frais corporatifs attribuable au Transporteur et la réduction prévue des frais corporatifs de 4,6 % en 2014.

[384] En conséquence, la Régie autorise, au titre des « Frais corporatifs », un montant de 30,2 M\$ pour l'année de base 2013 et un montant de 29,4 M\$ pour l'année témoin projetée 2014. »

Dans le présent dossier, l'AHQ-ARQ note toutefois que le Transporteur prévoit des frais corporatifs de 30,5 M\$ pour l'année de base 2014, soit 1,1 M\$ de plus que le montant autorisé par la Régie, et de 31,6 M\$ pour l'année témoin 2015³⁹.

Dans la même lignée que la décision D-2014-035 de la Régie citée ci-dessus, l'AHQ-ARQ recommande à la Régie d'autoriser, au titre des Frais corporatifs, un montant de 30,0 M\$ pour l'année témoin 2015, soit la valeur de 29,4 M\$ autorisée pour 2014 ajustée du taux d'inflation de 2,0 % pour 2015.

³⁹ B-0015, HQT-6, document 1, page 11, tableau A1-1.

7. Conclusion

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

1. Avec toutes les démarches porteuses de gain mises de l'avant par le Transporteur, l'AHQ-ARQ est d'avis que sa cible d'efficience aux CNE devrait être de 2,0 % pour 2015.
2. L'AHQ-ARQ partage les préoccupations de la Régie sur l'insuffisance des suivis des mesures d'efficience. L'AHQ-ARQ est d'avis qu'il ne suffit pas que le Transporteur montre qu'il est meilleur que d'autres (souvent moins bien nantis) mais qu'il fasse ce qu'il faut pour s'améliorer lui-même, indépendamment des autres, ce que l'indicateur composite ne permet pas de vérifier.
3. L'AHQ-ARQ est d'avis que le Transporteur ne peut se soustraire aux exigences de la Régie et, par conséquent, recommande à la Régie d'exiger du Transporteur qu'il se plie aux ordonnances des paragraphes 76 et 78 de la décision 2014-035, et ce, le plus tôt possible.
4. L'AHQ-ARQ recommande que la Régie n'accorde pas au Transporteur la reconnaissance des coûts de 2,7 M\$ du régime de rémunération incitative selon la performance dans le revenu requis de 2015.
5. Malgré des améliorations observées dans les résultats de certains indicateurs, l'AHQ-ARQ constate le besoin de poursuivre, au-delà de 2012, la réduction de certains coûts du Transporteur.
6. L'AHQ-ARQ constate le besoin de poursuivre, au-delà de 2012, l'amélioration des résultats du Transporteur en ce qui a trait aux indicateurs de fiabilité.

7. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire de 8,3 M\$ la valeur demandée par le Transporteur pour la somme des salaires de base et du temps supplémentaire pour l'année 2015 et, en plus, de réduire de manière proportionnelle les charges liées aux avantages sociaux sur la base du pourcentage qu'ils représentent par rapport à la somme du salaire de base et du temps supplémentaire, soit une réduction additionnelle de 3,3 M\$.
8. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire les charges des services externes de 5 M\$ pour l'année témoin 2015. Avec une telle réduction, les charges des services externes seraient quand même augmentées de 9 % par rapport à 2013.
9. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire les Immobilisations corporelles en exploitation de 14 M\$ pour l'année témoin 2015.
10. Dans la même lignée que la décision D-2014-035 de la Régie, l'AHQ-ARQ recommande à la Régie d'autoriser, au titre des Frais corporatifs, un montant de 30,0 M\$ pour l'année témoin 2015, soit la valeur de 29,4 M\$ autorisée pour 2014 ajustée du taux d'inflation de 2,0 % pour 2015.