C A N A D A

REGIE DE L'ÉNERGIE

PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL

NO. : R-3903-2014

Régie de l'énergie
DOSSIER: R-3903-2014
DÉPOSÉE EN AUDIENCE
Date: 01.12.2014
Pièces n°: NON COTÉE

HYDRO-QUÉBEC DANS SES ACTIVITÉS DE TRANSPORT
Demanderesse

ET

UNION DES CONSOMMATEURS (UC)
Intervenante

DEMANDE DU TRANSPORTEUR DE MODIFICATIONS DES TARIFS ET CONDITIONS DE SERVICES
DANS SES ACTIVITÉS DE TRANSPORT
POUR L'ANNÉE 2015

PLAN D'ARGUMENTATION DE UNION DES CONSOMMATEURS (UC)

Préambule

UC intervient dans les dossiers tarifaires du Transporteur à titre de représentante des droits et intérêts des clientèles résidentielles en accordant une attention particulière aux ménages à faible revenu et à budget modeste.

La décision qui sera rendue dans le présent dossier revêt un intérêt certain pour UC puisque cette clientèle du Distributeur assume ultimement, via ses tarifs, une proportion très importante des revenus requis du Transporteur.

Les sujets dont UC a traité dans le cadre du présent dossier tarifaire ont pour but d'assister et d'éclairer la Régie afin que celle-ci soit en mesure de disposer d'informations pertinentes et utiles pour que les tarifs que devront ultimement payer les clientèles dont UC défends les intérêts de même que les modalités d'application de ces tarifs soient justes et raisonnables.

Les positions et recommandations de UC sont clairement énoncées dans sa preuve, constituée du mémoire préparé par M. Marc-Olivier Moisan-Plante[1] , des réponses à la

[1] Pièce C-UC-008 ;

demande de renseignements de la Régie[2] et de son témoignage en audience[3]. La présente argumentation n'a pas pour but de réitérer le contenu de ces documents, dont UC a adopté le contenu et les conclusions.

Contexte

Politique, plan budgétaire

Dans son Plan budgétaire 2014-2015[4] déposé en juin 2014, le gouvernement demande spécifiquement à Hydro-Québec des efforts additionnels On comprend du texte de la page A-58 du dit Plan budgétaire qu'Hydro-Québec doit faire un effort d'efficience récurent de 50M$ et un effort additionnel ponctuel de 100M$ en 2014-2015 et de 15M$ en 2015-2016.

UC souligne que si les divisions règlementées d'Hydro-Québec (Transporteur et Distributeur) contribuent à l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise elles devront dégager des écarts de rendement ou surplus. Rappelons qu'en 2012 et 2013 confrontés à des demandes similaires de l'actionnaire, le Transporteur dégageait un trop perçu global de 151,9M$ en 2012 et de 66,1M$ en 2013 et ce après application des réductions aux revenus requis décidées par la Régie.

Depuis le projet de loi 28, visant le redressement des finances de l'État a été déposé. Il vise l'adoption d'une loi qui permettra de «*suspendre la mise en place de tout mécanisme de partage des écarts de rendement par la Régie de l'énergie, jusqu'à ce que l'équilibre budgétaire soit atteint, et de prévoir qu'Hydro-Québec conservera tout écart de rendement. La même loi est également modifiée afin de réserver la fourniture d'électricité à la satisfaction des marchés québécois.*»[5]

UC ne peut passer sous silence les similitudes entre le contexte politique dans lequel se déroule le présent dossier pour la fixation des tarifs de transports de l'année 2015 et celui qui existait au moment des audiences ayant mené à la fixation des tarifs des années 2012 et 2013[6].

Tel que l'indique M. Boulanger en présentation : «*Le gouvernement, seul actionnaire d'Hydro-Québec a énoncé lors du dépôt de son Plan budgétaire de deux-mille quatorze-deux mille quinze (2014-2015), le 4 juin dernier, ainsi que dans un décret ministériel le vingt-quatre (24) septembre dernier des préoccupations et des cibles de performance qui interpellent directement l'entreprise et qui la contraignent sur les coûts et les charges nécessaires à la prestation de service tout en déterminant une cible de bénéfices plus exigeante.*»[7]

Or lorsque questionné par Me Turmel (FCEI), M. Boulanger décrit la situation des années 2011 à 2013

---

[2] Pièce C-UC-0012 ;
[3] Notes sténographiques du 26 novembre 2014, Volume 3, aux pages 129 et suivantes ;
[4] Voir Annexe A-1 des présentes ;
[5] Projet de loi n° 28, Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016 ;
[6] Projet de Loi 25, 20 novembre 2012;
[7] Notes sténographiques du 24 novembre 2014, Volume 1, pages 11 et 13 ;

«… en deux-mille onze 2011, deux mille douze 2012, il y a eu des pressions de nature politique fort importantes(…). Et on avait des pressions dans l'organisation pour améliorer la performance, c'est vrai.
(…) il fallait procéder à un niveau d'investissements qui étaient important en pérennité avec une croissance (…). C'était impossible de réaliser ça avec ce niveau-là d'effectifs. (…). Et on voyait qu'en termes de ressources, là, qu'on était en déficit. Et ce qu'on a eu par dessus, on a eu une commande de dire «Vous devez non pas augmenter ou rester au même niveau mais les baisser.» (…) au début, la première fois, c'était une impossibilité. On s'est dit : «Ça va casser à quelque part.» Mais ça, ce n'était pas (…) une réponse non plus qui était acceptable.
Alors il fallait trouver une solution (…) Je dirais que la pression politique que l'on a eue nous a amenés à prendre des risques. Des risques, potentiellement, autrement, on n'en aurait pas pris.
(…)
Alors on voit que notre indice de continuité est bon et que, finalement, on a été capable de réduire le nombre d'effectifs par rapport au nombre d'activités qu'on a réalisées. Alors, l'impact du gouvernement, je dirais, là-dedans, c'est un impact de dire : «Prenez davantage de risques.» C'est ce que l'entreprise a fait.
(…) Alors, on a réussi à le faire. Je pense que l'organisation est très fière de ce qu'on a réussi à faire.»[8]

Suite à ses efforts le Transporteur réalisait le vœu du gouvernement et dégageait un rendement pour les années 2012 et 2013 en excédant du rendement autorisé.

UC soumet qu'il est plus que probable que le Transporteur déploiera de nouveaux efforts afin de répondre aux nouvelles pressions du gouvernement. Le gouvernement sera alors le bénéficiaire de ces efforts au détriment des clients du Transporteur qui n'obtiendront pas les services de transport au meilleur coût possible, puisque ce coût permettra le dégagement d'un revenu au delà du revenu requis tel que l'entreprise l'a réalisé en 2012 et 2013.

Un tarif juste et raisonnable doit prendre en compte, a priori et non a posteriori cette capacité du Transporteur de réaliser un rendement qui va au delà du rendement autorisé. UC soumet que la Régie doit dès a présent prendre en compte cette probabilité réaliste.

Mécanisme de partage des écarts/ gains d'efficience/ réduction de coût

Par sa décision D-2014-34, la Régie mettait en place un mécanisme de partage des écarts de rendement.

Lors de l'audience en réponse à une question de la formation soumise par M. Pilotto relative aux préoccupations de la Régie sur le suivi demandé dans la décision D-2014-35 quant à l'identification des gains d'efficience aux CNE, M. Verret s'exprime ainsi : « *Sur l'aspect, si vous permettez, Monsieur Pilotto, sur l'aspect de votre question quant à la distinction entre les gains d'efficience et les réductions de coûts, vous savez, l'an passé, il y a eu un dossier très important qui a été présenté à la Régie, qui a été décidé par la Régie, qui est le dossier du taux de rendement et de la mise en place du*

[8] Notes sténographiques

mécanisme de traitement des écarts de rendements dans lequel cette question-là a été abondamment discutée.
Et on a fait état de l'impossibilité pour l'entreprise de distinguer après les faits ce qui constitue les gains d'efficience, ce qui constitue la réduction de coûts. Et je pense que le mécanisme qui a été mis en place au niveau du MTR reconnaît ce fait-là en ayant un mécanisme qui va partager sur l'ensemble, l'ensemble du rendement excédentaire ou qui peut être dégagé et non pas uniquement…parce qu'il y a eu des discussions à y avoir, est-ce qu'on pouvait isoler de façon spécifique les gains d'efficience ? Et la réponse était non, on n'était pas en mesure de le faire. Et je pense que comme je le mentionne, le MTR qui a été mis en place reconnaît ce fait là»[9]

Or à la lecture de la décision D-2014-34, rendue le 4 mars 2014, on constate la position soutenue par le Transporteur au cours de la présente audience est conforme à celle qu'il avait soutenu dans le cadre du dossier R-3842.

[308] Les Demandeurs proposent que le MTÉR s'applique à l'écart global constaté en fin d'année. De fait, toute tentative visant à identifier l'origine des multiples variations positives et négatives ayant contribué à cet écart final, une fois les résultats annuels connus, représenterait non seulement un fardeau réglementaire très lourd, mais mènerait à un résultat non fiable et insatisfaisant pour l'ensemble des participants.

Dans sa décision la Régie résume comme suit la position présenté par UC dans le cadre du dossier R-3842 :
[345]«Par ailleurs, l'UC est d'avis que les Demandeurs n'ont pas fait la preuve que le MTÉR qu'ils proposent contribuerait à améliorer l'efficience, et insiste sur le fait qu'il serait impossible de déterminer quelle part des écarts de rendement proviendrait de l'efficience. De l'avis de l'UC, l'occurrence d'écarts de rendement n'est pas synonyme d'efficience mais reflète plutôt des prévisions conservatrices, des dépenses reportées ou des projets abandonnés»
[347] L'UC plaide que « la solution ne doit pas consister à rechercher la réalisation d'un maximum d'écarts pour ensuite les partager, mais plutôt d'encourager les demandeurs à faire les meilleures prévisions possibles et à gérer de manière optimum les engagements pris et approuvés de même qu'à respecter les décisions rendues par la Régie » [10]

UC souligne qu'elle est toujours du même avis, et ajoute qu'il est important de noter l'opinion suivante alors émise par la Régie :

[358] Selon la Régie, le contrôle que les Demandeurs exercent sur leur gestion, ainsi que sur leurs outils de prévision leur procure une marge de manoeuvre leur permettant de moduler les activités en cours d'année afin d'atteindre les objectifs financiers prévus. La Régie est d'avis que les écarts de rendement observés au cours des dernières années découlent entre autres du contrôle des Demandeurs sur leurs décisions de gestion. Dans ce contexte, et tenant compte de l'historique des écarts de rendement depuis 2009, elle considère peu probable que les Demandeurs réalisent des écarts de rendement négatifs au cours de prochaines années.
[364] La Régie tient à préciser que l'objectif premier du MTÉR est d'établir un mode de partage des excédents de rendement. De plus, elle juge essentiel que les Demandeurs

[9] Notes sténographiques, 24 novembre 2014, Volume 1, page 127 et 128;
[10] D-2014-34, page 88 ;

cherchent à établir les meilleures prévisions possibles. La Régie considère que les efforts d'efficience des Demandeurs doivent surtout se faire en proposant des mesures dans le cadre des dossiers tarifaires pour ainsi en faire bénéficier la clientèle dès que possible.
[366] Toutefois, les Demandeurs ont clairement indiqué qu'il n'est pas possible de distinguer en fin d'année les écarts causés par des erreurs de prévision de ceux engendrés par des gains d'efficience réalisés, à moins d'efforts considérables. Ainsi, en adoptant la zone sans partage proposée, il est probable que le rendement autorisé des Demandeurs soit bonifié en raison principalement de prévisions qui ne se sont pas avérées, d'autant plus que les Demandeurs reconnaissent qu'il sera plus difficile de réaliser des gains d'efficience au cours de prochaines années.[11]

UC souligne que les décisions de la Régie doivent former un tout cohérent. Le jour suivant celui où la Régie rendait la décision D-2014-034, sur le taux de rendement et mécanisme de partage des écarts, elle rendait la décision D-2014-035 dans le dossier tarifaire 2013-2014.

Dans cette décision elle demandait au Transporteur de répondre à certaines exigences pour fins de l'étude des dossiers tarifaires et de la fixation des tarifs, et non pour les fins de l'application d'un mécanisme de partage des écarts de rendements.

Les ordonnances et constats de la Régie relativement à l'efficience entre autre au CNE, ne sont aucunement invalidés par la décision antérieure sur le mécanisme de partage. En effet dans la décision D-2014-035, la Régie dans les faits ordonnait au Transporteur de faire les effort nécessaires afin qu'un suivi plus serré et compréhensif de l'efficience puisse être. La Régie stipulait clairement :

[67] La Régie prend acte de l'achèvement de la démarche d'efficience par chantier mise en place en 2008 et pour laquelle le Transporteur a fait un suivi des gains d'efficience par chantier ou par domaine d'optimisation jusqu'en 2011. Elle note les raisons pour lesquelles le Transporteur a cessé, depuis 2012, d'effectuer le suivi de la ventilation détaillée des gains d'efficience par chantier d'efficience.
[68] Toutefois, la Régie est étonnée de l'allégation du Transporteur à l'effet qu'il ne distingue pas, parmi les gestes qu'il réalise et ceux qu'il envisage, ceux qui génèrent des gains d'efficience de ceux qui sont associés à d'«autres mesures de réductions de coûts ». Selon lui, certaines actions visant une réduction de coûts ne se prêtent pas à cette distinction comme, par exemple, la réduction d'effectifs par attrition naturelle.
[69] Cette affirmation soulève des inquiétudes car l'efficience a pour prémisse la mise en oeuvre optimale des activités nécessaires à la réalisation de la mission du Transporteur à court, moyen et long termes. Les mesures de réductions de coûts, en soi, ne sont pas systématiquement des mesures d'efficience si elles ne s'inscrivent pas dans cette prémisse.
[70] Par conséquent, la Régie considère que la distinction entre les gains d'efficience et les autres mesures de réductions de coûts est fondamentale aux fins d'une approche d'efficience et d'un suivi éclairé.
[73] La Régie est d'avis que le suivi proposé a pour effet de restreindre les données mesurables nécessaires à un suivi adéquat. À cet égard, la Régie partage la préoccupation des participants quant au manque d'indicateurs mesurables lié à l'approche d'efficience du Transporteur. Elle juge que cette dernière approche manque

[11] D-2014-034, page 90 ;

de transparence.
[74] La Régie est d'avis que, dans le cadre d'un suivi de l'efficience liée aux CNE, elle doit être informée des mesures d'efficience entreprises en termes d'entretien et de maintenance. Ces mesures d'efficience devraient être mesurables. De plus, il est important que ces gains d'efficience puissent être identifiés.

[75] La Régie prend acte de l'ouverture du Transporteur à produire un suivi plus détaillé de sa démarche d'efficience liée aux CNE.

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

[98] Par ailleurs, étant donné l'ordonnance formulée visant le dépôt d'une proposition par le Transporteur d'une méthode de suivi des gains d'efficience, la Régie ne retient pas, dans le présent dossier, la recommandation de l'ACEFO relative à une étude de productivité.[12]

Quant à la recommandation de l'ACEFO, relative à une étude de productivité, UC avait appuyé cette demande. Dans le contexte ou le Transporteur n'a pas respecté l'ordonnance de la Régie, UC se demande s'il ne serait pas opportun d'ordonner une telle étude.

UC soumet que cette mise en contexte était nécessaire afin de souligner que le mode de présentation de son «efficience» par le Transporteur n'a pas été approuvé ou validé par la Régie dans ses décisions antérieures au contraire.

1. Introduction

UC réitère comme elle l'a souligné dans des dossiers antérieurs[13] que l'efficience doit impliquer faire la même chose ou mieux à un coût moindre. UC souligne également qu'une mesure doit avoir un caractère permanent pour se qualifier à titre d'efficience.

En conséquence UC soumet que la Régie doit conclure que le trop-perçu qui se dégage d'un geste (positif ou négatif) qui n'est que ponctuel ne saurait être qualifié d'efficience. UC craint également que des gestes ou décisions de gestion entraînant de tels gains ponctuels aient à terme des conséquences négatives (augmentation du taux de risque de défaillance, augmentation des coûts dans un dossier subséquent, etc).

Pour UC les éléments importants qui se dégagent du présent dossier, sont la demande de hausses de budget au CNE, le non respect de décisions antérieures de la Régie (D-2012-059 et D-2014-035, l'incapacité du Transporteur d'identifier autrement que très globalement ses sources «d'efficience», l'incapacité pour les intervenants et la Régie d'être rassurés sur une efficience réelle et effective et d'en saisir la valeur, et finalement le «rattrapage» qui doit être effectué pour les interventions non réalisées depuis 2012, en particulier en 2012 et 2013.

[12] D-2014-035, pages 22 et 23 ;
[13] Preuve et argumentation de UC dans le cadre du dossier R-3823 ;

L'application et le respect de l'article 49.7° sont au cœur du présent débat :

> *49. Lorsqu'elle fixe ou modifie un tarif de transport d'électricité (…) la Régie doit notamment :*
> *(…)*
> *7° s'assurer que les tarifs et autres conditions applicables à la prestation du service sont justes et raisonnables ;*

2. Trop-perçus constatés aux charges et activités reportées

UC a présenté dans son mémoire un bilan des trop-perçus annuel global de même que des trop-perçus aux charges nettes d'exploitation (CNE) depuis 2009.[14]

Les trop-perçus étant calculés à partir du revenu requis autorisé par la Régie, UC présente également les écarts prévisionnels sur les CNE depuis 2009[15].

UC a estimé essentiel de prendre en considération dans ses calculs les montants prévisionnels tels que présentés aux dossiers tarifaires antérieurs par le Transporteur plutôt que les montants autorisés par la Régie afin de calculer les écarts. UC soumet qu'il est juste et logique de comparer les prévisions soumises au présent dossier avec les prévisions antérieures pour évaluer la précision et la justesse des prévisions du Transporteur.

En effet UC soumet que la Régie se doit de comparer les demandes passées du Transporteur avec la présente demande pour constater «l'efficience» ou trop-perçus nets qu'il aurait été en mesure de réaliser n'eut été des réduction de la Régie. Cet écart entre le prévisionnel soumis par le Transporteur et le réel réalisé, est la mesure de base représentant l'efficience que le Transporteur a la possibilité de réaliser tout en maintenant ses activités.

Les écarts réalisés aux CNE représentent une portion très importante des trop-perçus réalisés.

Or la moyenne annuelle de cet écart a été de 42,5M$ depuis 2009 ou de 50,6M$ si on prend en compte le prévisionnel vs le réel.

La Régie notera une hausse des dits écarts en 2011 et 2012, et ce bien que la Régie ait imposés pour ces années, les réductions les plus importantes. En 2011, l'écart prévisionnel /réel est de 61,7M$, la Régie avait retranché 11,2M$ au budget des CNE ; en 2012, l'écart prévisionnel/réel est de 61,6M$, la Régie avait retranché 15M$ au budget des CNE et en 2013 cet écart est de 21,6M$, la Régie avait retranché 4.5M$.

Tout comme la Régie le mentionnait dans sa décision D-2014-34, UC s'inquiète de l'impossibilité de distinguer l'efficience réelle qui sera récurrente et permettra une réduction des coûts pour les dossiers subséquents, de l'«efficience» ponctuelle qui proviendrait par exemple d'opérations (interventions) de maintenance, entretien ou autre qui n'auraient pas été effectuées, mais seraient remises à des années ultérieures.

---

[14] Mémoire de UC, C-UC-008, page 4;
[15] Mémoire de UC, C-UC-008, page 4;

Dans le cadre du présent dossier, les intervenants et la Régie auront pu constater que des interventions prévues et budgétées en 2012 et 2013 n'ont pas été effectuées et devraient être effectuées en 2015. Tel qu'en témoigne diverses parties de la preuve du Transporteur.

«Le contexte opérationnel ainsi que les défis de mise en œuvre précités ont donc retardé le lancement des interventions ciblées et de réhabilitation ainsi que de la réhabilitation des systèmes de protection incendie des transformateurs durant l'année 2013 et ont ainsi mené à une baisse de consommation de pièces, une diminution des coûts des services externes ainsi qu'un report dans le temps au niveau de la dotation par rapport à la prévision précédente».[16]

*«**Perspective 2015**. La hausse des salaires de base et du temps supplémentaires est conforme au modèle de gestion des actifs et permet la réalisation d'interventions supplémentaires en maintenance de même que la réalisation d'interventions originalement prévues avant les remaniements d'activités de maintenance interne suite au contexte mentionné aux paragraphes précédents de 2012 à 2014.»*[17](nos soulignés)

En réponse aux demande de renseignements de la Régie, aux paragraphes précédents mentionnés à la citation ci-dessus, le Transporteur présente le contexte politique, économique et opérationnel en 2012 et 2013[18] et souligne qu'il y a eu au cours de ces années baisse des salaires et du temps supplémentaire en réponse aux attentes élevées du gouvernement, à la présence de nombreuses zones d'accès limités, aux restrictions imposées sur les plages de retraits suite à des événements climatique.

Le Transporteur indique que ces événements pris dans leur ensemble «*ont fait en sorte qu'une part importante des départs à la retraite survenus au cours de ces années n'ont pas été remplacés…(…) une partie des travaux qui n'ont pu être réalisés ont été priorisés de nouveau*»[19].

Dans un premier temps UC souligne que la réduction de personnel due au départ à la retraite n'était donc pas une vraie mesure d'efficience.

Dans un second temps UC s'interroge puisque que, bien que ces travaux aient été reportés à l'année tarifaire 2015, le contexte politique actuel étant similaire à celui de 2011-2012, et les feux de forêts et conditions climatiques étant toujours une possibilité, il est fort possible que le Transporteur ne puisse réaliser toutes les interventions prévues (i.e. tant les nouvelles que celles qui avaient été reportées).

Le Transporteur reconnaît d'ailleurs cette réalité :
«(…) il n'y a pas deux années qui se réalisent comme on les a pensées, imaginées, pour toutes sortes de raisons. Alors, il y a une partie qu'on peut…qu'on sait qu'on va devoir faire absolument, une autre partie qu'on aimerait bien faire, mais il vient à un moment donné que les opérations, étant ce qu'elles sont, il y a soit des événement qui se produisent, soit des incidents avec un certains nombre d'équipements et, finalement,

[16] B-0016, HQT-6, Document 2, page 6, lignes 17 à 22;
[17] B-0043, HQT-13, Document 1, page 15 lignes 13 à 17;
[18] B-0043, HQT-13, Document 1, page 14 lignes 10 à 28;
[19] B-0043, HQT-13, Document 1, page 14 lignes 18 à 23 ;

les activités qui étaient planifiées ou prévues doivent être modulées, doivent être modulées dans le temps»[20]

Selon les témoignages en cours d'audience les opérations non-effectuées en 2013 représenteraient 9 M$ dont 6 M$ de services externes et 2.5M$ au niveau des salaires.[21]

À plusieurs reprises le Transporteur insiste sur le fait que sa planification est multi-annuelle[22] et que les impacts sur le réseau, l'évolution du risque de défaillance est lente, la variation sur une année est peu significative [23] que la fiabilité ne se mesure pas sur une seule année et qu'il s'assurera que les gestes sont faits à long terme[24].

Toutefois des budgets sont demandés pour que ces gestes soient posés en 2015, et le Transporteur n'incorpore dans ses calculs aucun pourcentage de risque de non réalisation.

UC soumet qu'il est inéquitable et déraisonnable que les clients aient à payer à nouveau dans leurs tarifs, pour les travaux non effectués alors que des budgets avaient déjà été accordé, budgets sur la base desquels des écarts de rendements ont été perçu. Pour que les tarifs soient justes et raisonnables la valeur de ces travaux, reportés en 2015, devrait être déduite du revenu requis de 2015.

Or, dans le présent dossier le budget dont l'approbation est demandé pour des activités de maintenance, présente une croissance de 19,1M$ en rapport avec l'année historique 2013, rappelons que l'écart prévisionnel /réel de 2013 sur les CNE était de 21,6M$ et que selon les témoignages rendues en audiences par le Transporteur les interventions reportées de 2013 représenteraient environ 9 M$.

À ces faits s'ajoute la problématique dont nous traiterons plus avant dans une autre section, à l'effet qu'il est toujours impossible d'identifier et de comptabiliser quelque gains réels d'efficience, principalement aux CNE, et ce malgré les demandes de la Régie dans ses décisions D-2012-059 et D-2014-35.

En conséquence UC demande à la Régie de réduire le budget des CNE demandé par le Transporteur de 19,1M$. UC soumet que ce montant devrait être imputé de manière globale aux CNE mais que si la Régie le désire il pourrait également être imputé de manière plus ciblé en retranchant 15 M$ à la croissance de la masse salariale et 4,1M$ aux autres postes affectés par la non réalisation des opérations de maintenance (stocks, services externes, etc)

3. Ressources affectées à l'exploitation du réseau (RAEI)

[20] Notes sténographiques 24 novembre 2014, Volume 1 pages 45 et 46 ;
[21] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2 pages 58 et 59 et Notes sténographiques 26 novembre 2014, Volume 3 pages 73 lignes 18 à 20;
[22] B-0043, HQT-13, Document 8, page 12 lignes 34 à 37;
[23] B-0052, HQT-13 document 8, page 9, lignes 5 et 6 ;
[24] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2 pages 45 lignes19 à 21 ;

Dans sa preuve, UC a proposé une nouvelle méthode pour agencer les postes comptables du Transporteur – sans toutefois modifier la définition de ceux-ci – UC les désigne comme les ressources affectées à exploitation des installations du réseau, RAEI.

Simplement, les RAEI représentent la somme des charges nettes d'exploitation (« CNE ») et des coûts capitalisés (« CC ») du Transporteur nette du coût de retraite et de la facturation interne émise.

Tel qu'expliqué par M. Moisan-Plante lors de son témoignage[25], les RAEI représentent ainsi l'ensemble des ressources du Transporteur utilisées tant aux charges (via les CNE) qu'aux investissements (par l'entremise des coûts capitalisés) au cours d'une année, soit la somme des charges brutes directes et des charges de service partagées (nettes du coût de retraite qui est hors du contrôle direct du Transporteur et sans la partie relative à la facturation interne émise qui ne relève pas de l'exploitation du réseau).

La mesure des RAEI permet donc de considérer le niveau des ressources globales utilisées par le Transporteur, sans en amputer les coûts capitalisés, qui ne sont pas récupérés immédiatement dans les tarifs (telles que le sont les CNE) mais le sont lors des mises en service.

Les RAEI sont particulièrement pertinentes dans le contexte où le Transporteur utilise une Stratégie de gestion des actifs qui combine des activités tant aux charges qu'aux investissements, ainsi la force de travail du Transporteur est « mixte » et peut travailler tant charges qu'aux investissements, créant ainsi des « vases communicants » entre les postes de dépenses aux charges et aux investissements (« coûts capitalisés »). Ceci est invoqué à plusieurs reprises dans la preuve du Transporteur et était également invoqué l'an dernier :

«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.»[26]

M. VECI témoigne également de la présence de « vases communicants » pour certaines activités de maintenance:

«La priorité de deux mille treize (2013) fut de rétablir la sécurité et la fiabilité du réseau, d'adresser le remplacement des transformateurs IH, un programme de remplacement aux investissements qui était originalement prévu sur cinq ans et qui a dû se concrétiser entre douze (12) à dix-huit (18) mois suite à l'explosion d'un de ces équipements dans cette famille-là.
Et cette activité s'est réalisée aux investissements alors que les activités de maintenance étaient originalement prévues, évidemment, aux charges d'exploitation».[27]

---

[25] Notes sténographiques du 26 novembre, page 131 et suivantes ;
[26] M. VECI, NS du 18 novembre 2013, R-3823-2012, pages 175-176.
[27] Notes sténo, 24 novembre 2014, pages 225 et 226.

Les RAEI constituent donc une mesure particulièrement adaptée à l'actuel défi de maintenance du Transporteur, qui peut-être effectuée soit aux charges ou être capitalisées tel qu'en témoignent les réponses suivantes :

«En regard de la partie (i) du préambule, veuillez indiquer si les coûts de main- d'œuvre de la « maintenance de réhabilitation » sont capitalisables.
R1.3 Les coûts de main-d'œuvre dans le cadre d'une réhabilitation sont capitalisables.

1.4 En regard de la partie (ii) du préambule, veuillez indiquer si les coûts de main-d'œuvre de la « maintenance corrective » sont capitalisables.
R1.4 Les coûts de main-d'œuvre de la maintenance corrective sont non capitalisables.

1.5 En regard de la partie (iii) du préambule, veuillez indiquer si les coûts de main-d'œuvre des « remises à neuf » sont capitalisables.
R1.5 Les coûts de main-d'œuvre des remises à neuf sont capitalisables.»[28]

De plus, selon le Transporteur, le défi de maintenance auquel il fait face, nécessite l'expertise de sa main-d'œuvre interne et peut difficilement être effectué à l'externe tel que le mentionne M. Veci :

«L'ajout d'ETC en lien direct avec le type de maintenance à effectuer en deux mille quinze (2015) est un type de travaux qui nécessite de la main-d'oeuvre interne. Et c'est la raison pour laquelle nous voyons les effectifs temps complet augmenter.»[29]

Dans tous les cas, il devient évident que ce sont les ressources globales du Transporteur, telles qu'exprimées par les RAEI, qui deviennent la mesure pertinente du niveau d'activités du Transporteur et nous donne une base de référence d'année en année.

Dans le mémoire d'UC, M. Moisan-Plante utilise les RAEI en dollars constants de 2007 afin de comparer les niveaux réels des ressources utilisées entre les années 2007 et 2015.

Les résultats y sont présentés aux tableaux 3 et 4[30]. On y note que de 2009 à 2011, les RAEI constatées étaient d'environ 740 M$. En 2012 et 2013, celles-ci ont connue une diminution marquée pour s'établir à environ 685 M$. Malheureusement les projections du Transporteur pour les années de base 2014 et témoin 2015, montrent une progression à 707-708 M$.

Ceci témoigne de deux possibilités distinctes. Premièrement, il est possible que les projections du Transporteur pour l'année de base 2014 (et incidemment l'année témoin 2015) soient surévaluées ; M. Moisan-Plante a démontré dans son mémoire, ainsi qu'au cours de son témoignage, que si les réductions de coûts opérées par le Transporteur

[28] B-0052, HQT-13 Document 8, page 5 de 19.
[29] Notes sténo, 24 novembre 2014, pages 223 et 224.
[30] Pièce C-UC-008, page 11 et 12 ;

lors des quatre premiers mois de 2014 se poursuivent au même rythme pour le restant de l'année, le Transporteur dégagera un écart d'environ 34, 2 M$ au RAEI (en dollars de 2007, soit environ 39 M$ en dollars courants). Ceci ramènerait les RAEI à 684,5 M$[31], soit le niveau de 2012 et 2013.
Ce constat suggère fortement qu'il n'y aurait pas de justification et de nécessité d'augmenter l'octroi de ressources à un niveau d'environ 708 M$ pour 2015, surtout dans un contexte où les investissements prévus du Transporteur sont moindres en 2015 qu'en 2014 et 2013.

UC soumet que ceci illustre et justifie, sa recommandation de réduire le budget aux charges d'exploitation de 19,1 M$.

Dans le cas contraire, et si les prévisions du Transporteurs sont justes (excluant les activités de rattrapage) ceci signifierait que les « gains d'efficience » non-récurrents des années 2012 et 2013 se sont effacer définitivement et une augmentation des ressources est désormais jugée nécessaire par le Transporteur.

Ceci impliquerait que la clientèle devra débourser de nouveaux montants récupérés soit dans le tarif de 2015, pour l'utilisation des ressources aux charges ou lorsque les investissements liés à l'augmentation des coûts capitalisés auront été mis en service – soit en 2015 ou ultérieurement.

La baisse marquée des RAEI de 2012-2013 ne serait ainsi donc pas soutenable et ne peut être attribuable à des gains d'efficience réels tel que le mentionne M. Moisan-Plante dans le mémoire de UC:

Pour UC, tel qu'exprimé dans les dossiers antérieurs, des « gains d'efficience » non récurrents ne sont tout simplement pas des gains d'efficience.

«Par définition, des gains d'efficience permettent de faire le même travail à un coût plus bas ou davantage de travail pour le même coût. Lorsque la récurrence des « gains d'efficience » n'est pas assurée, le contraire se produit: il y a réduction du travail effectué sans réduction du coût, et sans réduction du revenu requis.»[32]

Selon UC, l'augmentation des budgets du Transporteur, dans le contexte où certaines activités de maintenance n'ont pas été réalisées en 2012 et 2013, n'est pas appropriée.

En effet, le Transporteur indique:

«Le Transporteur confirme que, pour l'année deux mille treize (2013), il n'a pu substituer toutes les activités prévues aux charges».[33]

En réponse au contre-interrogatoire de SÉ/AQLPA, le Transporteur offre plus de détails :

«Ce que je mentionnais ce matin comme distinction, il peut arriver à certaines années, et vous l'avez vu dans le passé, où on va remettre à la clientèle un gain additionnel dans

[31] Pièce C-UC-008, page 12 ;
[32] C-UC-0008, page 6.
[33] Notes sténo, 24 novembre 2014, page 224.

ce même tableau-là, et ce gain additionnel là, c'est lorsqu'il y a des gains qui se sont matérialisés et concrétisés en cours de dossier.
Ce que vous voyez au rapport annuel, c'est l'écart de rendement supplémentaire qui a pu être créé dans une année donnée. Donc, dans le rapport annuel deux mille treize (2013), vous allez voir un chiffre aux charges d'exploitation de dix-sept millions (17 M$). À l'intérieur de ce dix-sept millions (17 M$) là, il y a un neuf millions (9 M$) qu'on mentionne qui n'est pas récurrent. Pourquoi n'est-il pas récurrent? Parce que, on vous l'a mentionné ce matin, il y a un montant là-dedans qui est une activité où les activités de services externes, comme mentionné en... qui n'ont pas pu être effectuées parce qu'on avait des défis de mises en oeuvre, parce qu'on avait un contexte opérationnel. Alors, le rapport annuel vous permet de voir que ce qui est là, on vous donne une explication pourquoi il n'est pas récurrent, cet écart-là, à ce moment-là. [...]
Q. [290] Et dans le rapport annuel, c'est à... Enfin, on a identifié les pièces HQT-2, Document 1.1, c'est l'item qu'on appelle mesures de gestion. Est-ce que c'est à ça que vous faites référence?
R. Tout à fait.» [34]

L'année 2012 a également été marquée sous le signe de « mesures de gestion » (fait confirmé en début d'audience par M. Boulanger). Or ces mesures de gestions représentent des montants importants comme le souligne M. Moisan-Plante lors de son témoignage:

«Là, j'ai vérifié; effectivement, là, au rapport annuel deux mille treize (2013), HQT-2 Document 1.1, on a ce qu'on appelle, à la page 7, on a ce qu'on appelle des mesures de gestion, là. Si je comprends bien, c'est des montants pour lesquels, bien, on a été payé mais on n'a pas réalisé d'activité. Le transporteur appelle ça des gains d'efficience non-récurrents. On a un petit peu de la difficulté avec la terminologie employée, là, mais bref, c'est des montants qui ont été pris dans les tarifs, mais pour lesquels il ne s'est rien passé de concret sur le terrain. Il y en avait aussi en deux mille douze (2012); là, c'était beaucoup plus important, là, c'était quarante-huit millions (48 M). Mais là, le poste en tant que tel s'appelle « Mesures de gestion particulières et efficience additionnelle ». Mais bon... Alors là, tout ça fait en sorte qu'on a l'impression, à UC, qu'il y a une sorte de maintenance de rattrapage, là, si on peut dire, qui s'opère ou qui va s'opérer en deux mille quinze (2015) en particulier, l'année tarifaire qui nous concerne.»[35]

UC soumet que ceci illustre et justifie, sa recommandation de réduire le budget aux charges d'exploitation de 19,1 M$.

UC maintient que cette recommandation est très raisonnable. En effet, elle ne permet pas de s'assurer récupérer l'entièreté des activités pour lesquelles le Transporteur a demandé des budgets, mais n'a pas réalisé d'activités correspondantes sur le terrain. (48 M$ en 2012 et 9 M$ en 2013).

UC souligne que l'analyse présenté en preuve par M. Moisan-Plante, tant dans le mémoire de UC et les réponses à la Régie que dans son témoignage en audience, n'a pas prise en compte la totalité de ces montants précis et UC souligne qu'elle recevrait

[34] Notes sténo, 25 novembre 2014, pages 230 et 231.
[35] Notes sténo, 26 novembre 2014, pages 141 et 142.

favorablement toute décision de la Régie visant à permettre la récupération de l'entièreté de ces montants en réduction du revenu requis 2015.

À défaut d'une telle initiative de la part de la Régie, UC s'en remet à sa demande de réduire le montant aux CNE de 19,1 M$ tel que motivé dans la preuve d'UC. Cette demande s'appuie tant sur les coûts à attribuer aux les activités reportées devant être reprises en 2015[36], que sur l'augmentation injustifiée des RAEI en 2014 et 2015 relativement aux niveaux de 2012 et 2013 qui étaient plus bas, dans un contexte où les efforts d'investissement du Transporteur étaient plus élevés.[37]

5. Mesures d'efficience sur les CNE

Dans sa décision D-2012-059, la Régie constate le suivi des gains d'efficience réalisés et prévus par le Transporteur, aux investissements, sur l'horizon 2008-2012[38]. Le Transporteur proposait dans ce dossier une nouvelle méthode de suivi par un indicateur global. La Régie a rejeté cette proposition en soulignant :

[25] La Régie est d'avis que, à l'exclusion du projet d'efficience de la planification intégrée du réseau, la mesure des gains par chantier d'efficience aux investissements existants ou à venir, constitue toujours un instrument pertinent pour effectuer le suivi de la performance du Transporteur quant à l'optimisation des investissements. Elle constate que malgré son degré de complexité, le Transporteur entend poursuivre le suivi des gains d'efficience de ces chantiers à l'interne. La Régie maintient le suivi des gains par chantier d'efficience aux investissements.[39]

Et la Régie concluait sur ce sujet en demandant au Transporteur de:

*«[31] **La Régie demande au Transporteur d'intégrer à son prochain dossier tarifaire les éléments retenus du suivi proposé quant à l'approche globale de l'efficience aux investissements, en remplacement de l'estimation des investissements évités.***

*[32] **La Régie demande au Transporteur de déposer dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, selon le format du tableau R1.1, pièce B-0057, page 3, la ventilation détaillée des gains d'efficience pour chacun des chantiers d'efficience aux investissements en cours pour l'année 2011.»[40]***

En ce qui concerne les charges nettes d'exploitation (CNE) la Régie soulignait que « *les charges nettes d'exploitation constitue le second axe d'efficience du Transporteur*»[41] et elle prenait acte de la ventilation des gains d'efficience réalisés par chantier pour la période 2008 à 2010 et de ceux prévus par domaine d'optimisation pour 2012.[42]

---

[36] Pièce C-UC-008, pages 4 à 8 ;
[37] Pièce C-UC-008, pages 9 à 14 ;
[38] D-2012-059, page 11 paragraphe 13 ;
[39] D-2012-059, page 14, paragraphe 25 ;
[40] D-2012-059, page 15;
[41] D-2012-059, page 15, paragraphe 33;
[42] D-2012-059, pages 15 et 16, paragraphe 33;

Suite à la proposition du Transporteur de modifier la méthode de suivi des gains d'efficience aux CNE la Régie s'exprimait ainsi :

«[39] La Régie est d'avis que, bien qu'il puisse exister certains chevauchements dans la mesure des gains des chantiers d'efficience liés à un même domaine d'optimisation, la communication des gains d'efficience par chantier demeure une information essentielle à l'appréciation de la démarche d'efficience aux CNE du Transporteur. La Régie est d'avis que la proposition du Transporteur ne lui permet pas d'apprécier correctement ses efforts quant à sa démarche d'efficience. Elle maintient donc le suivi des gains d'efficience par chantier.»[43]

Et la Régie concluait en formulant les demandes suivantes au Transporteur:

«[40] ***En conséquence, la Régie demande au Transporteur de déposer, dans le cadre de sa prochaine demande tarifaire, la ventilation de gains d'efficience réalisés par chantier en cours pour les années 2010 et 2011.***

*[41]****La Régie demande également au Transporteur de mettre à jour le suivi, sur une base cumulative, des gains d'efficience obtenus par chantier chaque année depuis la mise en place de la démarche d'efficience, en mettant en évidence la nature récurrente des gains, le cas échéant.»***[44]

Dans le cadre du dossier tarifaire ayant suivi cette décision, R-3823-2012, le Transporteur ne répondait qu'à l'une des demandes de la Régie, celle relative à l'indicateur global de l'ACÉ[45] pour les investissements, mais ne répondait pas aux autres demandes de la Régie formulées dans sa décision D-2012-59 et soumettait ses motifs pour ce faire.

En ce qui concerne les CNE, la Régie évaluait et soulignait dans sa décision les arguments du Transporteur[46] et leur conclusion «*...le Transporteur entend dorénavant faire le suivi des gains d'efficience et autres réductions de coûts des CNE, uniquement sur la base du montant global par rapport à une cible d'efficience établie dans le cadre du dossier tarifaire. Il soutient que cette approche est mieux adaptée à la gestion dynamique de ses activités.»*[47]

Mais, à la demande de la Régie le Transporteur se montrait «*ouvert à ce que sa démarche d'efficience liée aux CNE fasse l'objet d'un suivi annuel plus détaillé*»[48]

UC exprimait alors la préoccupation suivante tel que résumée par la Régie dans sa décision : *«le Transporteur n'applique pas correctement la notion d'efficience. De son point de vue, cette notion devrait référer au « principe de faire la même chose (ou davantage) à un coût plus bas » et non, tel que le conçoit le Transporteur,« à toute réduction de coûts même si celle-ci engendre une réduction des actions ou services ». Un examen des CNE pourrait révéler la présence de gisements d'efficience faciles à*

---

[43] D-2012-059, page 17, paragraphe 39
[44] D-2012-059, page 17 ;
[45] D-2014-035, page 18, paragraphe 43 ;
[46] D-2014-035, pages 22 et 23 para graphes 54 à 58;
[47] D-2014-035, page 23, paragraphe 58;
[48] D-2014-035, page 23, paragraphe 59 ;

exploiter.»[49]

Suite à son analyse de la preuve et des arguments la Régie conclu :

«[67] La Régie prend acte de l'achèvement de la démarche d'efficience par chantier mise en place en 2008 et pour laquelle le Transporteur a fait un suivi des gains d'efficience par chantier ou par domaine d'optimisation jusqu'en 2011. Elle note les raisons pour lesquelles le Transporteur a cessé, depuis 2012, d'effectuer le suivi de la ventilation détaillée des gains d'efficience par chantier d'efficience.

[68] Toutefois, la Régie est étonnée de l'allégation du Transporteur à l'effet qu'il ne distingue pas, parmi les gestes qu'il réalise et ceux qu'il envisage, ceux qui génèrent des gains d'efficience de ceux qui sont associés à d'« autres mesures de réductions de coûts ». Selon lui, certaines actions visant une réduction de coûts ne se prêtent pas à cette distinction comme, par exemple, la réduction d'effectifs par attrition naturelle.

[69] Cette affirmation soulève des inquiétudes car l'efficience a pour prémisse la mise en oeuvre optimale des activités nécessaires à la réalisation de la mission du Transporteur à court, moyen et long termes. Les mesures de réductions de coûts, en soi, ne sont pas systématiquement des mesures d'efficience si elles ne s'inscrivent pas dans cette prémisse. Certaines mesures de réductions de coûts pourraient, à terme, avoir un effet négatif sur la capacité du Transporteur à réaliser sa mission ou à la réaliser en nécessitant des dépenses non planifiées afin de compenser des activités qui auraient pu être délaissées.

[70] Par conséquent, la Régie considère que la distinction entre les gains d'efficience et les autres mesures de réductions de coûts est fondamentale aux fins d'une approche d'efficience et d'un suivi éclairé.

[71] Le suivi proposé par le Transporteur ne répond pas aux attentes de la Régie. Ce suivi, effectué sur la seule base du montant global par rapport à une cible d'efficience établie dans le cadre du dossier tarifaire, ne permet pas de répondre aux exigences d'un suivi approprié.

[72] En effet, l'indicateur composite, tiré du balisage de l'ACÉ, permet seulement de mesurer, en terme relatif, la performance du Transporteur par rapport à ses pairs. De plus, la mise à jour de cet indicateur comporte un délai d'au moins deux ans, alors que l'efficience aux CNE se mesure sur une base annuelle.

[73] La Régie est d'avis que le suivi proposé a pour effet de restreindre les données mesurables nécessaires à un suivi adéquat. À cet égard, la Régie partage la préoccupation des participants quant au manque d'indicateurs mesurables lié à l'approche d'efficience du Transporteur. Elle juge que cette dernière approche manque de transparence.

[74] La Régie est d'avis que, dans le cadre d'un suivi de l'efficience liée aux CNE, elle doit être informée des mesures d'efficience entreprises en termes d'entretien et de maintenance. Ces mesures d'efficience devraient être mesurables. De plus, il est

[49] D-2014-035, page 24, paragraphe 65 ;

important que ces gains d'efficience puissent être identifiés.

[75] La Régie prend acte de l'ouverture du Transporteur à produire un suivi plus détaillé de sa démarche d'efficience liée aux CNE.

[76] ***La Régie ordonne au Transporteur de proposer, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une méthode de suivi des gains d'efficience qui permettra d'identifier et de mesurer annuellement les gains d'efficience recherchés. Cette méthode devra permettre de démontrer comment le Transporteur entend réaliser son efficience 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'efficience 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'efficience liée aux CNE. Les résultats devront porter sur les gains obtenus depuis l'année 2012. »***[50]

Plusieurs éléments mentionnés dans la décision citée ci-dessus sont d'intérêt : entre autre UC souligne que la Régie a utilisé au paragraphe 76 un langage précis elle n'a pas demandé mais a «ordonné» au Transporteur de proposer une méthode de suivi des gains d'efficience, ce qu'il n'a pas fait.

Tel que mentionné par UC dans son mémoire *«le Transporteur a choisi de maintenir une façon de faire le suivi de ses «réduction de coûts» selon une méthode rejetée par la Régie dans sa décision D-2014-035, et qui ne permet pas de distinguer entre les véritables gains d'efficience et les autres réductions de coûts»*[51].

Il devient donc impossible pour la Régie ou les intervenants de suivre, s'il en est, l'évolution (annuelle ou multi-annuelle) de la véritable efficience acquise ou envisagée par le Transporteur suite au déploiement de ses divers projets, remaniements ou initiatives, ou de distinguer l'efficience réelle de gains annuels ponctuels.

Ce défaut de suivi revêt une importance particulière dans le contexte ou le Transporteur souligne que sa vision de l'entretien du réseau est multi-annuelle[52], que l'évolution du risque de défaillance est peu significative sur une année[53], qu'il «*veut laisser vieillir notre parc. On veut laisser la probabilité de défaillance augmenter»*[54] et qu'Hydro-Québec fait

---

[50] D-2014-035, pages 26 et 27 ;
[51] Pièce C-UC-008, page 15 ;
[52] Notes sténographiques du 25 novembre 2014, Volume 2 page 75 «*Et l'urgence d'agir ne se fait pas sur un horizon d'un an, Maître Sicard, ça peut se faire sur un horizon de deux ou trois ans»;*
[53] B-0052, HQT-13, document 8, réponse à la question 3.1;
[54] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2 pages 40 lignes12 à 15 ;

face pour 2014-2015 à de nouvelles pressions importantes du gouvernement pour maximiser son rendement, c'est à dire réaliser des trop perçus.

Dans ce contexte, le Transporteur risque de perpétuer la réalisation de gains, non dus à de la réelle efficience, en permettant la réalisation de trop-perçus sur la base d'interventions ou d'investissements planifiés pour une année mais non réalisés et reportés à des années ultérieures,

UC soumet que non seulement les clients se voient et se verront imposer des tarifs qui ne sont ni justes ni raisonnables, mais la possibilité devient très réelle que le taux de risque augmente ce qui entrainera à terme des dépenses et coûts importants.

UC a également posé de nombreuses questions en audience afin de savoir si le Transporteur pouvait chiffré l'efficience acquise et les cibles d'efficience pour divers projets ou activités, cités par le Transporteur comme exemple d'efficience pouvant entre autre produire une diminution de temps.[55] .

Le Transporteur a été incapable de répondre directement aux questions, de quantifier l'efficience acquise ou ciblée, soit par projet ou par groupe de projet.

UC demande à la Régie de constater que le transporteur n'a pas respecté l'ordonnance prononcée: «*de proposer, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une méthode de suivi des gains d'efficience qui permettra d'identifier et de mesurer annuellement les gains d'efficience recherchés*»[56].

UC demande à la Régie de réitérer cette ordonnance ;

Dans son mémoire UC propose «*d'utiliser le« taux de risque» du réseau qui prend en compte l'impact des travaux de maintenance et d'entretien sur le risque des équipements du réseau.*»[57]

UC soumet qu'une telle mesure permettrait de faire un lien entre les résultats (variation du risque de défaillance) et les budgets accordés ou demandés. Une diminution du risque pour un budget égal signifierait une réalisation de gains d'efficience. Ce raisonnement de UC s'inspire de la décision D-2008-020[58].

UC soumet que le taux de risque, est une mesure qui peut refléter plusieurs préoccupations dont la durée de l'interruption, l'impact sur les autres équipements, la sécurité, la clientèle, l'environnement, etc et serait plus complète que la simple mesure T-SAIDI.

UC soumet qu'il est possible et pertinent d'élaborer une telle mesure de l'efficience, sur la base de la réduction du taux de risque.

---

[55] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2 pages 87 et 88 ; page 95 lignes 1 et 2 ; page 97 lignes 16 à 21 ;
[56] D-2014-035, paragraphe 76 ;
[57] Pièce C-UC-008, page 15 ;
[58] Pièce C-UC-008, page 16 ;

UC recommande à la Régie d'ordonner au Transporteur l'élaboration d'une mesure sur la base du taux de risque d'ici le prochain dossier tarifaire.

UC recommande également à la Régie de geler le budget aux CNE à un montant de 700M$ tant que le Transporteur n'aura pas présenté et fait approuvé par la Régie une méthode pour la mesure de l'efficience satisfaisante pour les CNE, qui réponde aux préoccupations exprimées par la Régie dans sa décision D-2014-035.

UC est également préoccupé par le comblement des postes annoncés et à savoir s'il sera effectué à la mesure de ce qui est annoncé (130 postes de plus en 2015[59]) alors que le Transporteur indique en audience «*on va avoir plus d'effectifs disponibles que jamais avec ce qu'on a mis en place cet automne. On a rattrapé le retard au niveau des effectifs en deux mille quatorze (2014)*[60], et il ajoute «*...il ne faut pas oublier qu'on peut toujours gérer ou moduler la force de travail temporaire également. Donc, là on a des permanents qui vont entrer, mais on peut toujours moduler la force de travail temporaire en fonction d'un... si on a trop de gens.*»[61] et continue en disant «*En fait ce que je viens de vous répondre c'est que je pense avoir peur d'en avoir trop*»[62].

UC soumet respectueusement que dans un contexte où le Transporteur se doit de faire preuve d'efficience, il est étonnant qu'il se place dans une situation où il craint d'avoir trop d'employés. UC soumet que c'est là faire preuve de peu de regard pour l'efficience.

Ce témoignage justifie selon UC sa recommandation de réduire les budgets accordés aux CNE de 19,1M$, et le découpage subsidiaire proposé de réduire de 15M$ masse salariale.

6. Approche globale paramétrique du Transporteur

UC réfère la Régie à la page 19 de son mémoire.

7. Efficience au dossier tarifaire et MTÉR

UC réitère dans le cadre de la présente argumentation, ce que nous avons soumis dans le cadre du dossier R-3823.

En effet lors de l'audience dans le cadre du Dossier R-3823, les témoins de HQT dont M. Boulanger, ont mentionné à quelques reprises le MTÉR qui devrait être applicable sous peu. Entre autre lorsque questionné par la Présidente sur comment s'assurer d'avoir des tarifs juste et raisonnable, M. Boulanger intègre le commentaires suivant à sa réponse :

M. Boulanger (N.S. 18 novembre 2013, page 104)

---

[59] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2, page 62 lignes 6 et 7 ;
[60] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2, pages 61 et 62 ;
[61] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2, pages 62-63 ;
[62] Notes sténographiques 25 novembre 2014, Volume 2, page 63 lignes 9 et 10 ;

« 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 les 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 au proposition qui ont été faite.»

Relativement à la mise en place future d'un mécanisme de traitement des écarts, UC soumet respectueusement que le Transporteur et la Régie doivent continuer de se donner comme cible un maximum possible d'efficience à même les dossiers tarifaires, et non pas s'en remettre au fait que des ajustements pourraient postérieurement avoir lieu dans le cadre du MTÉR.

L'efficience anticipée, désirable ou planifiable doit être reflétée dans les dossiers tarifaires annuels et les tarifs qui en découlent et non être constatée et appliquée postérieurement.

Un MTÉR quel qu'il soit, devra évidemment capturer et répartir les écarts, mais il ne doit pas être un échappatoire ou une excuse pour ne pas avoir les meilleures prévisions possibles dans le cadre des dossiers tarifaires et ce afin que les tarifs soient juste et raisonnables ou le plus justes et raisonnables possibles dès le départ.

UC soumet également que le projet de loi 28, déposé vendredi le 28 novembre 2014, bien qu'il ne soir pas encore adopté, confirme l'importance d'avoir des tarifs justes et raisonnables dès le départ si les tarifs doivent être justes et raisonnables.

Ce projet de loi confirme également la pression présentement exercée sur HQ par le gouvernement, en vue de la réalisation d'un rendement accru. Or UC soumet que tout écart de rendement ne devrait découler que de gestes d'efficience réelle accompli en cours d'année, et cette efficience doit être récurente.

Dans ce contexte la Régie devra disposer d'outils de mesure afin de s'assurer que les budgets autorisés ont été utilisés avec efficience et que les interventions, actions et investissements planifiés ont de fait été effectués dans l'année où ils ont été budgétés.

UC soumet que toutes ces circonstances appuient et justifient d'autant plus ses demandes au présent dossier

8. Pistes pour l'amélioration des dossiers.

Lors du début de l'audience, le Président a posé la question suivante : « *La Régie souhaiterait avoir l'opinion des participants s'il est opportun d'instituer, après le dépôt du dossier tarifaire, une séance d'information du dossier par le Transporteur et ce, avant le début des demandes d'intervention. L'objectif est de permettre aux personnes intéressées d'avoir une connaissance plus rapide du dossier afin de décider s'il leur est opportun ou non de déposer une demande d'intervention et, si c'est le cas, de mieux*

cibler les enjeux du dossier ».[63]

UC est en principe en accord avec toute procédure qui permette d'accélérer sa connaissance d'un dossier de l'importance d'un dossier tarifaire et d'en cibler les enjeux. UC est donc a priori en accord avec la suggestion de la Régie.

Toutefois, UC souligne que l'étape de la préparation de la demande d'intervention, bien que celle-ci soit essentiellement tributaire de la preuve du demandeur et de la compréhension de celle-ci par l'intervenant, reflète également les intérêts de l'intervenants qui peut parfois désirer élargir les enjeux soulevés par le demandeur afin d'en inclure d'autres qui soient pertinents.

UC soumet, que si la Régie cherche à améliorer l'efficacité du déroulement des dossiers, il serait sans doute pertinent de s'interroger sur les moyens permettant de limiter possiblement le temps d'audience et d'améliorer le processus des demandes de renseignements.

UC soumet que l'investissement de temps dans une séance d'information, serait possiblement plus productif si une telle rencontre avait lieu après le dépôt des demandes d'intervention, mais avant que la Régie ne se prononce sur celles-ci.

Il serait peut-être également opportun, si la Régie disposait du temps nécessaire, qu'une décision procédurale soulignant les enjeux dont la Régie voudrait traiter et qu'une première demande de renseignements émanant de la Régie, et visant possiblement à compléter le dossier ait été préalablement envoyée au demandeur.

Les intervenants seraient alors à même de constater lors de la rencontre qui suivrait les intérêts communs et possiblement de mieux cibler leurs demande de renseignements et preuve.

La Régie pourrait également mieux saisir les enjeux énoncés aux demandes d'interventions avant de se prononcer sur ceux-ci.

De plus si au cours d'une telle rencontre chaque participant était autorisé à formuler un nombre restreint de questions générales auxquelles le demandeur devrait répondre (sous réserve de leur pertinence) il serait peut-être possible de limiter le nombre de DDR.

9. Conclusion

UC demande respectueusement à la Régie de :

Préciser que le mode de présentation par le Transporteur de ce qu'il qualifie d'efficience et de ses cibles tel qu'effectué dans le présent dossier n'a été ni approuvé ni validé par les décisions antérieures de la Régie ;

---

[63] Notes sténographiques du 24 novembre 2014, Volume 1 pages 6 et 7 ;

Réduire le budget des CNE demandé par le Transporteur de 19,1M$. UC soumet que ce montant devrait être imputé de manière globale aux CNE mais que si la Régie le désire il pourrait également être imputé de manière plus ciblé en retranchant 15 M$ à la croissance de la masse salariale et 4,1M$ aux autres postes affectés par la non réalisation des opérations de maintenance (stocks, services externes, etc) ;

Constater que le transporteur n'a pas respecté l'ordonnance prononcée à la décision D-2014-035: «*de proposer, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une méthode de suivi des gains d'efficience qui permettra d'identifier et de mesurer annuellement les gains d'efficience recherchés*» ;

Réitérer cette ordonnance ;

Ordonner au Transporteur d'élaborer d'une mesure sur la base du taux de risque d'ici le prochain dossier tarifaire.

Geler le budget aux CNE à un montant maximal de 700M$ tant que le Transporteur n'aura pas présenté et fait approuvé par la Régie une méthode pour la mesure de l'efficience satisfaisante pour les CNE, qui réponde aux préoccupations exprimées par la Régie dans sa décision D-2014-035.

Le tout respectueusement soumis,

Montréal, 1er décembre 2014

Me Hélène Sicard, procureur pour
Union des consommateurs