RÉGIE DE L'ÉNERGIE

DEMANDE RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT DES
TARIFS D'ÉLECTRICITÉ DE L'ANNÉE
TARIFAIRE 2017-2018

DOSSIER : R-3980-2016

RÉGISSEURS : Mme LOUISE PELLETIER, présidente
Me LOUISE ROZON
M. BERNARD HOULE

AUDIENCE DU 2 DÉCEMBRE 2016

VOLUME 1

CLAUDE MORIN
Sténographe officiel

COMPARUTIONS

Me ANNE GARIÉPY
procureure de la Régie;

REQUÉRANTE :

Me ÉRIC FRASER
Me SIMON TURMEL
procureur d'Hydro-Québec Distribution

INTERVENANTS :

Me DENIS FALARDEAU
procureur de l'Association coopérative d'économie familiale de Québec (ACEFQ);

Me NATACHA BOIVIN
Procureure de l'Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ);

Me STEVE CADRIN
Procureur de l'Association hôtellerie Québec et Association des restaurateurs du Québec (AHQ-ARQ);

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

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

Me ÉRIC DAVID
Procureur d'Option consommateurs (OC);

Me FRANKLIN S. GERTLER
Procureur du Regroupement des organismes environnementaux en énergie (ROEÉ);

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

Me HÉLÈNE SICARD
Procureure de l’Union des consommateurs (UC);

Me CATHERINE ROUSSEAU
Procureure de l’Union des municipalités du Québec (UMQ);

Me MARIE-ANDRÉE HOTTE
Procureure de l’Union des producteurs agricoles (UPA)

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
LISTE DES PIÈCES	6
PRÉLIMINAIRES	7
PREUVE SUR VOIR-DIRE HQT	
SOPHIE LACHANCE	14
RENÉ BEAUDRY	14
INTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER	14
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL	25
REPRÉSENTATIONS PAR Me ÉRIC FRASER	43
REPRÉSENTATIONS PAR Me ANDRÉ TURMEL	48
RÉPLIQUE PAR Me ÉRIC FRASER	57
PREUVE SUR VOIR-DIRE FCEI	
NATALIE COLPRON	59
INTERROGÉE PAR Me ANDRÉ TURMEL	60
CONTRE-INTERROGÉE PAR Me ÉRIC FRASER	73
INTERROGÉE PAR LA FORMATION	82
REPRÉSENTATIONS PAR Me ANDRÉ TURMEL	84
REPRÉSENTATIONS PAR Me ÉRIC FRASER	85
RÉPLIQUE PAR Me ANDRÉ TURMEL	92

PREUVE D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION (HQD)

Panel 1 - Présentation de la demande tarifaire DAVID MURRAY

FRANÇOIS G. HÉBERT

INTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER 98

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me DENIS FALARDEAU 137

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ÉRIC DAVID 148

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me HÉLÈNE SICARD 162

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me STEVE CADRIN 173

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me NATACHA BOIVIN 192

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PIERRE PELLETIER 197

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL 200

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me FRANKLIN S. GERTLER 214

INTERROGÉS PAR LA FORMATION 233

LISTE DES PIÈCES

		PAGE
C-FCEI-0026 :	Rapport du Comité de la rémunération des juges	66
B-0145 :	(HQT-18 Doc.1) Présentation PowerPoint de la demande tarifaire du Distributeur 2017-2018	97
C-OC-0014 :	Aide-mémoire	149

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce deux (2e) jour du mois de décembre :

PRÉLIMINAIRES

LA GREFFIÈRE :

Protocole d'ouverture. Audience du deux (2) décembre deux mille seize (2016). Dossier R-3980-2016, demande relative à l'établissement des tarifs d'électricité de l'année tarifaire deux mille dix-sept, deux mille dix-huit (2017-2018). Les régisseurs désignés dans ce dossier sont madame Louise Pelletier, présidente de la formation, de même que maître Louise Rozon et monsieur Bernard Houle. La procureure de la Régie est maître Annie Gariépy.

La requérante est Hydro-Québec Distribution représentée par maître Éric Fraser et maître Simon Turmel.

Les intervenants sont :

Association coopérative d'économie familiale de Québec représentée par Denis Falardeau;

Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec représentée par maître Natacha Boivin;

Association hôtellerie Québec et Association des restaurateurs du Québec représentées par maître Steve Cadrin;

Association québécoise des consommateurs industriels d'électricité et Conseil de l'industrie forestière du Québec, représentés par maître Pierre Pelletier;

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

Option consommateurs représentée par maître Éric David;

Regroupement des organismes environnementaux en énergie représenté par maître Franklin S. Gertler;

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

Union des consommateurs représentée par maître Hélène Sicard;

Union des municipalités du Québec représentée par maître Catherine Rousseau;

Union des producteurs agricoles représentée par maître Marie-Andrée Hotte.

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

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

LA PRÉSIDENTE :

Alors, merci Madame la Greffière. Et bonjour à tous et à toutes. Je vous souhaite donc la bienvenue à cette première journée d'audience dans le dossier tarifaire du Distributeur qui vise à établir les tarifs d'électricité pour l'année tarifaire deux mille dix-sept, deux mille dix-huit (2017-2018), c'est-à-dire qui entreront en vigueur au premier (1er) avril deux mille dix-sept (2017).

La demande tarifaire du Distributeur est un dossier qui comporte de nombreux enjeux, qui traite de sujets fort complexes et qui est appuyée par une preuve fort volumineuse. Ainsi, pour les dix (10) prochains jours où nous nous côtoierons, la Régie compte sur la collaboration de tous les participants pour permettre un examen intelligent et harmonieux des enjeux et des sujets que nous avons devant nous.

D'entrée de jeu, j'aimerais souligner le travail de l'équipe du Distributeur pour répondre

aux questions de la Régie qui ont été soumises dans ses demandes de renseignements, peut-être d'autres à venir, ainsi qu'aux questions des intervenants.

Les équipes du Distributeur et de la Régie, je tiens à le souligner, ont été et sont encore très fortement sollicitées, alors que plusieurs dossiers importants sont en cours actuellement, nous le reconnaissons et en sommes bien conscients. Les dossiers se multiplient, mais les équipes ne bougent pas.

Ainsi, donc nous parlons d'équipes, je voudrais souligner le support technique de l'équipe de travail de la Régie qui est essentiel pour mener à bien notre examen. Alors, j'aimerais vous les présenter en débutant par notre chargé de projet, cette année madame Claire Larouche. Les spécialistes aux dossiers, certains sont au banc de la Régie, nous nommons madame Denise Montaldo, messieurs Réal Trépanier, François Lessard ainsi que messieurs Simon Desrochers, Pierre Rosset et Charles-Philippe St-Pierre qui se joindront à l'équipe de la Régie au fur et à mesure que les panels seront entendus.

Outre l'avocate de la Régie, maître Gariépy, maître Louis Legault, notre directeur des

services juridiques, et non le moindre, couvriront les journées des sept (7), huit (8) et neuf (9) décembre. Madame Johanne LeBuis, comme à son habitude, va nous tenir dans le droit chemin.

Et quant aux questions d'intendance, vous aurez probablement noté par le calendrier que nous vous avons fait parvenir, le déroulement de l'audience. Les journées commencent... débutent à neuf heures (9 h 00), se terminent aux environs de quinze heures (15 h 00). Il est possible qu'une ou deux journées se terminent un peu plus tard et c'est ce qui est prévu pour vendredi le neuf (9) décembre.

(9 h 06)

Or, le calendrier transmis a été préparé à la lumière des informations que nous avons reçues de tous les participants. Il tient compte des temps annoncés pour la présentation des preuves, des contre-interrogatoires et des argumentations. Or, la Régie demande la collaboration de tous afin de respecter le plus possible les temps annoncés dans vos correspondances de planification d'audience.

Nous vous invitons également à être flexibles et à vous rendre disponibles pour devancer, si nécessaire, la présentation de votre

preuve ou de vos argumentations. Enfin, nous vous réitérons que la Régie a pris connaissance de l'ensemble de la preuve et, comme à l'habitude, nous vous invitons à faire des présentations ciblées qui visent à souligner les points importants que vous voulez souligner ou que vous souhaitez... sur lesquels vous souhaitez attirer notre attention.

Or, avant de céder la parole à maître Fraser ou maître Turmel, nous sommes gâtés cette avec deux procureurs pour Hydro, est-ce qu'il y a des remarques ou des moyens préliminaires, bien qu'aucun n'ait été formulé dans les correspondances de planification d'audience? Je ne vois personne se lever. Donc, je présume qu'il n'y en a pas. Et à ce moment, j'inviterais donc maître Fraser à débuter avec le voir-dire qui est prévu au calendrier. Merci.

PREUVE SUR VOIR-DIRE HQT

Me ÉRIC FRASER :

Bonjour, Madame la Présidente, Madame le Régisseur, Monsieur le Régisseur. Tout d'abord, bien, je vais demander à mes témoins de prendre, mes témoins

experts de prendre place au panel. Puis permettez-moi de vous saluer de manière plus formelle au nom de toute l'équipe d'Hydro-Québec, et il y en a plusieurs, je ne les nommerai pas, qui ont travaillé au dossier tarifaire. Donc, salutations formelles à vous ainsi qu'à toute l'équipe de la Régie qui, nous le savons, travaille très fort puisqu'on travaille à peu près tous sur les mêmes documents, et aux intervenants qui se joignent à nous pour cette tradition presque de Noël du dossier tarifaire du Distributeur. C'est un petit peu comme notre calendrier de l'avent qui habituellement est fait pour faire patienter les enfants, mais ici, je ne suis pas certain que ça nous fait patienter tant que ça tous les jours, mais bon, c'est ce qu'on se souhaite. Alors nous souhaitons de bonnes audiences à tous.

Alors, comme vous pouvez le constater, nos deux témoins ont pris place. Donc, à ma gauche complètement, vous avez monsieur René Beaudry accompagné par madame Sophie Lachance, qui peuvent être assermentés, s'il vous plaît.

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce deuxième (2e) jour du mois de décembre, ONT COMPARU :

SOPHIE LACHANCE, associée chez Normandin Beaudry, ayant une place d'affaires au 630, boulevard René-Lévesque Ouest, Montréal (Québec);

RENÉ BEAUDRY, actuaire, ayant une place d'affaires au 630, boulevard René-Lévesque Ouest, Montréal (Québec);

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

INTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER :

Merci, Madame la Greffière. Alors, évidemment, Madame la Présidente, je ne ferai pas adopter de preuve comme on fait traditionnellement. On passe tout de suite au voir-dire. Les questions portent évidemment, s'il y a un document auquel on doit référer et auquel chacun des témoins doit référer, ce sont les c.v., lesquels ont été déposés dans le dossier du Distributeur sous la cote HQD-17, Document 1 en ce qui concerne le c.v. de madame Lachance; et document 2 en ce qui concerne le CV de

monsieur Beaudry.

Q. [1] Alors Madame Lachance, je commence avec vous. Je vous demanderais peut-être brièvement de nous parler de votre formation académique, s'il vous plaît.

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. Oui. J'ai un baccalauréat en actuariat de l'Université Laval que j'ai obtenu en mil neuf cent quatre-vingt-dix (1990). Je suis Fellow de la Société des actuaires et de l'Institut canadien des actuaires. Et je complète présentement un Executive MBA de l'Université McGill/HEC.

Q. [2] Pouvez-vous nous dire quels sont vos titres et fonctions chez Normandin Beaudry actuellement?

R. Je suis associée. À ce titre-là, je gère des équipes, des projets qui touchent la rémunération globale. Je suis également chef des Ressources humaines chez Normandin Beaudry. Je m'occupe de tout ce qui touche la rémunération, la progression de carrière, l'ensemble de l'offre qu'on fait à nos cent quatre-vingts (180) employés.

Q. [3] Dans votre CV, on parle effectivement de salaires, d'avantages sociaux et de retraite. Est-ce que vous pouvez être plus précise sur ce qu'on entend par rémunération globale?

(9 h 12)

R. La rémunération globale, en fait, bien entendu, les salaires, la rémunération incitative, les régimes de retraite, les régimes d'assurance collective ainsi que d'autres avantages non monétaires.

Q. [4] O.K. Quand on est à la page... en fait, tout de suite après l'aspect formation dans votre CV qui n'est pas paginé, mais on est à la première page du CV, en fait...

R. Oui.

Q. [5] ... on tombe dans la rubrique « expérience ». Je vous demanderais de développer un peu plus là-dessus. Et commençons par votre expérience, donc, chez Normandin Beaudry.

R. Oui. Je suis chez Normandin Beaudry depuis deux mille six (2006). Je fais... je gère des projets d'envergure qui couvrent plusieurs de nos pratiques. Chez nous, il y a des spécialistes dans chacune des composantes de la rémunération globale comme je les ai évoquées tantôt. Donc, à ce titre-là, je gère des projets qui touchent tous ces spécialistes-là. Je fais aussi des projets plus spécifiques en assurance collective ou en rémunération.

Q. [6] Lorsque vous dites « projet », pouvez-vous nous

définir un petit peu plus précisément, là, la nature de ces projets-là?

R. Oui. Ça peut être des refontes de certaines composantes de la rémunération globale, par exemple, une refonte de structure salariale, une refonte de régime d'assurance collective, ou des ajustements à ces composantes-là. Ce sont des projets que nos clients nous confient.

Q. [7] Ensuite de ça, dans vos expériences de travail, il y a Mercer. Donc, est-ce que vous pouvez nous décrire vos responsabilités et vos tâches à l'époque?

R. Oui. Chez Mercer, j'ai été là durant neuf ans. Je faisais partie de la pratique d'assurance collective. Donc, je faisais pour mes clients des refontes de régimes, des appels d'offres pour trouver un assureur. Je faisais l'évaluation des avantages sociaux après la retraite. C'est une évaluation actuarielle qu'on doit inclure aux états financiers des organisations qui offrent des avantages à la retraite. Et c'est une des choses que je faisais. Je faisais des projections de coûts. Je faisais des études de marchés, la mise en place de régimes.

Q. [8] O.K. J'aurai la même question pour votre

expérience de travail chez Martineau Provencher.

R. Oui. Chez Martineau Provencher, j'ai été là... j'ai travaillé au bureau de Toronto. C'est là que j'ai commencé ma carrière en consultation. J'ai travaillé au bureau de Toronto pendant quelques années. Ensuite, je suis venu au bureau de Montréal. Je travaillais en régimes de retraite où je faisais l'administration des régimes de retraite, des calculs administratifs, des évaluations actuarielles.

Q. [9] Est-ce que ça complète votre description de vos tâches à l'époque?

R. Oui.

Q. [10] Oui. Maintenant, passons à vos expériences de travail qui se retrouvent à la page suivante qui, en fait, est la page 2 de votre curriculum vitae. Je comprends que vous y avez inscrit ici les mandats les plus pertinents. Pouvez-vous nous expliquer brièvement pourquoi vous avez choisi les mandats qui apparaissent sur les pages 2, 3 et 4 de votre CV?

R. Oui. En fait, on peut les regrouper en plusieurs familles. La première famille, c'est des mandats d'études de rémunération globale qui consistaient à comparer la valeur de la rémunération globale d'une

organisation à un marché de référence. Alors, je réfère ici au mandat pour le Secrétariat du Conseil du trésor, pour le Service de police de Montréal et le Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean. Ces mandats-là, donc, consistaient en une étude de balisage de la rémunération globale. Et dans deux de ces mandats-là, j'ai été appelée à témoigner pour présenter le rapport que j'avais préparé.

J'ai aussi choisi de parler dans mon CV de « Rémun », l'enquête de rémunération globale de Normandin Beaudry. Les experts en rémunération ont besoin d'un outil de travail qui est une base de données sur la rémunération. Nous, on a créé la nôtre il y a à peu près cinq ans. Et, pendant quelques années, j'ai été responsable de la conduite de l'enquête. Et comme c'est nous qui l'avons développée, j'étais responsable de demander à nos programmeurs informatiques de mettre en place ce dont on avait besoin.

(9 h 16)

Donc, il fallait que je comprenne de quoi on a besoin en matière de données salariales, de quoi on a besoin en matière de données d'assurance collective, de régime de retraite puis mon expérience antérieure en régimes de retraite, en

assurances collectives, en rémunération faisait de moi la personne de choix pour conduire ce dossier-là.

Ensuite, j'ai mis dans mon CV divers projets d'envergure qui ne sont pas nécessairement des projets de rémunération globale à chaque fois. Entre autres, mon projet chez Transat, c'est la refonte du régime d'assurances collectives. Transat est une entreprise syndiquée, c'est une entreprise d'envergure, donc je trouvais que c'était pertinent de parler de ça dans mon CV parce qu'une fois qu'on a créé le régime, bien, il a fallu aller convaincre les différentes parties prenantes chez Transat, les syndicats, les comités de direction, un peu comme dans le contexte ici.

J'ai mis aussi divers mandats en rémunération qui touchent la conception de structures salariales ou la conception, l'évaluation d'emploi, entre autres, au Cirque du Soleil. C'était un projet majeur de revue de tout le système de classification des emplois au Canada et aux États-Unis qui m'a amenée, pendant un an, presque un an et demi, à interroger les gestionnaires de toute l'entreprise pour concevoir un système de classification des emplois et une

structure salariale appropriée.

J'ai aussi parlé à la page 4 d'un mandat, un autre mandat que j'ai fait au Cirque du Soleil et j'en ai fait un qui n'est pas inscrit à mon CV aussi que j'ai fait ce printemps. Il arrive que nos clients ont besoin d'un expert en rémunération globale pour aller les aider alors, à deux reprises, j'étais chez nos clients, je remplaçais le directeur de la rémunération globale parce que je connais les régimes de retraite, les régimes d'assurance collective et la rémunération.

Q. [11] Je vous remercie. À la dernière section de votre CV, vous identifiez trois conférences. Je comprends que c'est des conférences que vous avez données.

R. Oui.

Q. [12] Donc, vous êtes l'auteure des trois conférences.

R. Oui.

Q. [13] Je vous remercie. Alors Madame la Présidente, je vais faire témoigner monsieur Beaudry, ensuite de ça, je ferai la demande de statut plus formelle. Alors, bonjour Monsieur Beaudry.

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Bonjour.

Q. [14] J'aurai moins de questions pour vous. J'ai une question qui pourrait sembler... Je vais vous demander votre titre et vos fonctions, mais on comprend que René Beaudry c'est le Beaudry de Normandin Beaudry, alors je vais quand même vous demander votre titre et votre fonction.

R. Je suis associé chez Normandin Beaudry, je conseille plusieurs de nos plus importants clients. Évidemment, comme vous l'avez dit, je l'ai fondée donc j'ai bâti cette firme-là, je me suis occupé beaucoup de mettre en place les systèmes, les approches, recruter les gens, déterminer les rémunérations, « benchmarker » notre organisation comparée à d'autres. Alors, c'est un petit peu ça que je fais encore aujourd'hui.

Q. [15] Et si je vous demandais de nous parler de votre expérience de manière plus précise, en fait, votre vaste expérience, mais en y allant au plus essentiel...

R. Oui.

Q. [16] ... votre CV en couvre déjà une bonne partie.

R. Bien, j'ai commencé en consultation au début des années quatre-vingt (80). J'ai travaillé chez Martineau Provencher tant à Montréal qu'à Toronto, principalement, m'occupant de régimes de retraite,

d'assurances collectives à cette époque-là, refonte majeure, des activités-conseils, tout ce qui entoure la consultation dans ces domaines-là et quand j'ai fondé la firme en quatre-vingt-douze (92), j'ai continué dans la même veine alors la mise en place, comme on le voit sur mon CV, de tout ce qui s'appelle systèmes, méthodes, pratiques qu'une firme-conseil doit avoir ainsi que plusieurs refontes de régimes de retraite, d'assurance collective. Et c'est ce que je fais encore aujourd'hui, toutes les stratégies entourant ces régimes-là.

Q. [17] Avez-vous déjà témoigné devant un tribunal, qu'il soit civil ou administratif?

R. Oui. J'ai témoigné plusieurs fois, des exemples, au début des années deux mille (2000) dans un dossier en assurance-vie en arbitrage devant l'arbitre Foisy pour Hydro-Québec. J'ai témoigné en Cour supérieure devant l'honorable Clément Gascon en deux mille quatre-deux mille cinq (2004-2005) dans un dossier pour Noranda. J'ai travaillé à concevoir et à élaborer une étude très étendue en rémunération globale pour le Service de police de Montréal pour témoignage en arbitrage en deux mille neuf (2009). J'ai témoigné encore en Cour

supérieure pour Hydro-Québec en deux mille dix (2010), douze (12), encore devant le juge Gascon. J'ai eu à témoigner devant des commissions parlementaires parce que j'étais membre du comité d'Amours sur la refonte des régimes de retraite au Québec. J'ai eu à témoigner devant la Commission des finances publiques. Donc, oui, j'en ai fait quelques-unes.

(9 h 22)

Q. [18] Je vous remercie. Monsieur Beaudry, pouvez-vous nous décrire un petit peu votre contribution au balisage, qui a été déposé dans le présent dossier?

R. Toute la coordination de nos actuaires et techniciens, qui ont fait l'analyse, les simulations de coûts pour l'assurance collective, tant avant qu'après la retraite, selon une méthode de coûts simulés. Même chose au niveau des régimes de retraite, pour pouvoir... c'est important dans ce dossier, sans rémunération puis la valeur des régimes de retraite des grandes organisations auxquelles se compare Hydro-Québec et ainsi que son propre régime. Donc, ça a été, si je le résume à sa plus simple, ce que j'ai fait dans ce dossier.

Q. [19] Je vous remercie, Monsieur Beaudry.

Me ÉRIC FRASER :

Alors, Madame la Présidente, les statuts... on va faire une légère correction dans les statuts qui sont demandés, là, à la lumière du témoignage de ce matin. Donc, madame Lachance, on confirme le statut qui avait été réclamé dans notre correspondance à cet effet, nous demandons le statut d'expert en rémunération globale. Pour monsieur Beaudry, nous allons être plus spécifique et allons dans le moindre et inclusif, donc expert en avantages sociaux et régimes de retraite. Alors, ça complète mon interrogatoire des témoins et je serais prêt pour plaider sur la question, le cas échéant. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci. Maître Turmel.

Me ANDRÉ TURMEL :

Bonjour, Madame la Présidente. André Turmel pour la FCEI. Bonjour aux régisseurs Houle et maître Rozon.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Q. [20] Bonjour au panel. Alors, évidemment, je vais vous poser, Monsieur Beaudry et Madame Lachance, quelques questions pour bien comprendre vos expériences respectives. Si on débute par vous, Monsieur Beaudry. Effectivement donc, vous avez

brièvement fait référence tout à l'heure à votre CV. Quand on le regarde, votre CV, depuis plusieurs années, est-ce que je comprends qu'on peut dire que vous êtes... vous étiez focussé beaucoup sur la retraite, dans un premier temps?

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Bien, disons que, dans les trois dernières années, j'ai été happé par la retraite parce que mon rôle a été de travailler à faire la refonte des législations québécoises à ce sujet-là. Ça fait que, oui, j'ai dû y consacrer par mal de temps depuis deux mille douze (2012).

Q. [21] Et vous avez également travaillé aussi... c'est ce qui apparaît aussi, également en assurance collective?

R. Oui.

Q. [22] Et beaucoup moins, évidemment, et je comprends que vous avez modifié votre expertise requise ce matin, en rémunération globale? Si on regarde ce qu'on lit dans le CV, il y a une ou deux expériences, que j'ai noté, à l'égard de la ré... et là, « rémunération globale », c'est exact?

R. Je vais corriger ça. La rémunération globale, c'est l'ensemble des éléments de rémunération : rémunération directe, incitative, assurance

collective, régime de retraite. Ce que je crois que maître Fraser a corrigé, c'est l'expertise au niveau de la rémunération directe, élaboration d'échelles de salaires. La rémunération globale, ce n'est pas la rémunération directe. La rémunération globale, c'est l'ensemble de ces éléments-là.

Q. [23] Ce que vous nous dites ce matin, en changeant votre fusil d'épaule, c'est que l'assurance collective et retraite, c'est une ou deux composantes de la rémunération globale, comme a décrit madame Lachance, si j'ai bien compris?

R. C'est bien ça.

Q. [24] C'est ça. Maintenant, dans le rapport qui a été déposé devant la Régie, le rapport de balisage, pouvez-vous m'indiquer exactement à quelles pages vous avez contribué, si vous êtes capable de le faire, dans un premier temps?

Me ÉRIC FRASER :

Normalement, un voir-dire porte sur l'expérience et la qualification, porte sur les CV. Le rapport n'est pas encore produit officiellement puisqu'il n'y a pas eu de qualification d'expert puis je ne peux pas le produire officiellement, on s'entend tous que... Alors, je ne pense pas qu'il y a lieu de faire ce type de question là. D'autant plus, il

peut peut-être faire un retour sur les questions parce que j'ai demandé, à monsieur Beaudry, quelle était sa contribution, peut-être qu'il veut plus de détails là-dessus, mais...

Me ANDRÉ TURMEL :

C'est justement, puisqu'il l'a abordé lui-même, je peux aller à l'intérieur de ça. Tout à l'heure, mon confrère à posé la question, sa contribution, je veux bien comprendre le détail de sa contribution.

(9 h 27)

Q. [25] Alors, donc, j'ai compris que vous aviez travaillé avec vos collaborateurs, mais parce que dans le rapport effectivement c'est principalement la rémunération. Il y a certains aspects de retraite et d'assurance collective, mais êtes-vous capable de me pointer sommairement, là, les portions du rapport auxquelles vous avez contribué personnellement?

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Bien j'ai pas le rapport avec moi, je ne l'ai pas apporté aujourd'hui. Je ne pensais pas qu'on témoignait sur le rapport, là. Mais ce que je vais vous répéter c'est ce que j'ai dit tout à l'heure, là, puis je ne sais pas à quelle page c'est écrit. Et grosso modo, on parle d'évaluer la valeur des

régimes de retraite d'une quarantaine d'organisations, d'évaluer la valeur des assurances collectives d'une quarantaine d'organisations, puis d'évaluer l'assurance collective post-retraite pour une quarantaine d'organisations, puis d'en déterminer une valeur. C'est ce que les gens qui travaillaient avec moi et moi avons effectué comme travail dans ça. À quelle page ça a été inscrit dans le rapport? Je ne sais pas si...

Q. [26] Vous ne savez pas c'est où? Vous ne vous en souvenez pas. Je veux bien comprendre, là, de quoi on parle.

LA PRÉSIDENTE :

Maître Turmel.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

Je pense que c'était une quasi objection tout à l'heure de maître Fraser. On n'est pas au rapport comme tel. Lorsque la preuve sera déposée, vous poserez toutes les questions que vous voudrez.

Me ANDRÉ TURMEL :

Tout à fait.

LA PRÉSIDENTE :

Ou à peu près. On va quand même vous encadrer un

petit peu.

Me ANDRÉ TURMEL :

Tout à fait.

LA PRÉSIDENTE :

Mais essayez de vous limiter, on est dans le voir-dire.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui, tout à fait.

LA PRÉSIDENTE :

C'est pas moi qui va vous dire ce dont il s'agit. Mon bac en droit n'est pas encore terminé.

Me ANDRÉ TURMEL :

Tout à fait, mais Madame... Tout à fait. Évidemment, comme on a deux experts qui ont contribué au rapport, ma compréhension c'est que je veux savoir qui, s'il y avait une approche globale ou une approche scindée. Je comprends des réponses que c'est une approche un peu globale, puis on pourra parler avec madame Lachance tout à l'heure. Puis on reviendra certainement à l'audience plus tard.

Q. [27] Monsieur Beaudry, dans votre CV vous avez fait référence... premièrement, prenez votre CV si vous le voulez bien. Vous l'avez devant vous?

R. Hum, hum.

Q. [28] Allez à la page 2. Donc c'est indiqué certains travaux de clients chez Normandin Beaudry. Je vois en tête de liste pour les années quatre-vingt-dix-sept (97) à deux mille quinze (2015) Hydro-Québec.

R. Oui.

Q. [29] Est-ce qu'il serait correct de corriger deux mille quinze (2015) et également d'indiquer deux mille seize (2016)? Parce que vous avez un gros mandat.

R. Probablement, oui.

Q. [30] D'accord. Puis quand vous dites pour cette période-là, pour ces quasi vingt (20) années chez Hydro-Québec, je comprends que c'est en continu?

R. Pas nécessaire. Il y a des questions à différentes périodes sur les assurances collectives, sur le régime de retraite.

Q. [31] O.K. Et quand vous dites des dossiers stratégiques, donnez-nous des exemples de ce qu'est un dossier stratégique.

R. Bien une refonte complète des assurances collectives pour l'organisation.

Q. [32] O.K. Et ça, le dernier man... le dernier mandat que vous avez fait sur cette question-là, outre celui qui nous occupe aujourd'hui, donc remonte à deux mille quinze (2015), c'est exact? Ou

cette année. Est-ce qu'il y a d'autres mandats pendant avec HQ, premièrement cette année? Outre le mandat qui nous occupe.

R. Bien Hydro-Québec, comme plusieurs de mes clients au fil des années, vont me demander ce que le marché prévoit en assurances collectives, en régimes de retraite. J'ai fait de multiples refontes pour les organisations, comme vous voyez sur cette page-là. Hydro-Québec, Transat, Mouvement Desjardins, des organisations qui ne sont pas là, des multinationales européennes. Alors les gens qui me connaissent m'appellent pour savoir ce qui est la tendance en régimes de retraite et en assurances collectives.

Q. [33] Mais vous en tirez des honoraires généralement?

R. J'essaye un peu.

Q. [34] Oui.

Me ÉRIC FRASER :

Objection. Là, on sort vraiment du voir-dire.

Me ANDRÉ TURMEL :

Écoutez...

Me ÉRIC FRASER :

On est sur la question de la partialité ou... écoute, c'est... on sort complètement du voir-dire.

D'ailleurs, j'aimerais ça qu'il y ait une question de voir-dire qui porte sur le statut et sur le fait: est-ce que ces personnes-là ont suffisamment d'expérience ou un « background » académique leur permettant d'exprimer des opinions sur les questions de rémunération globales, lesquelles incluent le salaire, les avantages sociaux et régimes de retraite. Le voir-dire sert à poser des questions pour tester ces éléments-là. Et écoutez, j'attends encore une question qui permettra de tester ces éléments-là.

Me ANDRÉ TURMEL :

Alors de toute façon il a répondu à la question, là. L'idée c'est de bien établir qu'aujourd'hui, dans son CV, maître... monsieur Beaudry indique bien qu'il a une relation d'affaires avec Hydro-Québec, c'est dans le CV. Alors je suis dans le CV, pour la période des vingt années on voit des... que Hydro-Québec, parmi d'autres, est dans le CV. Alors...

Me ÉRIC FRASER :

Je demanderais à mon confrère de poser une question.

Me ANDRÉ TURMEL :

Non, non.

Me ÉRIC FRASER :

Il plaide.

Me ANDRÉ TURMEL :

Non. Est-ce qu'on peut me laisser continuer? Je suis dans le CV, Madame la Présidente, s'il vous plaît. C'est pas une objection de toute manière, là.

Q. [35] Alors dans votre CV, Monsieur Beaudry, dans votre CV, il y a vingt (20) années chez Hydro-Québec, on a dit dossier stratégique, donc votre client Hydro-Québec. Tout à l'heure vous avez mentionné que vous vous occupez comme associé senior des plus importants clients. Je comprends qu'Hydro-Québec est un de ces... est un de ces clients importants?

R. Oui, bien qui est un client de la firme.

Q. [36] Un client important?

R. C'est un client de la firme.

Q. [37] Un client

(9 h 31)

Q. [38] Un client important, je vous pose la question?

Me ÉRIC FRASER :

Objection. Premièrement, le témoin a répondu. Et deuxième, on persiste dans une ligne qui n'est pas du... qui ne relève pas du voir-dire.

LA PRÉSIDENTE :

Maître Fraser, on va vous accorder cette objection. Essayons de nous en tenir... J'ai parlé tantôt d'un examen intelligent, ça... et harmonieux. Il faudrait peut-être qu'on essaie d'y penser.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui, mais évidemment je suis prêt...

LA PRÉSIDENTE :

Allons-y avec le CV mais on est sur le voir-dire, la qualification d'expertise. Vous questionnerez plus tard le fameux rapport.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui, d'accord, Madame la Présidente. Évidemment, je suis pris avec le fait que mon confrère, ce matin, alors qu'il aurait pu le faire hier ou avant-hier, aurait pu m'aviser du fait qu'il changeait l'expertise requise pour passer de rémunération globale à en assurance retraite ou en assurance collective. Et, évidemment, c'était clair de son CV qu'il n'avait pas ou peu d'expérience en rémunération globale. Alors, vous comprenez que je dois, au moment même où il l'annonce, réorienter un peu mes questions. Alors, si le procureur de HQD avait été courtois, il l'aurait fait. Il ne l'a pas fait.

Alors, je vais m'en tenir à ce que vous me dites, Madame la Présidente, et on va continuer à avancer.

Me ÉRIC FRASER :

Je m'excuse, Madame la Présidente, un simple petit commentaire. Il y a eu une rectification de... il n'y a pas eu une rectification. On s'entend que l'expertise qui est demandée pour monsieur Beaudry, elle est moindre et incluse dans l'expertise globale. Donc, il n'y a pas... on ne prend pas personne par surprise ici. Et si ça doit tant que ça influencer le contre-interrogatoire de mon confrère, j'imagine que c'est parce que sa ligne de question, elle est tombée, et peut-être devrait-il en faire de même pour le reste puisque...

LA PRÉSIDENTE :

Alors, nous poursuivons, Maître Turmel.

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. [39] Oui, tout à fait. Tout à fait. Madame Lachance, si vous voulez prendre votre CV. Vous l'avez devant vous certainement. J'ai bien compris que vous êtes associée chez Normandin Beaudry. Peut-être nous expliquer un peu la relation... parce que je comprends que l'associé principal... c'est-à-dire il y a associé puis associé principal

et il y a des collaborateurs. Tout à l'heure, vous disiez que vous gériez des équipes. Comment ça fonctionne en général dans le cabinet pour savoir un peu les relations, qui fait quoi?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. On ne travaille jamais tout seul. On est en équipe. Vous comprendrez que... Et surtout pour un projet comme celui qui nous occupe, la rémunération globale, ce n'est pas une spécialité en soi. Ça n'existe presque pas des experts en rémunération globale. J'ai un profil assez unique parce que j'ai fait toutes ces composantes-là. Donc, pour faire le travail qu'on a fait, on est une équipe de huit personnes. Et mon rôle dans cette équipe-là, j'étais la gestionnaire de projet, c'est-à-dire que je m'occupais des choix méthodologiques, des choix d'hypothèses, de l'organisation du travail, du respect de l'échéancier, de qui fait quoi pour quand.

Q. [40] Une espèce de forme de...

R. Mais ça demande...

Q. [41] Oui, pardon.

R. ... ça demande... pour faire ça, ça demande une connaissance assez grande de ce que chacun fait pour savoir ce qu'on doit leur demander de faire.

Q. [42] O.K. Donc... mais quand vous dites « gérer le projet », comme vous avez dit... et, d'ailleurs, on voit ça, depuis Normandin Beaudry, vous êtes gestionnaire de projets. J'ai également compris tout à l'heure de ce que vous avez dit, c'est que vous êtes responsable des ressources humaines chez... à l'intérieur même de Normandin Beaudry. C'est exact?

R. Oui.

Q. [43] O.K. Parfait. Donc, depuis Normandin Beaudry, depuis deux mille six (2006), vous gérez des projets sur des sujets notamment qui portent sur la rémunération globale. Et, avant ça, si j'ai bien compris, à l'époque de Mercer, vous avez mentionné tout à l'heure que c'était limité à une pratique en assurance collective en retraite. C'est exact?

R. Chez Mercer, c'était en assurance collective.

Q. [44] O.K. D'accord. Et chez Martineau Provencher à Montréal et à Toronto, c'était... sur ce qui apparaît là, c'était en régime de retraite.

R. Retraite et assurance collective aussi.

Q. [45] D'accord. Donc, de manière générale, si on regarde le CV, ce n'est que depuis deux mille six (2006) que vous touchez à des sujets dits davantage de rémunération globale tel qu'il appert de votre

CV.

R. Ça fait dix (10) ans que je fais de la rémunération globale, oui.

Q. [46] Est-ce que vous avez un commentaire, Monsieur Beaudry?

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Non, c'est correct.

Q. [47] Vous sembliez noter quelque chose.

R. Non, c'est correct.

Q. [48] Pardon?

R. C'est correct.

Q. [49] D'accord. Parce que vous souriez, alors...

R. Ça m'arrive, oui.

Q. [50] C'est bien, si ça vous arrive...

R. Je sais que les actuaires ne sont pas reconnus pour ça mais je souris de temps en temps.

(9 h 37)

Q. [51] Dans... ce n'est pas mentionné dans votre CV. Tout à l'heure on a compris que votre cabinet travaille avec Hydro-Québec, notamment via le CV de monsieur Beaudry. Vous, est-ce que vous travaillez avec Hydro-Québec?

Mme SOPHIE LACHANCE :

R. En ce moment, oui.

Q. [52] D'accord. Faites-vous référence à ce mandat-ci

ou à d'autres mandats?

R. Ce mandat-ci.

Q. [53] Est-ce qu'il y a d'autres mandats?

R. J'ai fait quelque chose... j'ai déjà travaillé sur un mandat en deux mille six (2006) ou sept (7).

Q. [54] Deux mille six (2006) ou sept (7), mais chez Normandin... bien, pour Normandin?

R. Chez Normandin Beaudry pour le compte d'Hydro-Québec.

Me ANDRÉ TURMEL :

Ça ne sera pas long, Madame la Présidente, j'élague les questions, compte tenu de ce qu'on a annoncé ce matin.

Q. [55] Revenons à vous, Monsieur Beaudry, deux minutes. Donc, dans votre lien avec Hydro-Québec, dans votre CV, dans les dernières années, je comprends que... tout à l'heure, vous avez ajouté, et ce n'était pas votre CV, bien, à la page du CV, on dit, « dossier stratégique sur le régime de retraite », et vous avez ajouté des témoignages pour votre client, Hydro-Québec, à quelques reprises, si j'ai bien compris?

M. RENÉ BEAUDRY :

R. Oui.

Q. [56] Le dernier remonte à quelle année, sauf

erreur, pour bien saisir la date?

R. Je crois que c'est deux mille onze (2011) ou douze (12). Dans un dossier en Cour supérieure.

Q. [57] O.K. Je vous remercie, ça complète mes questions. Je suis prêt à plaider.

LA PRÉSIDENTE :

Merci. Maître Fraser, est-ce que vous avez d'autres questions à vos témoins?

Me ÉRIC FRASER :

Non, je n'ai pas de questions, donc je peux... Je ne sais même pas si j'ai besoin de plaider mais je vais le faire.

LA PRÉSIDENTE :

Maître... oui, Maître Turmel, contestez-vous toujours ou pas?

Me ANDRÉ TURMEL :

Tout à fait. Tout à fait.

LA PRÉSIDENTE :

Oui. O.K.

Me ANDRÉ TURMEL :

Je suis prêt à plaider. Est-ce que vous êtes... Moi, je suis prêt à argumenter, là, là-dessus, on a des questions intéressantes, réponses intéressantes mais, moi, j'ai des points à faire valoir maintenant.

Me ÉRIC FRASER :

Je vais laisser aller mon confrère.

Me ANDRÉ TURMEL :

Tout à fait.

LA PRÉSIDENTE :

C'est bien. Auparavant je voulais m'enquérir auprès de ma collègue si elle avait des questions? Non. Donc, allons-y, Maître Turmel.

Me ANDRÉ TURMEL :

J'ai un petit plan d'argumentation, Madame la Présidente, ce sera quand même assez bref, il y a trois ou quatre pages, mais au moins pour nous aider à suivre le dossier.

Me ÉRIC FRASER :

Excusez-moi, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Oui, Maître Fraser?

Me ÉRIC FRASER :

Ça faisait longtemps qu'on n'avait pas fait de voir-dire...

LA PRÉSIDENTE :

En effet.

Me ÉRIC FRASER :

... puis j'ai l'impression que je n'ai pas grand-chose à plaider mais étant donné que je demande la

reconnaissance de statut d'intervenant, je vais plaider en premier.

LA PRÉSIDENTE :

Ça m'étonnait un peu aussi qu'on... Enfin. Alors, donc...

Me ÉRIC FRASER :

On s'est levé tôt ce matin et, comme je vous disais, je suis comme un peu... et là, quand je vous dis ça, je plaide en même temps.

REPRÉSENTATIONS PAR Me ÉRIC FRASER SUR VOIR-DIRE :

J'ai comme l'impression que je n'ai pas besoin de plaider dans ce dossier-là. Vous avez... j'ai un petit plan. Je n'ai pas un plan, en fait, j'ai des notes et autorités, auxquelles je ne... en ce qui concerne la plaidoirie sur mon voir-dire ou le voir-dire d'Hydro-Québec, je n'y référerai pas... je n'y ferai référence que pour l'onglet 1, où j'ai mis les extraits de la doctrine de monsieur Desroyer. Et je vous réfère tout de suite, là, au paragraphe 467. Évidemment, les critères pour être reconnu expert puis la raison pour laquelle on a besoin d'une expertise, les critères pour la reconnaissance d'expertise, c'est la formation académique et l'expérience.

(9 h 43)

Évidemment, lorsqu'on requiert le statut d'expert c'est parce qu'on analyse une question sur laquelle le Tribunal, évidemment devant la Régie c'est toujours un petit peu particulier parce que la Régie est un tribunal qui est déjà expert, là, mais le Tribunal ne peut difficilement se prononcer ou évaluer, donc l'expert est appelé à aider le Tribunal à éclaircir une question compte tenu de sa connaissance. Ça lui permet de rendre une opinion. Ça lui permet de porter un jugement d'opinion sur... sur des éléments factuels.

Lorsqu'on est à la Régie, évidemment c'est différent puisque ce n'est pas des éléments factuels, c'est un dossier... on présente un dossier dans le cadre d'une audience publique où on vise à fixer des tarifs et des conditions, donc on a parfois, je dis bien parfois parce que les expertises sont larges ici, besoin d'experts qui vont au-delà de l'expertise technique requise pour... pour la fixation des tarifs.

Alors cela étant dit, ce qui me permet quand même le commentaire que... on comprend bien ici que... et j'allais terminer avec ça, mais je pense que je vais commencer. Il y a, avant même la présentation des CV qui, selon moi, font la preuve

flagrante de l'expertise de madame Lachance et monsieur Beaudry, il y a une preuve déposée au dossier qui est tout aussi évidente, il y a la réalisation d'un exercice majeur de balisage qui a été déposée et qui a été réalisée par une firme qui était en mesure et qui avait les capacités techniques et qui avait les capacités, j'allais dire scientifiques, mais d'expertise requise leur permettant de réaliser l'exercice de comparaison. Et là, j'y vais de mémoire, de huit groupes d'employés pour cinquante-trois (53) postes comparé avec, je crois, quarante et une (41) entreprises comparables. Donc on s'entend que la seule capacité de faire cela - et ça a été fait sous la direction des deux témoins - témoigne de manière flagrante de l'expertise qui est requise pour venir en témoigner.

Cela étant dit, qu'est-ce que le voir-dire a ajouté à ce que je viens de vous plaider? Évidemment, c'est qu'il y avait aussi une grande expertise à l'égard du sujet à l'étude et de la question en litige. J'y reviendrai peut-être un petit peu plus... la question en litige n'est pas nécessairement le terme le plus approprié, mais je vous dirais la question spécifique à l'étude.

Et ce dont la Régie est saisie présentement, c'est un balisage d'envergure. Et je vous dirais là où on a besoin d'expertise, on a besoin d'expertise sur la question du balisage d'envergure. Or, la démonstration qui a été faite à la lecture des CV et lors du témoignage, c'est que madame Lachance est probablement une des personnes à Montréal, je ne sais pas combien il y en a, mais certainement l'une des personnes à Montréal qui possède cette expertise de par ses années de pratique et non seulement sa formation académique, mais surtout ses années de pratique, cette expertise pour réaliser un tel exercice et posséder, dans le fond, les clés méthodologiques qui permettent de le réaliser adéquatement.

Je vous souligne rapidement la portion du témoignage sur ses expériences en matière de travail avec des équipes multidisciplinaires, la réalisation de mandats de nature et d'envergure multidisciplinaire, la conception de politiques de rémunération dans des milieux... dans de grandes entreprises dans des milieux syndiqués et dans des milieux « flyés », je fais référence à son expertise au Cirque du Soleil. Ça semble un peu banal comme ça, mais on s'entend que madame

Lachance a implanté et conçu la politique de rémunération dans une entreprise qui est gérée par des clowns.

Alors toute la mesure de son expertise est ici démontrée, dans la mesure où elle a abordé l'ensemble des éléments. Évidemment, son CV, son témoignage parle également d'expérience en assurance et également d'expérience en retraite. Et je crois que je me répète, mais elle a également fait des études comparatives et des balisages d'envergure et ça, ça ressort de son témoignage aussi.

Pour monsieur Beaudry, évidemment, il est le fondateur d'une firme qui est en mesure de réaliser l'exercice que la Régie demandait. Et à la lecture de son CV, on peut constater qu'il possède une très, très grande expérience en matière de régime de retraite et d'avantages sociaux. Il possède également une... une grande expérience en matière de rémunération globale, il a témoigné sur... notamment son expertise... son témoignage - et là, je crois que c'est à la Cour supérieure - en la matière. Par contre, compte tenu de

(9 h 48)

Par contre, compte tenu de sa participation et de

son implication dans le présent dossier, nous avons ciblé plus adéquatement son statut d'expert. Et chose non négligeable, les questions de retraite, évidemment, intéressent toujours lorsqu'on examine la rémunération chez Hydro-Québec et sont d'une nature très, très complexe, très contentieuse également.

Alors, ça termine ma plaidoirie, Madame la Présidente. Je crois que le témoignage et les c.v. font une preuve éclatante de l'expertise de monsieur Beaudry et de madame Lachance. Et à cela j'ajoute, la réalisation même de l'exercice qui a été demandé par la Régie fait cette démonstration. Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Merci. Maître Turmel.

REPRÉSENTATIONS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Merci, Madame la Présidente. De notre côté, ce qui semble si évident à Hydro-Québec ou à son procureur ou à ses employés n'est pas aussi évident pour nous, les intervenants que nous représentons et les consommateurs qui, ultimement, paient les coûts de service et, ultimement, les salaires d'Hydro-Québec.

Cette étude, elle intervient suite à une

demande de l'an passé formulée par la FCEI. Elle a été déposée. Un simple bref rappel. Quand on regarde et on lit les deux rapports, il y a des grandes divergences méthodologiques. Mon confrère dit, bien, justement, parce qu'ils l'ont fait, ils sont experts. Je vous rappelle simplement qu'il y a des enjeux. Puis on en parlera sur le fond. Il y a une grande divergence méthodologique sur bien des sujets. Je m'arrêterai là. Et la conséquence de ces divergences ou de ces défauts méthodologiques là entraînent des impacts sur les coûts qui sont potentiellement énormes, soixante-dix (70 M$), soixante-quinze millions de dollars (75 M$) que pour HQD. J'arrête là sur le contenu. Alors donc, il n'est pas inopportun de le rappeler.

Donc, pourquoi la FCEI a contesté cette demande? Dans un premier temps, lorsqu'on regarde les attentes de la Régie de l'énergie relatives au document des témoins experts, vous avez vous-même donc produit ce document, que vous connaissez bien, ce document-là, il s'inspire... il ne s'inspire pas, il relate les principes de la Cour suprême. Et je vous l'ai déposé, là, dans le cahier d'autorités à l'onglet 5. Qu'est-ce que l'on dit? On dit :

La Régie s'attend à ce que le témoin

expert respecte les exigences suivantes...

Exigences suivantes, donc minimalement. Évidemment la compétence, telle qu'il est indiqué; l'objectivité et l'impartialité. On me dira, oui, mais, ça, c'est pour la force probante, amène-le plus tard. Moi, je vous dis que c'est tellement... c'est quand même perturbant de savoir que HQ veut faire reconnaître comme expert celui qui conseille HQ depuis vingt (20) ans, comme expert indépendant qui vient donner son opinion.

Monsieur Beaudry, il a certainement des qualités professionnelles. Ce matin, on a réduit la voilure de l'expertise recommandée. J'ai compris que l'expert en rémunération globale, c'est très, très large. Il y a plusieurs sujets à l'intérieur. On a limité maintenant ce matin monsieur Beaudry à deux. C'était un des objectifs qu'on voulait faire ce matin. Minimalement il n'était pas en rémunération globale. Il est... On demande une limitation plus restreinte. D'accord.

Donc, je vous renvois à vos attentes qui sont basées sur la décision de la Cour suprême. Est-ce que, outre les qualités professionnelles que peut avoir monsieur Beaudry, il y a à sa face même

qualifié pour offrir une opinion impartiale dans le contexte qu'il est en continu depuis vingt (20) ans un conseiller stratégique? Donc, il n'est pas un illustre inconnu qui offre de temps à autre de petits mandats. Il est en continu. Je ne dirais pas leur homme à tout faire, mais leur médecin traitant sur ces questions.

Je vous dis que ça... Si jamais la Régie accepte ce témoignage comme un témoignage d'expert, ça créera un sérieux précédent. Parce que donc, on pourra avoir travaillé en continu pendant vingt (20) ans de temps et être reconnu comme expert. Ça n'enlève pas ses qualités personnelles. Là, on est sur les apparences et ce que la Cour nous demande.

La Cour suprême, je vous ai déposé les décisions Mohan et White Burgess, est assez claire. Et son principe a été rappelé en deux mille quinze (2015). Évidemment, les quatre critères sont la pertinence, la nécessité, l'absence de tout ... et, bon, la qualification suffisante de l'expert. L'expert, je vous le rappelle, a l'obligation envers le tribunal de donner un témoignage d'opinion qui soit juste, objectif et impartial. (9 h 53)

Pourquoi on amène ce point-là dès ce matin?

Certains auraient pu dire « vous auriez pu attendre pour la force probante ». C'est sûr. C'est sûr qu'on va revenir sur cette question. Mais c'est tellement, je vous dirais, gros de demander la reconnaissance d'un expert à ce stade-ci, un expert c'est un témoin indépendant, impartial, qui a une distance, que ça nous apparaît problématique et dangereux, un dangereux précédent.

Ainsi, l'opinion de l'expert doit être impartiale, être le fruit du jugement indépendant, être exempt de parti pris. Et l'opinion de l'expert ne changerait pas, peu importe la partie qui aurait retenu ses services. Et ça, c'est White Burgess à la Cour suprême l'an passé.

Alors donc, la demande de reconnaissance du statut d'expert de monsieur Beaudry et, dans la foulée, madame Lachance, quant à nous ne respecte pas « prima facie » ces critères. Les critères d'objectivité, d'impartialité et de compétence qu'on vient de mentionner, offrent... ne sont pas rencontrés. Bon.

L'impartialité de l'expert peut grandement affecter la valeur probante de son témoignage au point où, dans certains cas, il peut être disqualifié comme expert par conséquent.

Mon confrère vous a cité Royer, nous le citons également, donc sur la question de l'impartialité. Évidemment, il y a plusieurs exemples où le témoignage... le tribunal a rejeté le témoignage d'un expert qui n'était pas impartial.

Alors, qu'avons-nous devant encore, je me répète, évidemment ce document-là a été rédigé ce matin avant qu'on arrive, là. Monsieur Beaudry est régulièrement consulté à chaque année par les vices-présidents en ressources humaines de HQD depuis quatre-vingt-dix-sept (97). Or, contrairement à l'avocat, l'expert n'a pas à s'engager en faveur d'une partie au détriment de l'autre. Il a uniquement pour rôle d'éclairer le tribunal ou de l'aider dans l'appréciation d'une preuve portant...

Alors là, on demande à monsieur Beaudry de venir porter un jugement sur pratiquement ce qu'il a contribué à façonner pendant vingt (20) ans. Je vous dis que du point de vue purement objectif, quand on s'éloigne et on regarde ça, on dit, ah! bien, c'est assurément étonnant ou questionnable.

Le fait que monsieur Beaudry et son cabinet sont mandatés depuis plus de vingt (20) ans soulève

donc des doutes sérieux sur la possibilité pour monsieur Beaudry et madame Lachance, de satisfaire les attentes des critères précités par la Régie, elle-même qui applique la Cour suprême.

On a quelques décisions qu'on vous remet. La Cour supérieure s'est exprimée à de nombreuses reprises sur les liens trop étroits de l'expert avec la partie. Dans le dossier... dans le dossier Héneault contre (sic) Gosselin, que je vous cite en onglet 3.

Et évidemment à l'avantage ou... c'était clairement exprimé donc... C'est sûr que ce n'était pas caché, c'était dans son CV, mais la cour nous dit, dans un exemple un peu similaire que, et c'était le cas d'un professionnel qui avait, à chaque année, il avait affirmé depuis trente (30) ans, il assistait la firme pour différents conseils.

Et là le tribunal regardait ça et qu'est-ce qu'il nous dit, la Cour supérieure, il est d'avis que le témoignage de cette personne :

> [...] doit être écarté. Non seulement manque-t-il de distance...

Quand je vous parle de distance, la distance, ce n'est pas impliqué dans... ce n'est pas marqué dans

les critères. La distance est incluse dans l'objectivité. Donc :

> ... manque-t-il de distance nécessaire [...] pour assurer l'objectivité de son témoignage [...]

Moi, je vous dis simplement qu'à ce stade-ci, avant même qu'on ait abordé le coeur du sujet, on regarde son CV, je pense et je vous soumets que son CV manque de distance. Ça n'enlève pas ses qualités professionnelles, personnelles ou le fait qu'il aime sourire de temps à autre. Il est... il manque de distance.

Alors, cette relation d'affaires là, c'est une relation d'affaires, bien sûr. Monsieur Beaudry est quand même l'associé directeur, sauf erreur, pendant de nombreuses années, donc il en mène certainement large, il est un senior dans son cabinet.

Quant au paragraphe suivant sur la force probante, je l'avais mis là, mais on pourra certainement y revenir parce qu'évidemment c'était dans le contexte où ce matin, avant qu'on nous annonce à neuf heures dix (9 h 10) qu'on changeait notre fusil d'épaule, le fait qu'on a restreint la demande assurance-vie collective, je ne ferai pas

de commentaire additionnel.

Donc, en terminant, je vous demande d'être très très prudent. Ça semble facile pour HQ de faire reconnaître son expert, son conseiller, son médecin traitant en assurance collective depuis vingt (20) ans, ça semble évident. Mais, du point de vue des intervenants, des consommateurs qui payent ultimement, et rappelons les enjeux ici, c'est tout à fait un peu déroutant de voir que la Régie pourrait reconnaître un expert tel quel.

Évidemment, vous pouvez reconnaître... ne pas reconnaître monsieur Beaudry comme un expert et son rapport vaudra comme un autre de ses nombreux rapports qu'il a faits pour Hydro-Québec et ce sera simplement au support de la preuve. Mais comme rapport d'expert, nous demandons le rejet pour ce simple motif. Et la conséquence également à l'égard de la demande de madame Lachance. Elle a certainement travaillé dans le domaine, mais comme elle est associée donc dans ce cabinet, ça vient colorer et, quant à nous, corrompre, entre guillemets, tout le reste de la demande. Merci.

(9 h 58)

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Turmel. Maître Fraser, est-ce qu'il y

a une réplique?

RÉPLIQUE PAR Me ÉRIC FRASER :

Oui, tout à fait. Premièrement, en ce qui concerne Royer, je ne l'avais pas citée pour ça, mais à 468 je vous ai référé à 467 qui sont la qualification et les critères. 468, ça parle d'impartialité et vous irez lire, là, mais un employé d'Hydro-Québec pourrait être qualifié d'expert ici, hein! On s'entend. La question d'impartialité, elle découle, elle s'évaluera sur la force probante.

Et je vous soulignerai qu'il n'y a aucune des questions ou aucun des éléments de réponse qui ont été donnés dans le cadre du voir-dire ne témoigne un manque d'impartialité ici. Et encore faut-il le prouver ce manque d'impartialité. Tout le monde a le droit de gagner sa vie, et faire des mandats pour Hydro-Québec en matière... en n'importe quelle matière, ça fait partie du quotidien de bien des consultants, bien des entreprises.

(10 h 00)

À ce compte-là, on pourrait probablement déqualifier bien du quotidien de bien des consultants et bien des entreprises. À ce compte-là, on pourrait probablement déqualifier bien des

gens puisque, évidemment, Hydro-Québec c'est vingt mille (20 000) employés et c'est quatre millions (4 M) de clients.

Alors, en droit, l'argument de mon confrère est tout simplement irrecevable puisque cela relève de la force probante du témoignage. Et encore faut-il qu'il y ait témoignage pour qu'on puisse évaluer cette question d'impartialité. Et comme vous l'avez vu et comme vous le voyez dans Royer, même un employé peut être considéré comme un expert alors que son lien est non seulement un lien de consultant, parce qu'on s'entend, lorsque quelqu'un est consultant, il n'est pas lié à l'entreprise, alors que lorsqu'un employé témoigne comme expert, il est lié à l'entreprise, il a un devoir de loyauté.

Alors, ça vous indique comment mon confrère est loin de son profit lorsqu'il plaide l'impartialité au stade de la reconnaissance du statut d'expert et à la lumière de la preuve qui a été faite. Ça complète mes commentaires, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Fraser. Alors, nous allons procéder avec votre...

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

... votre témoin.

Me ANDRÉ TURMEL :

C'est ça que j'allais offrir. Comme vous voulez, demander à madame Colpron qu'elle se mette...

LA PRÉSIDENTE :

On va remercier madame Lachance...

Me ANDRÉ TURMEL :

Parfait. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

... et monsieur Beaudry. Nous vous reverrons au panel 3. Merci.

Me ANDRÉ TURMEL :

Alors, Madame la Greffière, Madame Colpron a pris place, si on veut l'assermenter.

PREUVE SUR VOIR-DIRE FCEI

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce deuxième (2e) jour du mois de décembre, A COMPARU :

NATALIE COLPRON, vice-présidente exécutive, ayant une place d'affaires au 425, rue de Maisonneuve

Ouest, Montréal (Québec).

LAQUELLE, après avoir fait une affirmation solennelle, dépose et dit :

INTERROGÉE PAR Me ANDRÉ TURMEL SUR VOIR-DIRE:

Q. [58] Merci beaucoup Madame la Greffière. Bonjour Madame Colpron.

R. Bonjour.

Q. [59] Alors, nous allons avec vous, je pense, si vous avez votre CV pas tellement loin, faire un tour commenté de ce CV. Peut-être je vous demanderais de décrire quelles sont vos fonctions actuelles, dans un premier temps.

R. Oui. Alors, je suis depuis janvier deux mille seize (2016), vice-présidente exécutive chez Optimum Actuaires et Conseillers. Et dans ce rôle, j'ai un peu double responsabilité, dans le sens que je fais la gestion du bureau, donc je contribue à... je fais la direction générale du bureau qui regroupe vingt-cinq (25) employés et je contribue notamment à l'orientation stratégique de la firme, ainsi qu'au développement des affaires et tout ce qui a trait à la gestion du personnel, donc recrutement et établissement des salaires, bonis et

rémunération pour les employés.

Et dans un deuxième volet, je joue également un rôle de consultante où je travaille auprès de nos clients. Et dans l'année deux mille seize (2016), depuis que je suis arrivée, je dirais que dans mon rôle de consultante, à quatre-vingt-quinze pour cent (95 %), j'ai oeuvré dans des dossiers de rémunération globale.

Q. [60] D'accord. On pourra y revenir tout à l'heure, mais là donc on fait un saut dans le temps, non pas un saut quantique, mais certaines années pour simplement nous ramener à votre formation professionnelle, si vous voulez bien. Donc, d'expliquer un peu votre cursus.

R. Oui. Alors, j'ai fait mon bac en mathématiques, orientation actuariat à l'Université de Montréal que j'ai terminé en quatre-vingt-huit (88). Et par la suite, j'ai fait mes examens ou mon titre de Fellowship, donc des examens qu'on étudie tout au long où on travaille. Donc, avec notre carrière professionnelle, on fait des examens deux fois par année et j'ai obtenu mon titre de Fellow de la Société des actuaires, ainsi que de l'Institut canadien des actuaires.

J'ai également commencé à écrire mes

examens du titre CFA, donc j'avais complété un premier examen. Ça, c'est un titre pour obtenir un titre d'analyste financier agréé, j'ai fait le premier examen du CFA.

Q. [61] Et simplement pour qu'on comprenne bien parce qu'on n'est pas habitué à recevoir de la grande visite comme des actuaires, là. Le titre ou les titres professionnels, FICA et FSA, est-ce que je comprends que c'est un peu les titres professionnels que ça prend pour se dire actuaire et faire des enquêtes telles... dont c'est l'objet aujourd'hui?

R. Bien, en fait, avec... si on comprend bien, dans le titre d'actuaire, quand on obtient notre Fellowship ça nous permet de signer des rapports d'évaluation actuarielle de régime de retraite. Il y a plusieurs pratiques, on choisit finalement une spécialité quand on fait nos examens d'actuariat. Et une des spécialités, la spécialité que j'ai choisie, c'était celle des régimes de retraite...

(10 h 06)

Il y a la pratique également d'assurance collective, la pratique d'assurance individuelle, finance et assurance générale dans les examens d'actuariat. Par la suite, ça nous donne une

formation qui peut nous permettre de faire autre chose et de travailler en, par exemple, rémunération globale où on utilise les composantes de la rémunération globale et on fait... on peut faire du travail en cette matière.

Q. [62] D'accord. Je vous remercie. Alors donc, si on revient à vos occupations actuelles, au-delà de l'aspect gestion, vous avez commencé a parlé tout à l'heure du rôle de consultante que vous continuez à faire. Pouvez-vous décrire des mandats récents, le cas échéant, qui portent sur ce qui nous intéresse ce matin, la rémunération globale?

R. Oui. Alors, je travaille actuellement, bien depuis le début de l'année, mais actuellement à réaliser deux enquêtes de rémunération globale, deux enquêtes fermées pour des postes qu'on compare à un marché de référence canadien pour des hauts dirigeants ici dans des entreprises au Québec; un dans le domaine de la santé et l'autre dans le domaine des assurances.

J'ai également participé à l'étude... à aider, finalement, le Comité de la rémunération des juges du Québec qui a commencé ses travaux à l'été deux mille seize (2016) pour arriver à des recommandations. Donc, on a travaillé avec le

Comité de rémunération des juges.

J'ai également travaillé à mettre en place des programmes de gestion de la performance, suite à des enquêtes de suivis de performance, ou de... pardon, à des enquêtes de rémunération globale qu'on fait. On réalise de concert avec ça des enquêtes ou des programmes de gestion de la performance.

Q. [63] Sur la question de la rémunération des juges du Québec, je vais déposer... Madame la greffière, juste... on va juste regarder ensemble, un extrait du rapport, probablement du rapport du Comité de la rémunération des juges. On parle bien des juges de la Cour du Québec ici?

R. Oui. C'était... Bien, toutes les cours...

Q. [64] L'ensemble des cours du Québec...

R. En fait, les juges de la Cour du Québec, les juges de la Cour municipale, ceux qui sont à la séance et les juges permanents ainsi que les juges de paix magistrat.

Q. [65] Parfait. Et quelle a été, de manière peut-être plus précise, votre contribution à ce rapport?

R. J'ai participé à toute l'analyse des recommandations de toutes les parties qui... dans le cadre de ces rapports. Alors, c'était l'analyse

de l'ensemble des recommandations et de participer à l'élaboration de nos recommandations qu'on faisait au Comité de la rémunération, donc très axé sur l'aspect économique, l'évolution des salaires au cours des dernières années, depuis le dernier rapport de Comité de rémunération des juges. Ça se fait aux trois ans. Donc, il y avait un rapport... le rapport précédent de deux mille treize (2013) à deux mille seize (2016), et là, il y avait un nouveau comité qui avait été nommé. Le président est l'Honorable Blais. Et c'est ce comité-là qui a été mis en place pour trois ans. Et on va continuer à travailler avec eux dans les prochains mois également.

Q. [66] Et je note dans cet extrait de rapport, à la note 8, bas de page :

> Le comité tient à remercier madame Nathalie Colpron, FSA, FICA, et monsieur Pierre Filiatrault pour leur participation à ces travaux.

C'est bien... vous êtes la même Madame Colpron, c'est exact?

R. Oui.

Q. [67] D'accord. Merci.

LA GREFFIÈRE :

On va coter...

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui.

LA GREFFIÈRE :

... Maître Turmel. Ce sera C-FCEI-0026.

C-FCEI-0026 : Rapport du Comité de la rémunération des juges

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. [68] Je vous remercie. Et tout à l'heure, vous avez mentionné en référence à des enquêtes fermées... peut-être rapidement nous expliquer ce que c'est, l'enquête fermée.

R. Oui. En fait, on définit un marché de référence avec notre client pour s'assurer qu'on représente bien le... en tout cas, on ira dans ces détails-là dans notre présentation la semaine prochaine, mais on établit notre marché de référence et on cible donc quelques entreprises, un certain nombre, et on communique directement avec ces entreprises-là pour obtenir des données plutôt que d'utiliser, soit une banque de données, où les clients, où les entreprises ont décidé de participer annuellement à

des banques de données, par exemple, des enquêtes pour avoir des banques de données.

Q. [69] O.K. Je vous remercie. Donc, on quitte, à moins que vous ayez autre chose à ajouter pour Optimum. Donc, avant Optimum, je vois que vous étiez directrice générale du régime de retraite du personnel des CPE et des garderies privées conventionnés du Québec. Peut-être nous dire ce que c'est et ce que vous y faisiez.

(10 h 11)

R. Oui, en fait c'est un régime de retraite très important au Québec. En termes... en termes de taille surtout, c'est un régime de retraite qui regroupe presque soixante mille (60 000) participants actifs dans le régime de retraite des employés de garderie. Et c'est un régime de retraite aussi en termes de volume ou de gestion d'actifs. Donc un régime qui, au moment où j'ai quitté, avait presque deux milliards (2 G$) d'actifs sous gestion. Ma contribution a été de démarrer le bureau de la retraite et donc c'était un travail, effectivement, par rapport au régime de retraite où, dans mes fonctions, comme c'est un régime très important, j'ai dû... j'ai dû apprendre et me développer dans toutes les compétences

relativement à la gestion côté finance, là, et au niveau des régimes de retraite. Donc j'ai fait la direction générale du bureau, j'ai mis en place le bureau, j'ai embauché toute une équipe et donc avec tout ça, comme c'était nouveau, il y avait l'établissement d'une politique salariale, une politique de rémunération globale pour l'équipe. Et on a également commandé une enquête de rémunération où on a fait affaire avec une firme externe pour nous guider sur la rémunération des employés.

Q. [70] Est-ce que c'était une enquête fermée à l'époque?

R. C'était une enquête fermée.

Q. [71] D'accord. Maintenant, donc on remonte toujours dans le temps, je constate que vous avez été... et là c'est donc près de... sur près de quinze (15) ans chez Aon Hewitt, Martineau Conseil et Aon Provencher, avec une petite incartade à La Presse. Peut-être nous expliquer un peu ce qu'on doit comprendre, là. Aon, je comprends que vous avez été à Aon... Martineau Provencher est devenu Martineau Conseil, est devenu Aon Hewitt, c'est la même Société, mais qui a changé de nom au fil des années. C'est exact?

R. Bien en fait j'ai travaillé au début pour la firme

Martineau Provencher et Martineau Provencher, cette firme-là, a été acquise par Aon. Et plus tard il y a eu aussi une consolidation, un genre de... une fusion avec Hewitt, donc c'est devenu Aon Hewitt. Donc essentiellement c'est les mêmes personnes en place, mais les... la firme a changé au cours du temps. Et Martineau Conseil se trouve à être celui qui était un des fondateurs de la firme Martineau Provencher. Après avoir vendu à Aon, il a démarré sa propre firme et lui c'était... c'est un spécialiste de rémunération globale. Donc, moi, j'ai travaillé avec lui essentiellement directement en rémunération globale.

Q. [72] Et vous y avez conduit de nombreuses enquêtes, je comprends, là.

R. Oui, on a... on a travaillé sur plusieurs enquêtes, tant pour des cadres supérieurs que pour des employés non syndiqués. Donc on a procédé à plusieurs enquêtes qui ont mené également à d'autres travaux en termes de rémunération. Donc suite aux enquêtes on a dû construire des échelles salariales pour mettre en place les résultats ou les recommandations à la suite de nos enquêtes. On a élaboré des politiques salariales, on a aussi travaillé pour élaborer des programmes

d'intéressement à court terme. Et également pour mettre en place, une fois que toute l'échelle salariale était établie, nous avons travaillé aussi sur des programmes d'évaluation de rendement des employés.

Q. [73] Le Martineau Provencher que l'on voit, là, depuis quatre-vingt-neuf (89) à quatre-vingt-dix-neuf (99), est-ce que c'est le même Martineau Provencher que vos collègues tout à l'heure, monsieur Beaudry et madame Lachance ont... madame... oui, Lachance, ont mentionné? Vous avez... c'était le même cabinet?

R. Oui. Nous avons travaillé ensemble.

Q. [74] Vous avez été collègues?

R. Oui.

Q. [75] À quelle époque?

R. À l'époque de Martineau Provencher, donc fin des années... début des années quatre-vingt-dix (90), fin des années quatre-vingt (80).

Q. [76] Et à cette époque, quand vous étiez ensemble et tout ça, qu'est-ce que... bien de mémoire, qu'est-ce que vous, vous y faisiez? Est-ce que vos collègues faisaient la même chose que vous ou vous aviez des spécialisations particulières?

R. Bien c'était... je pense que Sophie... Sophie

Lachance avait une spécialisation assurances collectives. Ma spécialisation, c'est comme si on a des majeurs puis des mineurs, ma spécialisation était davantage dans les régimes de retraite et celle de René Beaudry également. Mais c'est sûr qu'on touche... on touche toujours à d'autres... d'autres pratiques, là, au cours de notre travail.

Q. [77] Et par la suite en deux mille-deux mille deux (2000-2002), Martineau Conseil, parlez-nous un peu de ces deux années-là plus particulièrement?

R. Oui, presque trois.

Q. [78] Trois.

(10 h 16)

R. Oui. En fait, quand Jacques Martineau, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, quand il a vendu à Aon ou quand Martineau, la firme Martineau Provencher a été vendue, il a démarré sa propre firme de consultation où il a travaillé exclusivement en rémunération globale les dossiers dont j'ai mentionné, sur lesquels j'ai travaillé avec lui, tout à l'heure. Puis j'ai également participé à la mise en place de programmes d'équité salariale dans plusieurs entreprises et divisions où on a mis en place pour les employés syndiqués et pour les employés non syndiqués un outil

d'évaluation de poste. Et par la suite on a évalué les postes. On a fait de la classification des emplois. Et on a appliqué, fait l'évaluation pour appliquer les correctifs nécessaires s'il y avait des écarts au niveau d'équité salariale.

Q. [79] Parfait. Je vous remercie. Est-ce que vous avez autre chose à ajouter qui vous viendrait à l'esprit relativement à votre expérience? Je pense qu'on a fait le tour du... Peut-être, oui, une dernière. Deux mille dix deux mille quinze (2010-2015), là, le régime de retraite du personnel des CPE, des garderies, en quoi cette expérience-là vous apparaît pertinente, au-delà d'avoir touché, d'avoir élaboré la politique de rémunération globale?

R. Bien, en fait, c'est pertinent à l'égard des régimes de retraite. Je pense qu'en termes de régimes de retraite, j'ai travaillé tant dans ma carrière à faire des évaluations actuarielles, des évaluations comptables en régimes de retraite, également... donc tous les aspects, passant même par l'administration de régimes de retraite quand j'étais chez Aon Hewitt, et ce volet-là qui était le volet d'investissement par rapport aux régimes de retraite. Donc, les régimes de retraite très

1 larges dans tout son ensemble.
2 Q. [80] Est-ce que je comprends, en terminant, que
3 vous avez déjà eu des dossiers avec Hydro-Québec
4 comme consultante?
5 R. Non, jamais.
6 Q. [81] Je vous remercie. Alors ça complète nos
7 questions, Madame la Présidente, quant à
8 l'interrogatoire de notre témoin. Et nous demandons
9 donc qu'elle soit reconnue expert en rémunération
10 globale. Alors lorsque mon collègue...
11 LA PRÉSIDENTE :
12 Bien. Maître Fraser.
13 CONTRE-INTERROGÉE PAR Me ÉRIC FRASER :
14 Q. [82] Bonjour, Madame Colpron. Éric Fraser pour
15 Hydro-Québec. Je n'ai pas vu dans votre c.v. ou
16 dans votre témoignage, je comprends que vous n'avez
17 pas de... C'est votre premier témoignage devant un
18 tribunal?
19 R. Tout à fait, oui.
20 Q. [83] Vous n'avez jamais témoigné devant un tribunal
21 civil ni un tribunal d'arbitrage?
22 R. Non.
23 Q. [84] C'est exact. Bureau de la retraite, il y avait
24 combien d'employés?
25 R. Quatre employés permanents et quatre employés

temporaires.

Q. [85] Lorsqu'on parle de quatre employés permanents, est-ce que ça inclut la directrice ou ça exclut la directrice?

R. Incluant.

Q. [86] Incluant la directrice. Martineau Conseil, votre expérience de deux mille-deux mille deux (2000-2002), il y avait combien d'employés dans cette firme?

R. Nous étions trois. Donc monsieur Martineau, l'adjointe et moi-même.

Q. [87] Dans votre expérience chez Hewitt vous parlez de gestion d'une équipe de dix professionnels, évaluation de la performance et gestion du rendement. Je comprends que gestion du rendement c'était la gestion du rendement de l'équipe de professionnels que vous gériez?

R. Oui.

Q. [88] Je vais aller à votre section « perfectionnement professionnel ». De manière générale, si on exclut la deuxième conférence, ce sont des conférences auxquelles vous avez assisté?

R. Oui.

Q. [89] Et c'est pour ça qu'elles se retrouvent sous « perfectionnement professionnel »?

R. Oui.

Q. [90] Et je comprends que la deuxième, c'est que vous y étiez conférencière aussi?

R. Oui.

Q. [91] C'est ça. Je comprends que la première conférence portait sur les régimes de retraite?

R. Oui.

Q. [92] La deuxième c'est la même chose?

R. Oui.

Q. [93] Conférence au Forum économique international des Amériques, est-ce que c'était sur les questions de régimes de retraite aussi?

R. Tout à fait.

Q. [94] La conférence des CFA, j'imagine que c'était...

R. Oui.

Q. [95] ... régimes de retraite et avantages?

R. Toute la liste c'est par rapport aux régimes de retraite.

(10 h 21)

Q. [96] Toute la liste du perfectionnement c'est par rapport à ça. O.K. Si je reviens à votre expérience récente, donc depuis janvier deux mille seize (2016), vous avez spécifié que pour l'étude de rémunération des juges, vous n'êtes pas l'auteur,

vous avez été consultée pour la réalisation de l'étude deux mille seize-deux mille dix-neuf (2016-2019), c'est exact?

R. Oui. Et on a révisé également le rapport qui a été produit par le Comité de rémunération des juges.

Q. [97] O.K.

R. On a produit également plusieurs documents...

Q. [98] O.K.

R. ... pour supporter notre analyse.

Q. [99] Lorsqu'on parle du salaire des juges, il n'y a pas d'échelle salariale?

R. Non.

Q. [100] C'est salaire unique.

R. Oui.

Q. [101] Au deuxième élément de vos mandats depuis janvier deux mille seize (2016)... Et je comprends que pour l'étude de rémunération des juges, la consultation qui a été faite auprès de votre firme a également été faite, vous l'avez réalisée avec un collègue, ça avait été mentionné tout à l'heure, donc ça a été fait à deux.

R. Bien, à deux mais avec aussi du support de notre équipe au bureau.

Q. [102] Vous identifiez trois mandats, vous avez identifié trois mandats dans votre témoignage. Au

quatrième élément, vous parlez de programmes de gestion de performance. Est-ce qu'il s'agit des programmes de gestion de performance de vos employés chez Optimum ou d'autre chose?

R. Non, il s'agit de programmes de gestion de performance pour des clients. Donc, on a contribué à développer des programmes tant pour des individus, aussi la performance d'équipe.

Q. [103] Évidemment, dans la mesure où c'est un emploi qui date d'il y a peu de temps, est-ce qu'il s'agissait de mandats que vous avez continués ou de nouveaux mandats depuis votre arrivée?

R. En fait, ce sont tous des nouveaux mandats depuis notre arrivée. Ça a commencé parce que l'ancienne présidente que j'ai remplacée m'a demandé de la référer, pour un client qu'on avait, il y avait un besoin de faire une enquête de rémunération globale et comme c'est des choses que j'ai déjà faites dans mon passé puis, en fait, j'ai été embauchée pour, une des raisons, dans le fond, de mon embauche, c'était de lancer notre pratique de rémunération globale. Donc, c'est à ses tout débuts et tous les nouveaux mandats qui sont là sont des mandats qui ont été lancés depuis mon arrivée.

Q. [104] O.K. Si on va au deuxième élément « enquête

de rémunération à l'égard des hauts dirigeants », c'est quoi votre définition ou quel est le type de haut dirigeant auquel on fait référence ici?

R. Ce sont tous des gens au niveau, je dirais, de direction. Donc, niveau...

Q. [105] De la haute direction?

R. De niveau directeur. Dans les enquêtes, c'est niveau directeur, j'ai des... en montant. Oui.

Q. [106] Est-ce que vous faites une distinction - c'est parce que directeur, il peut y en avoir de toutes les sortes - est-ce que ce sont des cadres...

R. Oui.

Q. [107] ... de direction ou est-ce qu'on parle de l'équivalent de...

R. D'un poste de vice-président, oui.

Q. [108] ... vice-présidence et présidence.

R. Oui, oui, d'un poste de vice-président.

Q. [109] On parle d'un poste de vice-président, O.K.

R. Oui. Et en montant, oui.

Q. [110] O.K. Ensuite de ça, vous mentionnez « enquête parmi les corporations professionnelles » pouvez-vous être plus précise?

R. Oui. En fait, c'est une enquête de marché pour établir comment des professionnels d'une

corporation professionnelle sont payés comparativement à d'autres corporations professionnelles. Alors, c'est d'établir en salaire horaire comment la rémunération se compare à d'autres. Donc, on identifie des corporations professionnelles partout au Canada pour comparer à nos employés du Québec.

Q. [111] O.K. Et lorsque vous faites mention de « hauts salariés » est-ce que vous pouvez être plus précise?

R. Où est-ce que vous êtes? Dans les hauts...

Q. [112] Oui, je suis toujours dans l'Enquête parmi les corporations professionnelles et autres professions. Pour les hauts salariés du Québec, donc j'imagine que ça inclut les hauts salariés parmi les corporations professionnelles?

R. C'est les postes d'envergure, effectivement. Je ne peux pas aller trop dans le détail parce que c'est confidentiel comme mandat.

Q. [113] Je comprends, je vous remercie. Si vous me donnez juste quelques secondes, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Absolument.

Me ÉRIC FRASER :

Alors, Madame la Présidente, je n'aurai pas d'autres questions.

LA PRÉSIDENTE :

Bien. Merci Maître Fraser. Alors Maître Turmel?

Me ANDRÉ TURMEL :

Deux petites questions de réinterrogatoire.

LA PRÉSIDENTE :

Oui.

Me ÉRIC FRASER :

Il ne peut pas y avoir de...

LA PRÉSIDENTE :

Bien...

Me ANDRÉ TURMEL :

Bien non, c'est juste pour préciser. Écoutez...

Me ÉRIC FRASER :

Je n'ai pas posé de questions...

Me ANDRÉ TURMEL :

Vous avez interrogé... Écoutez, c'était simplement...

LA PRÉSIDENTE :

Eh, les deux semaines vont être longues.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

C'est bien.

(10 h 26)

Me ANDRÉ TURMEL :

Q. [114] Une simple question. Tout à l'heure, on vous a questionnée sur le bureau de retraite du régime des CPE. J'ai compris qu'il y avait quatre employés au bureau mais de combien d'employés parlait-on dans... qui faisait-on dans les CPE, garderies, combien d'employés, au total? Vous l'avez dit mais je ne suis pas sûr de l'avoir entendu.

R. Bien, là il y a deux choses. Il y a les participants au régime de retraite.

Q. [115] Oui.

R. Où est-ce qu'on parle de presque soixante mille (60 000) participants actifs.

Q. [116] O.K.

R. Et il y a nous, au bureau, où est-ce qu'on était plus petit, supportés par l'ensemble.

Q. [117] O.K. Et, dernière question, Marceau conseil, qui était... peut-être pour nous aider, qui était monsieur Martineau, peut-être nous situer dans le domaine de rémunération globale?

R. Jacques Martineau, c'est un spécialiste de la rémunération globale, qui a travaillé, je dirais,

pendant au moins plus de quarante (40) ans en rémunération. Je pense que monsieur Beaudry et madame Lachance pourraient également témoigner à l'égard que c'était une personne connue de réputation comme étant quelqu'un de très fort en rémunération. Et je pense que le fait d'avoir travaillé directement avec lui, ça a été très... très éducatif. Et c'est vrai que, oui, on était très peu nombreux à son bureau mais je pense que le fait de ne pas être nombreux, ça fait en sorte qu'on met vraiment la main à la pâte puis qu'on fait l'ensemble d'un dossier, de A à Z.

Q. [118] Je vous remercie, Madame Colpron.

Me ANDRÉ TURMEL :

Ça termine nos questions. Alors, à moins que vous ayez des questions, je suis prêt à argumenter, le cas échéant, là, si on est rendu là.

LA PRÉSIDENTE :

Oui, je crois que nous avons au moins une question.

Me ANDRÉ TURMEL :

Oui. D'accord.

INTERROGÉE PAR LA FORMATION :

Me LOUISE ROZON :

Q. [119] Bonjour.

R. Bonjour.

Q. [120] Ma voix revient tranquillement, donc il faut être à l'écoute. J'ai juste une question pour vous, Madame Colpron. Est-ce que vous avez déjà vous-même réalisé une étude de rémunération globale de la nature de celle qui a été produite par monsieur Beaudry et madame Lachance?

R. Oui, j'ai réalisé une très grande étude de rémunération globale dans le domaine des mines et métaux. Où on a eu à aller chercher de l'information de plusieurs entreprises au Canada. Et, dans ce dossier-là, dans les mines et les métaux, il y avait beaucoup de postes d'ingénieurs et des postes à tous les niveaux, là.

Q. [121] Et cette étude a été réalisée en quelle année, est-ce que vous en parlez dans votre CV?

R. Je ne mentionne pas, évidemment, le nom du client mais, quand j'ai fait ça, c'était dans la partie deux mille (2000) à deux mille deux (2002). Avec Martineau conseil. C'est à la page 2 du CV.

Q. [122] O.K. Puis vous étiez l'auteure de cette étude avec monsieur Martineau...

R. C'est toujours sous Jacques Martineau, oui. Oui.

Q. [123] C'est bien. Je n'aurai pas d'autres questions. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Q. [124] Madame Colpron, vous me permettrez, cette même étude était sous... en enquête fermée ou en...

R. En enquête fermée. J'ai appelé les entreprises moi-même et j'ai persévéré pour obtenir la collaboration de l'ensemble des participants. Puis on avait réussi à avoir un nombre satisfaisant de participants à l'enquête.

Q. [125] C'est bien. Je vous remercie, je n'ai pas d'autres questions.

LA PRÉSIDENTE :

Alors, Maître Turmel.

REPRÉSENTATIONS PAR Me ANDRÉ TURMEL SUR VOIR-DIRE :

Alors, Madame la Présidente, au vu et au su de ce qui a été produit ce matin, on demande donc que madame Colpron soit désignée donc, comme témoin expert en rémunération globale. Je pense que ce que vous avez entendu, lu, ce matin, et vu, m'apparaît clairement rencontrer les principes à la fois de la Cour suprême et ce que vous recherchez dans la nature d'un expert. L'expérience, l'expertise, l'impartialité certainement, la connaissance et le fait d'avoir travaillé. Je vous rappelle, vous le savez que ce n'est pas un critère... le fait de ne pas avoir jamais avant été reconnue comme expert,

ce n'est pas ça qui vous empêcherait de dire... comme on dit, ça prend toujours une première fois. Et je pense que madame Colpron a bien démontré ses qualités pour obtenir le statut recherché. Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Turmel. Alors, est-ce que... je pense qu'on a fini, là, vous êtes en train de me mêler. Maître Fraser. Alors, je pense que... oui, c'est à vous. Vous refinirez après.

REPRÉSENTATIONS PAR Me ÉRIC FRASER SUR VOIR-DIRE :

C'est à mon tour, voilà. Tout à l'heure, je vous mêlais un peu mais là c'est correct, c'est à mon tour de me lever puis...

LA PRÉSIDENTE :

Vous allez finir par m'avoir, là.

Me ÉRIC FRASER :

Écoutez, on a juste à se parler puis, comme ça, on va être sûr que... Alors, bien, écoutez, laissez-moi ramasser mes choses. Mais il y a... je vous ai mentionné que... en plaidoirie principale, lorsque je... lorsqu'il s'agissait de nos témoins, je vous ai mentionné que la particularité qu'il y a devant la Régie c'est de s'assurer d'avoir quelqu'un qui a l'expertise sur le sujet précis qui fait l'objet de

l'étude, donc les balisages d'envergure que j'avais définis.

(10 h 31)

Et je vous soumets que, et certes, je reconnais que madame Colpron a une expertise en régime de retraite évidente. Je ne suis pas ici pour contester cela mais je crois qu'à la lumière même de son CV et du voir-dire, madame Colpron ne possède pas l'expertise fine et particulière lui permettant de réclamer le statut d'expert en rémunération globale aux fins d'émettre une opinion critique eu égard à l'exercice, au balisage qui a été produit au dossier.

Et je spécifie ici très bien parce que, évidemment, on est dans un domaine, la politique de rémunération globale, on aura vu que c'est un domaine dont les pourtours sont peut-être un peu flous. Mais, carrément, je peux vous dire avec confiance et assurance que madame Colpron ne possède pas l'expertise requise pour porter un tel jugement critique.

Vous aurez constaté à la lecture de son CV qu'il y a un vide, littéralement, de quatorze (14) ans entre son expérience actuelle où elle invoque certaines expériences de travail pertinentes à la

rémunération globale depuis janvier deux mille seize (2016) donc ça ne fait pas encore un an. On doit, pour retourner à des expériences en matière de rémunération globale qui s'approchent de ce qui a été fait par Normandin Beaudry au dossier, on doit retourner à deux mille (2000), deux mille deux (2002).

Donc, il y a un vide important de développement d'expertise permettant d'aller chercher la qualification au présent dossier. Et je vous soumets que l'expérience qui a été acquise chez Martineau Conseil, premièrement, elle date. Et ce n'est pas une question de préjugé mais tout le monde sait que un avocat qui ne pratique pas pendant trois ans perd ses réflexes et ainsi de suite. Donc, douze (12) ans c'est fort important. J'ai dit douze (12) mais c'est quatorze (14).

Ensuite de ça, et maître Rozon vous avez posé la question, je vous soumets que madame Colpron n'a jamais, dans les faits, réalisé une telle étude. Ou si tel était le cas à la lumière de vos déterminations, ça date de deux mille (2000), deux mille deux (2002), sous la direction de monsieur Martineau et c'est pour ça que je me permets de dire qu'elle n'a pas réalisé, elle

n'était pas en charge, c'était vraisemblablement un travail où elle a accompagné monsieur Martineau et, on s'entend, ça date de son expérience de travail en deux mille (2000), deux mille deux (2002).

C'est important parce que dans la qualification d'expert, l'expérience pratique est un élément qui est important. Vous retrouverez ça dans - et vous n'êtes pas obligés d'y aller mais les passages sont soulignés - mais vous retrouvez ça à l'onglet 2 de notre cahier d'autorités où, à partir du paragraphe 21 et la troisième phrase de ce paragraphe-là - la deuxième, excusez-moi :

> Le Tribunal se penchera sur le ou les moyens par lesquels l'expert a acquis son expertise. La formation théorique est importante. Les tribunaux accordent toutefois une préférence à l'expérience pratique.

Je vous ferai remarquer également qu'il n'y a pas eu de preuve à l'effet que madame Colpron avait été consultante en matière de mandat de l'ampleur du balisage qui a été déposé et là, j'émets une certaine réserve, peut-être que ma mémoire me fait défaut mais des mandats multidisciplinaires ou des projets d'une telle envergure, je ne crois pas en

avoir retrouvés ou en avoir entendus.

Ce qui m'amène à l'onglet 5 et là, évidemment, on ne peut jamais avoir des exemples qui cadrent tout à fait avec les dossiers qui nous occupent à la Régie dans la mesure où ils sont très, très spécialisés et il y a de moins en moins de voir-dire donc il n'y a pas beaucoup de décisions de la Régie.

Je suis quand même allé chercher certaines décisions de juges administratifs qui doivent traiter abondamment avec des experts. Donc, vous avez une décision de la Commission des lésions professionnelles à 5 et je vous amène plus particulièrement à la page 4.

(10 h 39)

Mais je vous aurez souligné, vous verrez dans le cahier, vous pourrez le lire à tête reposée, que les paragraphes pertinents au long sont de 11 jusqu'à... jusqu'à 17. Et jusqu'à 19 en fait.

Mais je vous amène à 17 où... où il y a un commentaire du juge administratif qui m'apparaît pertinent. Alors évidemment on est dans un domaine plus médical ici, donc :

> [17] Pour faire reconnaître à un témoin le statut d'expert, la preuve

1 doit établir que cette personne
2 possède des connaissances spéciales ou
3 particulières
4 Ça, c'est le critère général.
5 à l'égard des questions sur lesquelles
6 doit porter son expertise. Les
7 connaissances spéciales ou
8 particulières peuvent être acquises à
9 la suite d'études faites ou
10 d'expériences de travail relatives aux
11 questions sur lesquelles le tribunal
12 est appelé à se prononcer. La
13 qualification de l'expert doit être
14 établie pour tous les domaines à
15 l'égard desquels il doit exprimer son
16 opinion.
17 Alors vous voyez ici l'importance qu'il est
18 souligné sur l'objet sur lequel porte l'opinion. Et
19 je vous soumets que la preuve ne nous démontre pas
20 que madame Colpron a une opinion lui permettant de
21 se prononcer à titre d'expert sur l'exercice de
22 balisage.
23 J'ai une dernière décision que vous
24 retrouverez à l'onglet numéro 6. Et je vous amène
25 au paragraphe 38, qui s'étend sur les pages 8 et 9,

qui est un petit peu au même effet, là, je répète un peu le même argument avec le soutien d'une autre décision, où... et je vous amène à 38. Évidement, je suis devant le tribunal administratif du travail, là, de la division de la santé et de la sécurité. Encore une fois, le même... un juge administratif qui est appelé à se prononcer souvent sur des qualifications d'expert et doit porter un regard sur les expertises. Alors à 38, deuxième phrase, on constate :

> [38] [...] Toutefois, le fait d'être spécialiste dans un domaine ne signifie pas pour autant que ce médecin se qualifie d'emblée à titre d'expert puisque ce statut est reconnu par le Tribunal en fonction du litige dont il est saisi. C'est à l'égard de ce litige que le Tribunal pourra qualifier un médecin d'expert, et ce, en tenant compte des qualifications et des connaissances particulières de ce dernier par rapport à la question soulevée devant le Tribunal.

Alors je termine là-dessus. C'est évidemment mon point, que madame Colpron n'a pas l'expertise

1 particulière et spéciale relative à la question qui
2 est devant vous. Et cela ne veut pas dire que vous
3 portez un jugement sur les qualifications de madame
4 Colpron. Cela veut dire que vous portez un jugement
5 sur les qualifications bien précises, eu égard à la
6 question qui vous est soumise. Donc d'évaluer et de
7 porter un regard critique sur une enquête de
8 balisage majeur, importante, avec toutes les
9 caractéristiques dont je vous ai fait part et
10 permettant surtout d'avoir une expérience et une
11 expertise permettant de porter un regard critique
12 non seulement sur les résultats, mais également sur
13 les méthodologies utilisées.
14 Alors ça termine ma plaidoirie. Je vous
15 remercie, Madame la Présidente.
16 LA PRÉSIDENTE :
17 Merci, Maître Fraser. Réplique, Maître Turmel?
18 RÉPLIQUE PAR Me ANDRÉ TURMEL :
19 Oui, bien sûr. Écoutez, ça redevient un peu
20 redondant parce que de temps à autres, HQ ressort
21 souvent - ou le procureur d'HQ, lui ou ses
22 collègues - ressort souvent le fait que ce qu'on
23 recherche ici c'est tellement particularisé, le
24 mandat est tellement... il n'y a qu'un seul Hydro-
25 Québec, donc à entendre Hydro-Québec, personne

d'autre que les propres conseillers d'Hydro-Québec ne pourrait ausculter Hydro-Québec parce que Hydro-Québec est tellement... est tellement particulier. Écoutez, c'est un... on tourne en rond. Je pense que cet argument-là ne tient pas. Ce qui a été mis en preuve, c'est que des mandats, des enquêtes fermées ont été faites à de nombreuses reprises. Que ça fasse plus... plus longtemps ou moins longtemps, à ma connaissance l'actuariat c'est aussi des mathématiques et les mathématiques ça ne varie pas dans le temps, de un.

(10 h 43)

De deux, mon confrère prend ses voeux pour des réalités en disant que - et je cite - « madame Colpron n'a pas l'expertise fine pour donner une opinion critique ». Critique, je me retiens de pas revenir dans l'autre dossier parce qu'évidemment... mais expertise fine, écoutez. Vous avez quelqu'un qui est un actuaire, qui est membre des ordres professionnels, qui a fait de telles études encore récemment auprès des juges de la Cour du Québec qui, je pense, n'ont pas l'habitude d'embaucher des... des gens incompétents, des gens qui ne connaissent pas leur domaine. Et elle n'a pas fait que relire, comme elle l'a dit, le document des

juges, elle a documenté, elle a produit des documents à cet égard. Et quand on me dit que ça fait quatorze (14) ans, bien non. Récemment, un mandat a été... un ou des mandats ont été confiés, dont celui qui n'est pas, qui n'est pas mince. Et là mon confrère tente d'inférer le fait que « ah! Il n'y a qu'une seule classe de juges, donc... » Écoutez, une étude de rémunération globale, c'est une étude de rémunération globale.

À ce compte-là, il n'y aurait personne qui pourrait se qualifier à l'égard de l'ensemble des classes chez Hydro-Québec parce qu'Hydro-Québec est unique. Encore là, on revient à son argument un peu circulaire qui m'apparaît dénué... dénué de tout sens.

Encore là, et clairement, la preuve démontre qu'elle a fait de nombreuses études de rémunération chez... avec le bureau Martineau, mais on nous dit « oui, mais elle a peut-être... elle a peut-être travaillé sous la responsabilité de monsieur, à l'époque, Martineau. » Tout à l'heure, ses témoins mentionnaient que ce travail-là se fait souvent en équipe. Alors, ce qui est bon... je ne dirai pas ce qui est bon pour pitou est bon pour minou, mais ce qui est bon pour Normandin Beaudry

peut être bon pour les autres également.

J'ai compris que la façon de faire en actuariat, c'est un travail d'équipe. Alors, si un travail d'équipe il y a chez un, il doit y en avoir chez l'autre.

Alors, pour tous ces motifs, Madame la Présidente, je pense que clairement elle représente, madame Colpron, l'experte dont vous avez besoin pour aider, parce que c'est une experte qui est là pour aider la Régie et pas aider la FCEI, tout comme les experts de HQ, techniquement, sont là pour aider la Régie et non pas aider HQ. Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Turmel. Alors, il est onze heures moins quart (10 h 45), vous allez comprendre que nous allons prendre le tout sous réserve et nous rendrons une décision le moment opportun avant... assurément avant les témoignages. Et nous allons donc prendre une pause de quinze (15) minutes pour - merci, Madame Colpron, en passant - pour permettre au panel numéro 1, au président d'Hydro-Québec Distribution et maître Hébert, de s'installer pour l'interrogatoire du panel 1 et enfin débuter. Merci.

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

REPRISE DE L'AUDIENCE

LA PRÉSIDENTE :

Alors, rebonjour, Maître Fraser. Tout le monde est en place.

Me ÉRIC FRASER :

Bonjour, Madame la Présidente. Effectivement, tout le monde est en place. Vous aurez constaté que monsieur David Murray qui est à ma droite complètement, président d'Hydro-Québec Distribution.

LA PRÉSIDENTE :

Oui.

Me ÉRIC FRASER :

Je vais le spécifier tout de suite, il est président en poste depuis deux mois, donc ça va un petit peu colorer l'adoption de la preuve, comme vous pouvez vous en douter, accompagné par monsieur François Hébert que vous connaissez bien, directeur des affaires réglementaires et environnement. Les CV des deux témoins ont été déposés déjà préalablement, je crois la semaine dernière, à l'occasion de la planification de l'audience, et ils ont... ils portent les cotes Hydro-Québec, HQT-17, dans la famille des pièces HQT-17.

Alors, ce matin il y a une présentation qui vous a été distribuée, laquelle sera cotée B-145.

B-0145 : (HQT-18 Doc.1) Présentation PowerPoint de la demande tarifaire du Distributeur 2017-2018

Alors, Madame la Greffière, on peut procéder à l'assermentation des témoins s'il vous plaît.

PREUVE D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION (HQD)
Panel 1 - Présentation de la demande tarifaire

L'AN DEUX MILLE SEIZE (2016), ce deuxième (2e) jour du mois de décembre, ONT COMPARU :

DAVID MURRAY, président à Hydro-Québec Distribution, ayant une place d'affaires au 75, boul. René-Lévesque Ouest, Montréal (Québec);

FRANÇOIS G. HÉBERT, directeur affaires réglementaires et environnement, ayant une place d'affaires au 75, boul. René-Lévesque Ouest, Montréal (Québec);

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

INTERROGÉS PAR Me ÉRIC FRASER :

Je vous remercie, Madame la Greffière. Alors, on va procéder à l'adoption de la preuve. Et là pour l'ensemble des adoptions de preuve, je fais la remarque suivante : Hydro-Québec a déposé la pièce B-0113 où on identifiait les panels et les preuves sur lesquelles il allait y avoir témoignages.

Donc, dans le cadre de notre adoption de preuve, nous serons plus général, question d'accélérer le rythme puisque le tout est déjà consigné au dossier, alors...

Q. [126] Alors, comme je disais, Monsieur Murray, je m'adresse à vous, comme je disais tout à l'heure en introduction, vous êtes en poste depuis deux mois. Donc, je comprends par ailleurs que vous avez pris connaissance de la pièce HQD-1 qu'on appelle communément le contexte de la demande tarifaire.

M. DAVID MURRAY :

R. Oui, je l'affirme.

Q. [127] Vous avez également pris connaissance des réponses qu'a pu donner Hydro-Québec Distribution relatives à cette pièce?

R. Oui, je l'affirme.

(11 h 06)

Q. [128] Je vous remercie. Et vous adoptez le tout pour valoir comme votre témoignage écrit en l'instance?

R. Oui, absolument, je l'affirme.

Q. [129] Je vous remercie. Monsieur Hébert, même chose. Ici, on est à HQD-1, Document 1 et Document 2, et les réponses qui ont été données par le Distributeur. Je comprends que, vous, vous avez participé à l'élaboration de ces documents?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Oui, je l'ai fait.

Q. [130] Que vous avez également participé aux réponses qui ont été données sur les questions relatives à ces documents?

R. Oui, c'est exact.

Q. [131] Et que vous adoptez le tout pour valoir comme votre témoignage écrit en l'instance?

R. Je le fais, oui.

Q. [132] Je vous remercie, Monsieur Hébert.

R. Merci.

Me ÉRIC FRASER :

Alors, Madame la Présidente, vous aurez constaté qu'il y a une présentation. Alors je cède la parole

à... Qui sera peut-être un peu plus longue que prévue ou annoncée. Alors je cède la parole à monsieur Murray.

LA PRÉSIDENTE :

Merci.

M. DAVID MURRAY :

R. Bonjour, Madame la Présidente, monsieur, dame les régisseurs, l'équipe de support de la Régie, les différentes organisations, collègues d'Hydro-Québec, bonjour. Donc, c'est avec enthousiasme en tant que nouveau responsable de l'équipe de distribution que je participe à ma première Régie de l'énergie, et je suis bien heureux de partager l'évolution de l'organisation de Distribution pour deux mille seize (2016), mais aussi de poser les bases tarifaires pour l'année deux mille dix-sept (2017).

Avant d'entamer la présentation, j'aimerais juste faire un petit rappel sur mon expérience. Donc, j'ai plus de... près de vingt-cinq (25) ans d'expérience dans les opérations. Et j'ai eu la chance de travailler à plusieurs endroits, notamment au Canada mais aussi aux États-Unis. Et c'est avec une grande fierté que je me joins avec l'équipe d'Hydro-Québec depuis un an, un petit peu

plus qu'un an déjà. J'ai joint l'équipe d'Hydro-Québec en tant que vice-président des technologies d'information et des télécommunications. Et aujourd'hui, depuis la mi-septembre, président d'Hydro-Québec Distribution.

À travers mon expérience, naturellement, j'ai acquis une belle connaissance des opérations que je compte bien mettre de l'avant pour aider Hydro-Québec et contribuer à l'essor des Québécois. Présentement, je suis dans mon plan cent (100) jours. Comme tout bon gestionnaire, j'ai fait un plan cent (100) jours pour m'approprier un peu l'organisation de distribution. Et j'aime faire mon appropriation directement sur le terrain.

Et j'ai eu la chance d'aller à plusieurs endroits, notamment j'ai mis mon revêtement orange d'Hydro-Québec pour aller non seulement avec nos gens sur le terrain faire des interventions. J'ai été dans les bas-fonds de la ville de Montréal, aller travailler avec nos experts, s'assurer qu'on garde nos lumières allumées. J'ai été dans les équipes d'ordonnancement, donc faire le séquencement des travaux. J'ai été visiter nos confrères aux Îles-de-la-Madeleine pour voir les réseaux autonomes. Je suis allé au Nunavik aussi

rencontrer sept villages et comprendre un peu la réalité.

Et je vais continuer à travers mon plan cent (100) jours d'aller au-devant de nos employés pour bien comprendre la situation. Et le thème derrière ça, effectivement, c'est de faire un plan cinq ans qui va être monté et déposé dans le premier trimestre de deux mille dix-sept (2017).

Alors, je vais, si vous le voulez bien, faire la présentation. Donc, en sommaire exécutif, j'aime faire un sommaire pour bien cadrer de quoi nous allons discuter. Premièrement, l'organisation d'Hydro-Québec a changé depuis la dernière année, entre autres ma venue, mais on a aussi un nouveau vice-président au niveau du Service à la clientèle qui est Éric Filion, qui va partager aussi à travers les différents panels de questions.

Hydro-Québec a un plan qui cadre dans le plan stratégique de l'entreprise qui va miser sur quatre axes dans les cinq prochaines années. Je vais reprendre ces quatre axes-là dans ma présentation pour indiquer un petit peu la progression de l'équipe d'Hydro-Québec de cette année en deux mille seize (2016), mais aussi pour expliquer les tendances vers lesquelles je veux

amener l'organisation.

Hydro-Québec Distribution va continuer d'améliorer sa performance de l'entreprise dans le plan cinq ans avec des employés engagés. Pour moi, c'est important d'engager nos employés à travers cette démarche-là. Hydro-Québec Distribution va continuer d'améliorer ses communications avec les Québécois et Québécoises et avec les différents partenaires. C'est quelque chose qui est important. On veut être devant nos partenaires au Québec et comprendre la situation. De la même manière que je veux comprendre la situation avec Hydro-Québec Distribution avec nos équipes, je veux aussi comprendre la réalité de nos différents partenaires au Québec.

Finalement, Hydro-Québec Distribution demande à la Régie une hausse de un point six pour cent (1,6 %) pour l'année deux mille dix-sept (2017), ce qui est sous l'indice des prix à la consommation projetée, pour couvrir l'ensemble des dépenses du Distributeur.

Je vous invite à aller à la page suivante, à la planche 4. Vous avez à la gauche, vous avez les objectifs d'Hydro-Québec, quatre axes : de doubler les revenus d'ici quinze (15) ans; être une

référence en matière de service à la clientèle; de contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec; de limiter la hausse tarifaire à un niveau inférieur ou égal à l'inflation. Si on regarde à droite, vous avez les alignements d'Hydro-Québec Distribution.

Donc, pour moi, je vais mettre un focus sur les quatre objectifs qui vont être : d'améliorer le service à la clientèle; de communiquer de façon proactive avec nos clients, les employés et les différents partenaires; je vais naturellement mettre un focus sur l'amélioration de la productivité, chose que j'ai toujours travaillé dans mes expériences du passé; et finalement exploiter de nouvelles avenues de croissance. Donc, ce que je propose dans la présentation, je vais reprendre ces quatre points-là un par un pour vous expliquer la transition au niveau de deux mille seize (2016) et pour deux mille dix-sept (2017). (11 h 11)

Si vous allez à la planche 6, c'est la planche... Exact. Donc, deux mille seize (2016), l'amélioration du service à la clientèle. Juste pour donner une teinte sur les réalisations qui ont été accomplies par l'équipe du Distributeur en

service à la clientèle, une des choses qui est importante, c'est d'offrir une plus grande accessibilité à nos citoyens. Et une des choses qu'on a faites, naturellement, c'est d'augmenter les heures d'ouverture.

Donc pour être capable de répondre aux interventions et aux questionnements des citoyens, maintenant Hydro-Québec Distribution, à travers le service à la clientèle, est ouvert jusqu'à vingt heures trente (20 h 30) et aussi ouvert le premier (1er) juillet qui est une journée, effectivement, très importante au Québec. Donc, par le passé, Hydro-Québec Distribution n'était pas ouvert le premier (1er) juillet, maintenant on l'est. Et on voit déjà plusieurs appels. On parle en moyenne de quatre mille (4000)appels qu'on reçoit dans ces heures d'ouverture-là, donc qui répond vraiment à un besoin.

Deuxième chose qu'on a travaillée, la refonte de la section Web client. En fait, avec la stratégie numérique qui est de plus en plus importante, pour nous, il est important de s'ajuster et de faire certains ajustements de la façon qu'on pouvait toucher nos différents clients. Et quand on regarde les résultats aussi, on parle

d'au-delà de douze millions (12 M) de pages vues qui nous permettent, justement, d'avoir une communication plus rapide au moment où nos clients le veulent et beaucoup plus accessible.

Finalement, on a mis aussi des nouveaux libres-services Web et mobiles. En fait, il y a plusieurs points qu'on a voulu toucher avec notre organisation. La première chose, le suivi des demandes de travaux. Donc, lorsque nos citoyens ou certains partenaires veulent savoir où ils en sont avec l'avancement des travaux, maintenant ils peuvent accéder à notre page Web et comprendre la situation, exactement quand est-ce Hydro-Québec va effectuer les travaux. On parle de vingt-huit mille (28 000) pages vues à partir de cette année. Donc, on va naturellement continuer à donner cette visibilité-là.

Deuxième chose, mise à niveau des données personnelles. Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire d'appeler directement le service à la clientèle. Avec la stratégie numérique, on peut dorénavant faire ces changements directement en ligne. Déjà un point trois million (1,3 M) de citoyens ont été faire ces changements-là sur notre site.

Ententes de paiement, il est important

d'offrir, naturellement, une plus grande offre mais il est aussi possible de faire des ententes de paiement directement en ligne. Donc, ça facilite naturellement pour les gens qui ont un petit peu plus de difficulté de faire ces ententes directement en ligne. S'ils ont plus de questions, plus de discussions à avoir, naturellement, nos agents sont toujours disponibles.

On a aussi fait une application mobile axée sur les pannes. En fait, quand on a des enjeux comme aujourd'hui, on a développé cette application-là pour permettre aux citoyens d'accéder directement le statut et de savoir, dans leur région, sur leur rue, à quelle heure est-ce qu'on va raccorder le courant. Et je peux vous dire que c'est quand même une très belle application. On a d'ailleurs gagné, Hydro-Québec, avec l'équipe des technologies de l'information, a gagné le prix coup de coeur au Québec par cette organisation qui est l'organisation OCTAS.

Finalement, on a lancé des comptes Twitter et Facebook. On parle d'être responsable en termes de donner de l'information rapidement. Donc, maintenant, de façon live, nos gens, notre service à la clientèle, peuvent répondre directement en

ligne. Et, en même temps, parfois on nous souligne différents enjeux et on peut agir rapidement avec ces nouveaux outils supportant la technologie et le Web.

Et, finalement, on est à ajouter, on va ajouter dans les prochaines journées, en fait, le portrait de la consommation. Donc, pour bien comprendre comment chacun des Québécois puisse comprendre sa consommation personnelle, il va y avoir de l'information directement sur le site Web où les gens pourront adresser leurs factures et voir leurs factures et être capables de comprendre quels sont les profils de consommation pour leur domicile.

Si vous allez à la page suivante, vous allez voir quelques indicateurs que, nous, on poursuit et on suit au niveau de l'équipe du service à la clientèle. Et il y en a quelques-uns qui sont très positifs. En fait, la plupart de nos indicateurs de deux mille seize (2016) ont eu une progression par rapport à deux mille quinze (2015).

Satisfaction générale de la population, on parle d'un sondage que l'on envoie à nos clients. On voit une progression de huit pour cent (8 %) entre deux mille quinze (2015) et deux mille seize

(2016). Donc, on voit de quatre-vingt-deux (82) à quatre-vingt-dix pour cent (90 %).

En termes de délai moyen de réponse, donc lorsqu'on appelle, combien de temps est-ce qu'on attend en ligne, on parlait en deux mille quinze (2015) de deux cent cinq (205) secondes, travail quand même très bien qui a été fait par l'équipe. On voit une réduction de cinquante-cinq pour cent (55 %) à quatre-vingt-treize (93) secondes en termes de temps de réponse.

Pour ce qui est du coefficient de service téléphonique, donc, en moyenne, on veut mesurer et s'assurer des écarts types, donc qu'il n'y ait pas une distribution inégale. On voit qu'en deux mille quinze (2015), il y avait de soixante-deux pour cent (62 %) des clients qui étaient en deçà de deux cent dix (210) secondes. Maintenant, on parle de quatre-vingt-huit pour cent (88 %) de nos clients qui ont une réponse en deçà de deux cent dix (210) secondes, ce qui est une hausse de vingt-six pour cent (26 %).

(11 h 16)

Nombre de plaintes, qui était quelque chose de très important naturellement, on parle, au mois d'octobre, cinq mille quatre-vingt-cinq (5085) en

deux mille quinze (2015) pour se comparer au même mois d'octobre cette année, on parle de trois mille trois cent quinze (3315) plaintes, donc une baisse de trente-cinq pour cent (35 %).

Maintenant, pour ce qui est de faire les raccordements et de soutenir la demande de nos différents clients. Vous regardez « Raccordements simples », en deux mille quinze (2015), vous avez une progression qui montrait à quatre-vingt-trois pour cent (83 %), hausse de six pour cent, qui est à quatre-vingt-neuf pour cent (89 %), en deux mille seize (2016). Et, pour les raccordements multiples, un petit peu plus compliqué, on parlait d'une performance de cinquante-cinq pour cent (55 %) et on voit une hausse assez substantielle, avec les nouveaux systèmes qu'on a mis en place, qui nous amène à quatre-vingt-onze pour cent (91 %).

Si vous allez à la page suivante. Deux mille dix-sept (2017), une des choses que je veux regarder avec l'équipe pour continuer à améliorer le service à la clientèle. Le premier point c'est d'améliorer le suivi et la précision, la fiabilité des demandes, et ce, pour tous les types de clients. Donc, on veut vraiment adresser l'ensemble de la clientèle d'Hydro-Québec, que ce soit les

promoteurs, les clients résidentiels, les contracteurs, et on veut vraiment mesurer l'ensemble de nos clients et offrir des engagements personnalisés.

Ce qu'il est important de comprendre avec notre équipe, ça va être de comprendre la différence entre quelles sont les dates requises de nos clients et quelles sont les dates promises entre nos clients? Donc, les dates promises vont faire état des processus internes de l'organisation; les dates commises ou les dates requises par nos clients vont être des dates où on devra avoir une meilleure communication et faire un état d'analyse de capacités pour être capable de répondre dans les délais prescrits. Donc, pour moi, les deux dates vont être quelque chose de très important à suivre pour l'année deux mille dix-sept (2017).

Une des choses qu'on est à travailler est de simplifier la facture résidentielle. J'ai eu le plaisir de participer à des ateliers, enfin, on a utilisé une firme externe pour un peu comprendre comment le citoyen pouvait faire la lecture de notre facture. Et c'était... ça démontrait des choses assez intéressantes, on avait quelques

items, naturellement, à améliorer suite à la rétroaction des différents citoyens. Et on est à travailler à cette facture-là, on a fait une première ébauche, qu'on est en train de finaliser.

Mais cette nouvelle facture-là, pour le client résidentiel, va être disponible dans la prochaine année et ça va simplifier, ça va aider non seulement à comprendre la facture mais aussi à réduire le nombre d'appels qu'on reçoit. Cinquante-cinq pour cent (55 %) des appels qu'on reçoit chez Hydro-Québec sont reliés à la facturation, donc c'est important, pour nous, de simplifier ce que l'on envoie à nos différents clients.

Le troisième point, ça va être de solidifier les relations d'affaires avec les communautés, les diverses associations partout au Québec. Pour moi, c'est important, dans la transition et dans notre plan cinq ans, qu'on est à établir, ça va être très important d'être devant nos clients, d'être à l'écoute et être devant nos clients.

On a d'ailleurs déjà commencé certaines rencontres avec certains organismes et on compte bien continuer ces rencontres-là à travers l'année deux mille dix-sept (2017). On est à établir un

calendrier pour faire ces rencontres-là et, naturellement, mon équipe de direction va s'impliquer et faire ces rencontres-là avec des suivis sur les actions et comment on peut améliorer et devenir de plus grands partenaires pour nos différents partenaires au Québec et différents joueurs qui stimulent l'économie.

Finalement, un des points qui est important, on a reçu de la rétroaction sur la difficulté entre le Distributeur et le Transporteur de traiter les demandes. On a déjà commencé à regarder un guichet unique pour traiter toutes les demandes entre le Distributeur et le Transporteur, s'assurer qu'on ait un endroit où on peut avoir une intervention et que ça ne soit pas difficile à comprendre qui va faire les différentes réponses à nos intervenants. Donc, on est à travailler cette démarche-là avec le Transporteur.

Si vous allez à la page suivante. Je vais maintenant vous parler de la communication proactive, qui est le deuxième point sur les quatre que j'ai mentionnés dans notre plan stratégique.

Quand on regarde Hydro-Québec en termes de communication, pour moi, qui vient plus du monde privé que le monde public, ça a été un petit choc,

ça, de voir les demandes qu'on reçoit chez Hydro-Québec. Et on parle d'environ deux mille cinq cents (2500) demandes médias par année, onze mille (11 000) mentions dans les médias.

Naturellement, pour répondre à ces demandes-là, on doit s'ajuster et travailler avec la stratégie numérique, est important. J'en ai parlé dans mon introduction au début, donc les abonnés... que ce soit à travers les nouveaux systèmes, soit Twitter, LinkedIn et Facebook, on veut utiliser ces utilitaires-là pour être plus véloce dans la façon de donner l'information à nos différents partenaires mais aussi de s'assurer que, la communication, elle est transparente et rapide. Tout va très rapidement aujourd'hui dans notre environnement, donc on doit s'ajuster.

(11 h 21)

Vous avez, un petit peu à droite, sur le téléphone, vous avez notre application Info-pannes, qui est probablement très populaire aujourd'hui et qu'on travaille ardemment à assurer la connectivité au Québec. Donc c'est l'exemple de ce qu'on discutait un petit peu plus tôt. Donc être présent, pour moi, en deux mille seize (2016) on a commencé cette présence-là et on va vouloir continuer cette

présence-là à travers l'année prochaine.

Si vous allez à la planche suivante. Quand on regarde les priorités deux mille dix-sept (2017), on parle de communication proactive. Une des choses qui est importante pour moi c'est d'être devant nos client, mais aussi être devant nos employés. Pour moi, dans les entreprises, les organisation auxquelles j'ai travaillé c'est clair que plus on a des employés engagés, plus la performance de l'entreprise en est... en bénéficie. Et je vais mettre un accent vraiment important par rapport à cette démarche-là.

Il y a certaines démarches qu'on a déjà débutées dans l'organisation avec des rencontres quotidiennes et des envois de courriels que j'envoie à toute l'organisation une fois par semaine. Et je vais continuer à m'impliquer avec les employés, et à comprendre bien ce que nos employés font dans le quotidien pour être... prendre les meilleures décisions pour l'organisation.

Le point numéro 2, naturellement travailler avec nos clients. Le développement de la communication numérique, on a fait des avancées, on regarde le nombre d'abonnés, pour moi il va être

important dans les cinq prochaines années, incluant deux mille dix-sept (2017), de faire une croissance par rapport à ces abonnés-là. On sait qu'on a environ sept millions (7 M) de citoyens au Québec, donc ça va être important d'avoir une croissance pour qu'on puisse passer les messages, mais vraiment les messages dans l'ensemble de la communauté et non pas seulement à un... une sous-quantité de nos citoyens.

Et naturellement, le dernier point, à travers nos client faire évoluer l'application Info-pannes. Présentement, on est réactif en termes de performance, c'est-à-dire il y a un panne et on informe quand est-ce que la panne va... va être résolue. Ce qui va être important pour nous c'est de faire... sur le réseau, on a des transformations on des interventions planifiées. Donc ce qu'on veut faire avec l'évolution de la prochaine plate-forme, c'est de faire cet ajustement.

Donc on pourra indiquer aux citoyens et à nos différents partenaires que la semaine prochaine entre telle heure et telle heure, il y aura coupure de courant pour faire la maintenance ou pour raccorder un autre client dans le secteur. Donc ça va permettre à nos partenaires d'être un peu plus

proactifs et de comprendre qu'est-ce qui... comment cela peut impacter leur... leurs opérations.

Et finalement, en termes de partenaires j'en ai parlé tantôt, on va poursuivre notre démarche. Donc on est seulement dans les balbutiements en termes de communication avec nos différents partenaires. Il va être important de comprendre non seulement la réalité de nos partenaires et que nos partenaires comprennent aussi un peu la réalité d'Hydro-Québec. Mais tout ça pour trouver des points... des points d'ancrage où on peut travailler ensemble et améliorer nos façons de faire. La communication est la première... première étape en fait pour appliquer une... une amélioration.

Le troisième point est naturellement améliorer la productivité. Si vous allez à la planche 13. J'ai demandé à l'équipe de juste... de faire un recul dans les dix (10) dernières années, étant donné que je suis dans le mode apprentissage et d'aller rechercher l'historique d'Hydro-Québec, c'est important de comprendre d'où on part pour bien évoluer dans le futur. Vous avez trois lignes distinctes sur la planche.

La première, la grise, nous indique de deux

mille huit (2008) à deux mille dix-sept (2017) nos actifs, nos immobilisations chez le Distributeur. Et vous pouvez voir qu'il y a une croissance en termes d'actifs ou d'immobilisations de huit point un milliards (8,1 G$) en deux mille huit (2008) et neuf point trois milliards (9,3 G$) en deux mille dix-sept (2017), ce qui est une croissance de un point deux milliard (1,2 G$) et quinze pour cent (15 %).

Ce qu'on vient regarder en même temps c'est de voir nos abonnements. Donc on parle en deux mille huit trois point neuf millions (3,9 M) d'abonnements chez Hydro-Québec et quatre point deux millions (4,2 M) ou quatre point trois millions (4,3 M) aujourd'hui en deux mille dix-sept (2017), donc une croissance de dix pour cent (10 %) ou trois cent soixante-douze mille (372 000) nouveaux abonnés.

Si vous regardez la ligne verte, la ligne verte nous démontre le nombre d'employés chez le Distributeur. Donc vous voyez une baisse de... on est... nous avions sept mille cinq cents trente-deux (7532) employés chez le Distributeur en deux mille huit (2008), pour maintenant une baisse d'environ deux mille (2000) employés, qui est une

baisse de vingt-sept... de vingt-sept pour cent (27 %).

Donc c'est important de noter qu'il y a quand même, quand on regarde la croissance des actifs versus le nombre d'abonnés, on voit un gain par rapport à la productivité qui a été faite chez le Distributeur. Et on va continuer à travailler naturellement, comme je le disais dans le thème de la productivité, on va continuer à travailler à améliorer nos façons de faire.

Si vous allez à la page suivante, les priorités deux mille dix-sept (2017). Cinq points que je veux regardez avec notre organisation. Premièrement, il est important pour moi de cibler les meilleurs pratiques. Donc à travers... j'ai travaillé dans différentes industries, que ce soit l'aéronautique ou les télécommunications, et de comprendre les meilleures pratiques du marché est certainement quelque chose d'important. Donc faire des balisages, pour moi, il est important de bien comprendre ce qui se passe sur le marché, d'essayer de prendre certaines des pratiques pour pouvoir les ajuster et d'essayer d'utiliser nos employés à l'interne pour être capable d'en créer. On a des gens quand même très compétents. S'il y a une chose

que j'ai remarquée dans... dans ma dernière année chez Hydro-Québec, c'est des compétences des gens chez Hydro-Québec. Donc, on va travailler à faire ces balisages-là à travers les cinq prochaines années pour bien comprendre comment le marché de l'énergie évolue et comment les meilleures pratiques, en termes de productivité, évoluent. (11 h 25)

Deuxième point qui est important pour moi, c'est l'application des principes d'amélioration continue. Donc, j'ai travaillé dans différentes organisations comme je l'ai mentionné auparavant. Et les principes d'amélioration continue sont quelque chose d'important. J'ai eu le bonheur et la chance, en termes de leader d'entreprise, d'aller visiter Toyota City et de comprendre les meilleurs principes de gestion. Et de façon humble, naturellement, on aimerait appliquer ces principes-là. On a déjà commencé à certains endroits, mais de les faire évoluer et de continuer à travailler sur les principes d'amélioration continue, ce qui amène non seulement nos employés à être impliqués mais ça amène des résultats qui peuvent être intéressants.

Le troisième point, favoriser nos idées des employés, être à l'écoute des employés, nos

employés qui ont une expertise assez vaste. On a des employés qui ont quand même beaucoup d'expérience chez Hydro-Québec. Et d'utiliser les idées des employés va être quelque chose qui va être au coeur de mes décisions. Donc, on est à terminer le plan en termes de plan cinq ans et définir vraiment comment on va cadrer les idées de nos employés va être important. C'est sûr et certain, au nombre d'employés, à cinq mille (5000)... cinq mille quelques employés chez le Distributeur, si tout le monde amène des idées, ça va faire cinquante mille (50 000) idées. Il va falloir qu'on cadre bien nos décisions pour s'assurer que les idées qu'on va amener vont nous ramener les meilleurs retours sur investissement, et de faire ce séquencement-là et de... quand on va communiquer avec nos employés sur les idées qui vont être choisies, nos employés vont comprendre pourquoi. Quand on fait une évolution, on parle souvent du « qui? », du « comment? ». Mais quand on mentionne le pourquoi, on a une adhérence encore plus grande par rapport au changement qu'on veut faire et ça ajoute certainement une vélocité dans l'organisation.

Une des choses qui vont être importantes,

ça va être de mobiliser nos gestionnaires. Pour moi, la mobilisation de nos gestionnaires, de prendre les décisions au bon niveau, est importante, de prendre une certaine part de risque en prenant des décisions. Je pense qu'il est important, avec l'expérience qu'on a, nos gestionnaires sont capables de prendre les décisions opportunes au bon moment, rajouter une vélocité par rapport à nos systèmes, et surtout qui m'amène au point 5, d'amener une simplification de nos processus, donc revoir nos processus, nos façons de faire. Donc, tout ça va se mettre en branle pour notre plan cinq ans qui va miser sur les compétences de nos employés.

En termes de gain de productivité, si vous allez à la planche suivante, la planche 15, donc, j'ai demandé de la même façon de revoir ce qui s'est passé dans les dernières années. Si vous regardez entre deux mille huit (2008) et deux mille dix-sept (2017), les gains de productivité qui ont lieu, qui sont quand même assez appréciables, on parle des gains de quatre cent trente-deux millions (432 M) au total, incluant l'année deux mille dix-sept (2017). Naturellement, ça m'a amené à poser plusieurs questions à notre organisation, à notre

équipe, sur les façons de faire et de comprendre qu'on a effectivement fait des changements importants et structurants dans nos façons de faire, que ce soit à travers les compteurs intelligents, qui nous ont permis de faire une bonne croissance au niveau des gains de productivité. Et à travers ces gains-là, on a quand même fait beaucoup de mouvements dans l'organisation, ce qui est important aussi en même temps. Il faut se rappeler la stabilité d'une organisation, surtout chez Hydro-Québec. On doit s'assurer que, le vingt-deux (22) février, lors des pointes, on ait les bonnes personnes aux bons endroits pour s'assurer que tout le monde ait l'énergie désirée. Et de faire... à travers ces transformations, on a quand même bougé plus de soixante pour cent (60 %) des gens dans l'équipe du Distributeur.

Donc, ce qui va être important à travers mon plan de cinq ans, c'est d'offrir une certaine stabilité à peut-être court terme pour naturellement mettre les méninges en place pour aller chercher d'autres projets structurants qui vont nous permettre d'aller continuer à travers les gains de productivité.

Si vous allez à la planche suivante, on vous parle des investissements pour assurer une alimentation fiable. Donc, on a fait le profil entre deux mille quinze (2015), le réel, l'autorisé de deux mille seize (2016) et l'année de base de deux mille seize (2016) pour démontrer que nous allons vers une enveloppe d'investissements qui parle de six cent cinquante-six millions (656 M) pour l'année deux mille dix-sept (2017). Et comparé à deux mille quinze (2015), on parle de sept cent quatre-vingt millions (780 M). Donc, on a fait une différenciation entre les projets de dix millions (10 M) et plus et les projets de dix millions (10 M) et moins.

Et vous voyez qu'en termes de projet de dix millions (10 M) et plus, on parle d'une réduction, en fait de... on passe de cent soixante-cinq millions (165 M) à quatre-vingt-dix-neuf millions (99 M). Et pour l'enveloppe des projets de dix millions (10 M) et moins, on parle de cinq cent cinquante-sept (557) qui sont principalement reliées à la croissance de la demande et aussi le maintien des actifs. On a naturellement des respects d'exigences que l'on doit continuer mais aussi d'améliorer... l'amélioration de la qualité

de nos services. Donc, c'est ce qu'on demande pour l'augmentation tarifaire de deux mille dix-sept (2017).

(11 h 30)

Si vous allez à la planche 17, on parle de l'évolution, en fait... Planche 18, désolé. On parle de l'évolution de la demande d'électricité au Québec. On a voulu illustrer les défis auxquels on fait face aujourd'hui. Donc, on voit, en deux mille quinze (2015), une demande de cent soixante-huit virgule cinq térawattheures (168,5 TWh) alors qu'on regardait en deux mille seize (2016), au mois de juillet, on parlait d'une vue de cent soixante et onze point deux (171,2). Pour regarder par la suite, au mois de novembre, on voyait une baisse de la consommation, on parle, en fait, quand on se compare entre novembre deux mille quinze (2015) pour la vue deux mille seize (2016) et ce qu'on propose pour l'année deux mille dix-sept (2017), on voit une baisse d'un point six térawattheure (1,6 TWh), qui est, en fait, le différentiel entre le cent soixante-dix point deux (170,2) et le cent soixante-huit point six (168,6).

Ce qu'on a noté, en fait, à travers les hivers rigoureux qu'on a eus... qu'on a vécus au

Québec, j'ai eu la chance de ne pas les vivre étant donné que j'étais aux États-Unis. C'est qu'il y a eu des changements de comportement au niveau des Québécois. En fait, j'ai demandé à l'équipe qu'est-ce qui avait motivé les changements et il y a un sondage qui a été fait par nos équipes, avec une firme externe, pour comprendre qu'est-ce qui avait changé chez le comportement des Québécois. Et le sondage nous révèle qu'il y a des changements de comportement au niveau du thermostat et de la baisse des thermostats. On parle de deux point cinq, deux point six degrés en termes de réduction de thermostats.

On a vu aussi le secteur de la construction changer. Beaucoup plus de condominiums qui viennent impacter les demandes au niveau de l'électricité pour Hydro-Québec. Donc, tout ça nous amène à avoir un comparatif et une baisse d'un point six térawattheure entre ce qu'on avait prévu en deux mille seize (2016) et ce qu'on voit présentement pour deux mille dix-sept (2017).

Si vous allez à la page suivante. En fait, vous allez voir une des avenues que je veux regarder avec l'équipe, c'est les avenues de croissance. Il y a toujours une croissance, au

Québec, en termes de la demande mais, la croissance, elle est moindre que prévue. Originalement, on voyait une croissance de sept à huit pour cent annuellement et maintenant, le plan qu'on a déposé au mois de novembre, on parle d'une croissance de zéro point quatre pour cent.

Cette croissance-là, naturellement, moi, qui viens du domaine privé, je ne peux pas accepter qu'on ait une baisse de notre clientèle. Et une des choses que j'aimerais faire c'est regarder les diverses avenues qu'on peut travailler chez Hydro-Québec Distribution pour aller étendre nos services. Donc, on a, effectivement, une énergie qui est disponible et on veut continuer à travailler un service d'accompagnement pour la réalisation des projets. Donc, je parlais, plus tôt, de regarder les temps requis de nos clients versus les temps que l'on promet à nos clients. Sûr et certain qu'il faut ajuster ces temps et réduire nos temps de cycles pour aller chercher cette capacité additionnelle.

(11 h 34)

Et, naturellement, on peut... on a une expertise en efficacité énergétique, on fait des investissements à chaque année pour aider les gens

à être plus efficaces aussi. Ce qui, naturellement, peut stimuler les différentes entreprises et réduire la consommation en même temps chez les consommateurs. Donc, des exemples concrets, en fait, des centres de données, on est... on a, effectivement, au Québec, un avantage important en termes de températures, on a des centres de données dans des zones au sud de la frontière, qui sont dans des températures assez chaudes et, avec la climatisation, ça amène des coûts assez importants. À Hydro-Québec a quand même des coûts compétitifs, les meilleurs coûts en Amérique, donc on est à stimuler ces demandes-là en termes de centre de données. Avec la croissance et la stratégie numérique qui est en explosion un peu partout sur le globe, on est... ça nous offre des opportunités.

J'ai d'ailleurs eu la chance de rencontrer plusieurs intervenants, dont, cette semaine, de grands consommateurs qui nous demandent plusieurs centaines de mégawatts d'électricité, donc ça... notre plan semble être une possibilité très concrète et on va travailler, à travers notre organisation, à voir comment on peut vraiment capturer, avec nos partenaires, ces possibilités et ces avenues de croissance.

Donc, si vous allez à la page 20 et 21. En termes de hausses tarifaires pour deux mille dix-sept - deux mille dix-huit (2017-2018). Donc, comme je l'ai mentionné en introduction, Hydro-Québec Distribution demande une hausse tarifaire d'un point six pour cent, qui est un point un pour cent pour le tarif L. Juste à titre indicatif, on a démontré un peu la variation qui vient influencer la demande d'Hydro-Québec Distribution.

Première chose, il y a un zéro point neuf qui est pour la demande plus faible que prévue. Donc, j'en ai parlé au préalable, il y a une baisse d'un point six térawattheure qui, naturellement, impacte les revenus. Vous avez les coûts d'approvisionnement. Trois choses viennent impacter les coûts d'approvisionnement. La première chose c'est l'indexation du bloc patrimonial. Donc, d'année après année, le bloc a subi une augmentation. Des nouveaux approvisionnements. Donc, on doit, à certaines périodes de l'année, faire des approvisionnements, en termes de pointes, qui ajoutent à nos coûts. Et, naturellement, les autres achats d'électricité ou des nouveaux approvisionnements, que ce soit à travers l'éolien, des nouveaux contrats d'éolien qui, naturellement,

amènent un impact au niveau du Distributeur.

Le troisième point, qui est le coût lié à la pérennité du réseau de transport, qui est d'un point cinq pour cent. Donc, il y a eu des discussions avec mon collègue, Marc Boucher, où il a demandé une augmentation par rapport à ses coûts de services, ses équipements stratégiques et la maintenance. Et c'est ce qu'on reflète dans notre planche ici présente, sachant que les discussions sont en cours.

Du côté où on voit certaines contributions négatives. La première chose c'est le coût du service de base. Donc, non seulement en absorbant la croissance à travers l'année deux mille dix-sept (2017) et les gains opérationnels qu'on a faits, donc on voit une baisse de zéro point six pour cent. Et, en fait, on a des retours à des températures normales. En fait, ce qu'on veut aller travailler sur une stabilité au niveau des hausses tarifaires pour les prochaines années et on veut utiliser le solde du compte de nivellement de la température cette année, qui va permettre une stabilité pour les prochaines années. Donc, à faire... avec les différents bâtonnets, vous pouvez voir que la somme des ajouts et des différentiels,

vous voyez une hausse tarifaire qui est d'un point six pour cent.

La hausse tarifaire, si vous allez à la planche 22, vous voyez l'impact sur les résidences. Donc, on parle, pour un logement, un cinq et demi, de quarante-trois sous (43 ¢) par mois. Une petite maison, de deux dollars trente-six; une maison moyenne, de trois dollars quatre-vingt-quatre et pour des plus grandes maisons de deux cents mètres carrés (200 m2), on parle de cinq dollars onze par mois.

Si on regarde à la planche suivante, un rappel des tarifs résidentiels. Pour avoir vécu aux États-Unis, ça veut vraiment dire quelque chose pour moi. On peut... en termes de comparatif, vous voyez, en termes de coûts, pour mille kilowatts (1000 KW) par mois, on parle de, à Montréal, un coût de cent dollars (100 $). Donc, vous pouvez voir les différents coûts que vous allez supporter, si vous êtes dans d'autres régions que juste nos voisins, à Toronto on parle de deux cent quarante-huit dollars (248 $) pour la même facture de cent dollars (100 $) pour Hydro-Québec.

À la planche 24. Naturellement, il y a eu des discussions, de ce que je comprends, à travers

les dernières semaines, les derniers mois, sur l'évolution des tarifs. Et, naturellement, Hydro-Québec participe à l'implantation graduelle de ces orientations, que ce soit au niveau pour les tarifs domestiques en termes d'équité et d'efficience et de simplicité. On continue... on demande à la Régie de faire la prolongation du tarif du développement économique jusqu'en... de deux mille vingt-trois (2023) à deux mille vingt-sept (2027). Et, finalement, on continue à travailler la réflexion en cours dans le cadre de l'avis demandé par le gouvernement.

(11 h 39)

Donc, nos équipes sont aussi à travailler en parallèle à la suite des réponses qu'on vient donner pour la cause qui nous concerne présentement, à travailler sur la lettre du ministre Arcand.

Si je vais à la planche suivante. Quels sont les défis suite à mon appréciation dans les deux derniers mois, les défis que je vois pour l'organisation? Le premier point, en fait, c'est venant d'une organisation... d'autres types d'organisations. Ce qui est important pour moi, c'est de s'assurer qu'on conserve l'expertise chez

Hydro-Québec. Quarante-neuf pour cent (49 %), quarante-neuf point un pour cent (49,1 %) des gens dans l'équipe de distribution sont âgés de quarante-cinq (45) ans et plus chez le Distributeur. Donc, c'est important pour moi de continuer à travailler à garder cette expertise-là et la transférer à nos plus jeunes qui arrivent. Donc, ça va être au coeur de nos discussions dans les prochaines cinq années.

Deuxièmement, travailler à développer les avenues de croissance. On parlait de la demande qui... la croissance de la demande qui s'essouffle. Et, pour nous, de pouvoir rattraper et de trouver des moyens de croissance va être certainement important de faire croître ces volumes-là à travers diverses équipes de vente au Québec.

Troisième chose, d'accélérer la transition énergétique. J'ai eu la chance d'aller visiter les différentes communautés dans le Grand-Nord, d'aller visiter nos collègues aux Îles-de-la-Madeleine. Et naturellement il y a des coûts importants pour Hydro-Québec de faire... cette transition-là va être importante. On a déjà envoyé certains appels d'offres sur le marché. Et on va continuer cette démarche-là à travers les prochaines semaines, les

prochains mois à travers notre plan de transition énergétique pour ces mêmes réseaux autonomes.

Le point numéro 4 va être de garder le bon niveau d'investissements pour supporter la fiabilité du réseau. On a des actifs importants naturellement chez le Distributeur. Et une des questions que je regarde avec l'équipe, c'est de s'assurer qu'on fait les bons investissements de la bonne façon, au bon moment. Et l'équipe m'a présenté une matrice des décisions, qui est quand même très bien quand je regarde en termes de balisage par rapport aux autres industries, pour s'assurer de faire les investissements au bon moment. On a d'ailleurs un comité d'investissements qui fait cette revue-là et où on se « challenge » - excusez-moi l'anglicisme- en équipe pour s'assurer qu'on fait les bons investissements au bon moment, et d'assurer la fiabilité du réseau.

On se rappelle, quand j'ai posé la question quelle était la grandeur de notre réseau. On parle de cent seize mille kilomètres (116 000 km). Et j'ai essayé de le mettre en perspective. On parle de deux point neuf le tour de la Terre qui représente le réseau de distribution. Donc, vous pouvez imaginer, s'il était simple dans

des endroits très accessibles, ça serait peut-être un petit peu plus facile, mais quand on se promène dans les régions, on voit les difficultés que nos gens peuvent vivre au quotidien. Ça amène son lot de défis.

Si vous allez à la page suivante, page 28. Vous avez les priorités en ligne avec le plan stratégique en termes de conclusions. Depuis les dernières années, le Distributeur a réalisé plusieurs gains de productivité. On gère un réseau d'actifs qui est quand même supérieur avec un niveau moindre d'employés, non seulement chez le Distributeur mais aussi chez Hydro-Québec. Donc, Hydro-Québec a atteint dix-neuf mille sept cents (19 700) personnes le plus bas taux d'employés depuis les trente (30) dernières années.

On demande une hausse tarifaire de un point six pour cent (1,6 %), qui est inférieur à l'indice des prix à la consommation projeté. Hydro-Québec Distribution va continuer d'améliorer, sur les quatre axes que je vous ai parlé, et je m'engage avec l'équipe à faire des balisages, à trouver des meilleures pratiques, que ce soit en service à la clientèle, en productivité. La communication proactive est d'être devant nos partenaires. Nos

clients, pour moi, c'est quelque chose d'important de comprendre ce qu'on fait, ce qu'on amène et qu'est-ce qu'on peut amener d'une façon plus proactive à nos différents partenaires et nos différents clients. Et finalement on va travailler à développer des nouvelles avenues de croissance qui va être important pour garder la profitabilité et nos revenus. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Monsieur Murray.

Me ÉRIC FRASER :

Je vous remercie, Monsieur Murray. Donc la présentation est terminée. Les témoins sont disponibles pour être contre-interrogés.

LA PRÉSIDENTE :

C'est bien. Donc, nous serions prêts à procéder aux questions des intervenants. Les intervenants ayant indiqué leur intérêt à poser des questions au président : l'ACEF de Québec. Vous avez prévu, Maître Falardeau, une quinzaine de minutes. Donc, après vos questions, nous allons prendre une pause repas.

Me DENIS FALARDEAU :

Oui. Je pense que vous allez être contente, Madame la Présidente. Ça va peut-être être moins que

quinze (15) minutes. On va voir. Ça dépend si le nouveau président est verbomoteur.

LA PRÉSIDENTE :

Peut-être pas autant que ses prédécesseurs.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me DENIS FALARDEAU :

Q. [133] En passant, bien, bienvenue, Monsieur Murray.

M. DAVID MURRAY :

R. Merci. Merci beaucoup.

(11 h 44)

Q. [134] Ma première question s'adresse à vous justement. C'est une mise en contexte. Je n'ai pas fait de photocopie du document. Là, je fais référence... De temps à autre, le gouvernement émet des décrets. Et en septembre le gouvernement a émis le décret 841-2014. Ça concerne les préoccupations économiques, sociales et environnementales indiquées à la Régie de l'énergie et se rapportant à l'évolution des tarifs d'électricité pour l'année tarifaire deux mille quinze-deux mille seize (2015-2016). Plus précisément, il a été ordonné en conséquence sur la recommandation du ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, que soit indiqué à la Régie de l'énergie qu'elle doit tenir compte, lors de la fixation des tarifs d'électricité pour l'année tarifaire deux mille

quinze-deux mille seize (2015-2016) des préoccupations économiques, sociales et environnementales suivantes se rapportant à l'évolution des tarifs d'électricité. Et plus précisément concernant les ménages à faible revenu, la capacité de payer des ménages à faible revenu, qui éprouvent des difficultés à supporter les hausses de coût de l'énergie.

Ce qui m'amène à vous inviter à prendre le document HQD-1, Document 1, c'est-à-dire la pièce B-9, plus particulièrement à la page 12 et 13. Et justement pour faire le lien avec le décret, dans ce chapitre concernant le soutien aux ménages à faible revenu, on parle à partir de la ligne 30, bon, bien :

> Dans son dernier dossier tarifaire, le Distributeur faisait état de trois nouvelles initiatives dont deux touchent la bonification des ententes de paiement pour les clients à faible revenu. Ces initiatives se précisent.

Et là, un petit peu plus loin après on parlait de :

> l'implantation d'une nouvelle entente plus généreuse pour les clients à très faible revenu, soit ceux se situant à

> cinquante pour cent (50 %) et moins des seuils de faible revenu [et c'est] en discussion avec les associations de consommateurs

Et là, on parle de l'Union des consommateurs, la Coalition des associations de consommateurs et Option consommateurs. Et là, on parle d'une offre, d'une telle « entente est prévue au cours du deuxième trimestre de deux mille dix-huit (2018) ». On parle aussi de :

> La possibilité d'effacer graduellement la dette des clients bénéficiant d'une entente de paiement [qui] sera évaluée auprès d'un échantillon de clients en 2017 afin de vérifier si cette initiative encourage significativement ceux-ci à se rendre au terme de leur entente.

Et finalement, il y avait des démarches pour la mise en place d'un centre d'accompagnement, c'est-à-dire « un guichet de service unique pour les ménages à faible revenu qui met à contribution un coordonnateur et des agents d'accompagnement ». Et ça s'est poursuivi en deux mille quinze-deux mille seize (2015-2016). Malheureusement, ce projet-là a

été abandonné, si je ne me trompe pas. C'est bien ça?

M. DAVID MURRAY :

R. Malheureusement, je n'étais pas... dans les deux derniers mois je ne sais pas si... j'ai pas connaissance si le projet a été arrêté. Je sais, par contre, qu'il y a effectivement des discussions avec l'équipe de service à la clientèle avec deux organismes, là, pour trouver des moyens pour les ménages à très faible revenu. Je peux vous dire qu'à Hydro-Québec on continue à supporter cette initiative-là. En fait, on veut continuer à investir huit millions (8 M$) en deux mille dix-sept (2017) pour supporter les ménages à très faible revenu, essayer de trouver des solutions avec eux, que ce soit à travers l'ajout de réfrigérateurs Énergy Star ou de trouver les façons de travailler avec le calfeutrage. Et on va continuer à évoluer avec les différentes organisations à trouver des solutions pour ces ménages à faible revenu ou très faible revenu.

Q. [135] O.K. Disons que pour le moment, là, le centre d'accompagnement est sur une voie de garage.

R. O.K.

Q. [136] Est-ce qu'il y a des... des nouveaux projets

qui sont sur la table à dessin? Est-ce qu'il y a des façons d'accélérer la mise sur pied des projets existants? Parce que ce que je comprends, là, dans la lecture que nous avons faite, ce sont des projets qui sont expérimentaux, là, on parle de projets-pilotes, on parle de... d'une clientèle... d'un échantillon de clientèle en deux mille dix-sept (2017) pour l'effacement graduel. C'est encore à l'étape, là, de l'expérimentation. Est-ce qu'il y a des choses qui sont un petit peu plus rodées, si je peux dire?

R. Ma compréhension c'est que ces discussions vont... prendre lieu à travers les comités avec les organismes qui sont... qui sont en cours présentement. Je sais qu'il va y avoir le panel 2, je crois, qui va avoir des discussions un petit peu plus détaillées par rapport aux interventions possibles. Mais, nous, on s'engage à garder les mêmes niveaux d'investissement qu'on a fait dans la dernière année pour... pour les ménages à faible revenu. Donc Hydro-Québec Distribution et le Distributeur engagent trente millions (30 M$) par année, plus on a un huit millions (8 M$) qu'on veut mettre pour justement trouver des façons efficaces. On veut bien investir l'argent et souvent à travers

des projets-pilotes c'est important de valider est-ce qu'on investit, on a le bon retour sur investissement et que ça amène des économies ou des résultats qui sont... qui sont fiables. À travers ces deux... le panel 2, je pense que ce genre de discussion là va avoir lieu.

(11 h 50)

Q. [137] Toujours avec le même document, c'est-à-dire la pièce B-0009, donc HQD-1, Document 1, à sa page 5... à sa page 5, à la ligne 14, il est fait mention que la présente demande tarifaire :

> s'inscrit dans le contexte du Plan stratégique 2016-2020 - Voir grand avec notre énergie propre, dévoilé par Hydro-Québec le 8 juin dernier. Par ses actions, le Distributeur contribue plus particulièrement aux stratégies consistant à améliorer les services à la clientèle et la productivité, et ce, dans la perspective que l'entreprise soit reconnue comme une référence en matière de services à la clientèle et que les hausses tarifaires soient limitées à un niveau inférieur ou égal à l'inflation.

Justement, en parlant de l'inflation, est-ce que je me trompe si je comprends que vous auriez retenu une inflation... un niveau d'inflation de deux pour cent (2 %) comme étant le maximum acceptable?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. C'est exact.

Q. [138] Oui. Ce qui m'amène à la question 3. Et là, je vous invite à prendre le document HQD-16, Document 1.5, c'est-à-dire la pièce B-0116, et plus précisément à la question 6.1. Ça concerne les réponses que vous avez faites à la demande de la Régie, la demande de renseignements numéro 5.

R. Juste un instant, s'il vous plaît, Maître Falardeau.

Q. [139] Parfait.

R. À quelle question, Maître Falardeau, s'il vous plaît?

Q. [140] La question 6.1.

R. Merci.

Q. [141] Ça va, Monsieur Murray?

R. Juste un instant, on va prendre connaissance de la réponse qui est assez longue, quand même.

Q. [142] Parfait.

R. Merci.

Ça va, Maître Falardeau. Merci.

Q. [143] Parfait. Et pour les fins de la transcription, je vais citer la question et une partie de la réponse. La question 6.1 :

> Veuillez commenter sur la plausibilité des hausses tarifaires 2018-2022 fournies par le Distributeur pour chacun des scénarios,

et là, j'insiste sur ce bout de phrase de la question,

> plus particulièrement 2018 et 2019 (référence(ii)).

La réponse :

> Le Distributeur établit ses prévisions de hausses tarifaires au meilleur de sa connaissance sur la base de l'information disponible au moment de la préparation du dossier tarifaire en lien avec le contexte qui prévaut. Plus précisément, dans ses prévisions de hausses tarifaires 2018 à 2022 au présent dossier, le Distributeur a tenu compte des revenus et des coûts reconnus et anticipés, établis en fonction des principaux paramètres et hypothèses suivants :

et là, il y a une série de paramètres. On parle de la prévision de la demande établie par catégories de consommateurs. On parle des coûts d'approvisionnement en lien avec la prévision des besoins. On parle de l'enveloppe de charges d'exploitation liées aux activités de base établie selon la formule paramétrique ayant comme point de départ les charges de l'année témoin deux mille dix-sept (2017). On parle aussi de mise à jour des charges d'exploitation liées aux activités de base avec facteurs d'indexation particuliers et éléments spécifiques. On parle aussi de charge de service de transport selon les prévisions à long terme du Transporteur. On parle d'investissement à long terme incluant la prévision des mises en service et des amortissements ainsi que le rendement sur la base de tarification. Et, finalement, on parle des dispositions des comptes d'écarts antérieurs à deux mille dix-sept (2017) selon les modalités de disposition reconnues ou proposées dans le présent dossier tarifaire. Aucun nouvel écart n'a été considéré pour les années deux mille dix-sept (2017) et suivantes.

Et là, je reviens justement à la portion de la question que je portais à votre attention,

c'est-à-dire plus particulièrement deux mille dix-huit (2018) et deux mille dix-neuf (2019), parce que deux mille dix-huit (2018) et deux mille dix-neuf (2019) sont deux années où, dans les modalités de disposition en vigueur, le tableau qui est immédiatement en haut de la question 6.1, on parle d'une hausse de deux virgule neuf pour cent (2,9 %) et de trois virgule un pour cent (3,1 %), alors que pour ce qui est des autres années, on parle de zéro point cinq (0,5) et les autres années suivant deux mille dix-neuf (2019), c'est-à-dire deux mille vingt (2020) à vingt-deux (2022), on parle des prévisions de un pour cent (1 %). Qu'est-ce qu'il y a de particulier pour deux mille dix-huit (2018) et deux mille dix-neuf (2019) pour que ce soit différent? Parce qu'il y a toute une série de causes que vous avez présentées, ce sont des causes générales. Mais, pour deux mille dix-huit (2018) et deux mille dix-neuf (2019), qu'est-ce qu'il y a de particulier? La politique salariale va changer? Il y a des dépenses particulières? Qu'est-ce qu'il y a de particulier?

(11 h 55)

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Comme vous le savez, et vous avez décliné

l'ensemble des paramètres qui sont pris en compte puis compte tenu du fait qu'il y a plusieurs éléments ici, je pense que le contrôleur au panel 2 pourrait plus précisément répondre à votre question quant au degré d'augmentation pour deux mille dix-huit (2018) et deux mille dix-neuf (2019). Mais, l'objectif, c'est toujours le même pour Hydro-Québec. C'est d'avoir une hausse pluriannuelle égale ou inférieure à l'inflation. C'est l'engagement que l'on a pris dans notre plan stratégique. Mais, on va compléter la réponse, Maître Falardeau, si vous le souhaitez, au panel 2.

Q. [144] Merci. C'est tout, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Falardeau. Alors, il est presque midi. Nous allons donc prendre une pause repas jusqu'à treize heures (13 h 00).

SUSPENSION DE L'AUDIENCE

REPRISE DE L'AUDIENCE

(13 h 01)

Me ÉRIC DAVID :

Alors...

LA PRÉSIDENTE :

Oui.

Me ÉRIC DAVID :

Bonjour.

LA PRÉSIDENTE :

Pour Option consommateurs, nous vous écoutons.

Me ÉRIC DAVID :

Oui, c'est ça. Bonjour Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Bonjour.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ÉRIC DAVID :

Madame et Monsieur le Régisseur. Éric David pour Option consommateurs. Bonjour au panel, bonjour Monsieur Murray et Maître Hébert.

Q. [145] Donc, j'ai quelques questions qui sont plus d'ordre, si on veut, macro dans les grandes lignes un peu du dossier puis des orientations du Distributeur. Donc, je vais vous référer tout de suite à la présentation générale, la pièce HQD-1 Doc. 1 et je lis, donc, au début de la section sur le contexte que la demande tarifaire du Distributeur s'inscrit dans le contexte du plan stratégique deux mille seize-deux mille vingt (2016-2020) et, à cet égard, j'aimerais donc juste déposer comme pièce l'aide-mémoire concernant le plan stratégique. Donc, je pense qu'on en est rendus à C-OC-0014.

C-OC-0014 : Aide-mémoire

Donc, l'aide-mémoire, bien, ça provient du site Internet d'Hydro-Québec, c'est un résumé de deux pages du plan stratégique et à sa lecture, donc, on voit dans la liste des objectifs que le premier objectif c'est de :

> Poser des bases nécessaires pour doubler nos revenus d'ici 15 ans afin d'augmenter nos profits.

C'est une cible quand même ambitieuse. Ma première question c'est : est-ce que c'est un objectif qui s'applique à toutes les divisions d'Hydro-Québec? Est-ce qu'Hydro-Québec Distribution est concernée par cet objectif également?

M. DAVID MURRAY :

R. Donc, pour répondre à la question, Madame la Présidente, effectivement, toutes les divisions sont concernées au travers le grand giron d'Hydro-Québec. Donc, la réponse c'est oui.

Q. [146] O.K. Je continue dans ma lecture document, vous avez ici énoncées vos stratégies les plus importantes, il y en a quatre qui sont identifiées. Je m'attarde sur la première des stratégies, d'améliorer les services à la clientèle, et je vois

dans les points qui suivent, le troisième point qui est de :

> Lancer de nouvelles initiatives et préserver les acquis en efficacité énergétique.

Et quand j'ai révisé, donc, ce document-là, la réflexion que j'ai eue c'est qu'il me semblait y avoir un certain conflit entre votre premier objectif qui est d'augmenter vos revenus et une de vos stratégies les plus importantes qui comprend des nouvelles initiatives et la préservation d'acquis en efficacité énergétique. Est-ce qu'il n'y a pas pour vous une certaine contradiction entre ces deux impératifs-là?

R. En fait, Hydro-Québec et le Distributeur veulent continuer à faire des investissements pour l'efficacité énergétique, chose qu'on a faite dans le passé, j'ai pris connaissance des gains qui ont été faits dans les dernières années de huit point huit térawattheures (8,8 TWh) donc on veut continuer à cet effet-là. Et si je peux rappeler, dans la présentation que j'ai faite ce matin, une des choses, c'est qu'on veut regarder, pour le Distributeur, des nouvelles avenues de croissance. Donc, c'est à travers ces avenues-là qui sont peu

ou pas présentes ici au Québec qu'on veut travailler cette croissance-là.

Q. [147] Oui. Bien d'ailleurs, je voulais un peu mieux comprendre dans votre présentation, j'essaie de retrouver la plage où vous en parlez.

LA PRÉSIDENTE :

19.

Me ÉRIC DAVID :

Pardon, 19? Merci Madame la...

LA PRÉSIDENTE :

Oui.

Me ÉRIC DAVID :

Q. [148] Oui, plutôt 19, effectivement. Donc, vous avez noté des nouvelles avenues de croissance. On parle ici de croissance dans les ventes, dans les revenus je présume? Ou on parle de quelle sorte de croissance?

R. En fait, Madame la Présidente, si je peux répondre, c'est la croissance en consommation d'électricité. Donc, on veut attirer des organismes et des organisations qui ont une grande demande d'énergie et les centres de données sont effectivement un potentiel assez intéressant pour nous. Comme j'ai mentionné, j'ai déjà eu plusieurs rencontres avec certains des groupes qui seraient intéressés à

utiliser de notre énergie. Sauf qu'on s'entend que l'efficacité énergétique fait en sorte qu'on baisse la consommation.

(13 h 06)

R. Oui, pour les clients existants, oui. Effectivement, ça met une pression sur la demande mais, de l'autre côté, on est à valider, à attirer encore plus de consommation avec ces clients potentiels là.

Q. [149] O.K. Mais êtes-vous d'accord qu'à quelque part, il y a une certaine contradiction entre un désir de faire de l'efficacité énergétique d'un côté, ce qui implique des coûts puis ce qui implique une baisse de consommation d'un bord puis, de l'autre bord, de vouloir augmenter les revenus puis augmenter la consommation?

R. C'est certain que de faire de la publicité ou de promouvoir l'économie d'énergie, c'est... effectivement, ça donne des tendances et des pressions sur les revenus. Mais je pense qu'on a un bon historique, de voir les gains qui ont été faits dans le passé, d'être capable de faire une prévision des gains qui ont été faits, de faire la suite en développement de marchés.

Q. [150] O.K. En tant que président, j'imagine, il

vous revient d'arbitrer les conflits potentiels entre les différents impératifs de l'entreprise. Est-ce que vous avez développé, à l'interne, des moyens de, si on veut, réduire le conflit potentiel entre l'ambition d'augmenter les revenus et le besoin de faire de l'efficacité énergétique?

R. En fait, je ne suis près d'appeler, Madame la Présidente, un conflit. C'est une pression comme dans n'importe quelle organisation, il y a des positifs et des négatifs. Avec notre équipe de demande d'approvisionnement, on prend en considération ces effets-là. Ce n'est pas la première année qu'on fait des gains en efficacité énergétique, on continue à investir. On va investir cent quinze millions (115 M) en efficacité énergétique et on va poursuivre dans cette démarche-là. On voit des tendances.

Et, de l'autre côté, avec les marchés... comme je l'ai mentionné, les marchés des centres de données, ça va amener une croissance assez importante. C'est des entreprises qui demandent beaucoup d'énergie, on a toutes les conditions pour être capable d'attirer ces centres-là.

Q. [151] O.K. Donc, pour revenir à l'aide-mémoire, étant donné la mention... une des premières

stratégies qui est mentionnée c'est de « Lancer des nouvelles initiatives et préserver des acquis en efficacité énergétique ». J'en conclus que l'efficacité énergétique est importante pour Hydro-Québec, est-ce que c'est exact?

R. Oui, ça a toujours été.

Q. [152] O.K. J'aimerais maintenant vous référer à une pièce, la pièce HQD doc 1. Donc, c'est B-0043, la cote de la Régie. C'est, essentiellement...

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Pouvez-vous répéter la cote, Maître David?

Q. [153] Oui. HQD-10, doc 1. Donc, c'est votre document sur l'efficacité énergétique.

R. Nous avons le document.

Q. [154] Oui. Alors, je vous réfère à la page 25, qui est le tableau A-3.

R. Qui contient plusieurs données.

Q. [155] Effectivement, mais vous allez voir, ma question, elle est quand même simple. Donc, on fait, ici, le bilan des impacts énergétiques des programmes en efficacité énergétique sur une certaine période. Et donc, j'attire votre attention à la première catégorie, « Marché Résidentiel », et on voit, juste un peu plus bas, en dessous de la ligne, là, « Sous-total marché Résidentiel ». Donc,

c'est cette ligne-là qui m'intéresse. Et là je constate ici donc, qu'au niveau des impacts énergétiques, dans le marché résidentiel, en deux mille quinze (2015), on aurait eu un impact de cent soixante-dix-sept gigawattheures (177 GWh). Si on saute une colonne pour aller à deux mille seize (2016), on constate que c'est cent cinquante-six (156) et, deux mille dix-sept (2017), cent trente-huit (138). Ça va?

Et cette décroissance, au fond, elle n'est pas propre au marché résidentiel parce que, si on va un peu plus bas dans le document, on voit, « TOTAL - INTERVENTIONS DU DISTRIBUTEUR (GWh) », puis on retrouve, pour deux mille quinze (2015), cinq cent soixante-dix (570); deux mille seize (2016), quatre cent soixante et un (461); deux mille dix-sept (2017), quatre cent trente-trois (433).

Donc, j'en conclus qu'il y a une certaine décroissance dans les impacts des programmes d'efficacité énergétique chez Hydro-Québec.

(13 h 11)

Est-ce que votre nouveau plan stratégique, est-ce qu'il va faire en sorte que les impacts augmentent dans l'avenir ou est-ce qu'on continue

dans cette lente pente décroissante?

M. DAVID MURRAY :

R. En fait, Madame la Présidente, j'ai pris connaissance du dossier dans le passé, je sais qu'on a atteint nos objectifs de huit point huit térawattheurs (8,8 TWh). Les gains, les... le travail qui a été fait par l'équipe, je ne suis pas allé naturellement dans ce niveau de détail-là en termes de tous les détails, en termes de détails de plans stratégiques qu'on va faire sur le devant. Il va y avoir des panels qui vont en discuter. Par contre, d'un niveau « business », si je m'élève un petit peu, c'est sûr et certain qu'au début on va chercher les... l'expression que je dis en anglais, les « low hanging fruits », les fruits les plus faciles à aller chercher, l'investissement d'Hydro-Québec Distribution va continuer à être les mêmes, on va travailler à aider les ménages à faible revenu. On a dit qu'on voulait investir un huit million (8 M$) et il y a des comités qui sont en branle pour, justement, trouver les meilleurs pratiques et s'assurer que les investissements que l'on fait soient les meilleurs investissements.

On est... on est engagé à faire ces investissements-là, on parle de quatre cent

trente... quatre cent trente gigawatts (430 GW) en termes d'économie totale, donc on va poursuivre. Il y a... il y a une petite baisse quand on regarde les chiffres, mais comme je l'ai mentionné, il y a toujours une progression à travers les efforts que l'on fait dans un domaine, que ce soit l'économie d'énergie ou des améliorations. Donc on est commis avec le Distributeur à continuer ces efforts-là et à trouver les meilleurs façons.

Q. [156] D'accord. Donc dans le cadre du plan stratégique pour les années à venir, savez-vous si votre équipe a déterminé des cibles pour les années à venir?

R. La seule cible que j'ai vue personnellement, c'est le quatre cent trente-trois (433) de cette année. Je n'ai pas... je n'ai pas pris connaissance des cibles du futur.

Q. [157] D'accord. Donc, pour revenir toujours à l'aide-mémoire, on parle de la stratégie sur l'efficacité énergétique, préserver les acquis, mais aussi de lancer des nouvelles initiatives. Est-ce que vous êtes en mesure de nous préciser quelles sont ces nouvelles initiatives à venir?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Juste un instant, s'il vous plaît.

M. DAVID MURRAY :

R. Madame la Présidente, quand je regarde les... les nouvelles initiatives, pour moi, c'est les... de ce que j'en ai pris connaissance, c'est les tables de discussion qu'il y a avec les organisations pour les ménages à faible revenu. J'ai pas pris connaissance des autres initiatives, comme je viens de le mentionner. Il va y avoir monsieur Zayat dans notre organisation, qui est responsable, il pourra probablement vous donner plus de détail dans le panel en question.

Q. [158] D'accord. Toujours dans la présentation générale, donc le HQD-1, Doc. 1 à la page 11. Donc dans la section qui traite des interventions en efficacité énergétique on lit au tout début de cette section :

> Le Distributeur poursuit ses efforts visant à favoriser les économies d'énergie durable, notamment au moyen d'une approche intégrée [...]

Ma question c'est : qu'entendez-vous par une « approche intégrée »?

R. En fait, Madame la Présidente, ce serait de travailler avec les différentes organisations en cours et intégrer les... les discussions et les

mécanismes qui vont faire en sorte qu'on va trouver les meilleurs pratiques, que ce soit comme les ménages à faible revenu avec le changement des frigidaires Energy Star ou travailler avec l'isolation. Donc c'est travailler de concert avec les différents organismes.

Q. [159] O.K. Est-ce que ça inclut... par organisme, juste pour bien comprendre votre réponse, vous parlez de quoi? Des associations de consommateurs ou d'autres sortes d'organismes?

R. Oui, il y a, à ma mémoire, deux organismes dont Option consommateurs qui travaille avec et un deuxième organisme, je vais juste le trouver, bougez pas.

(13 h 16)

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Bien, plus globalement, il y a différentes associations avec qui on travaille, mais il y a également toute la question de la transition énergétique qui... qui vous savez a fait les manchettes. Alors, dans la nouvelle... le gouvernement prévoit la création, bien, d'un organisme visant l'économie d'énergie et la transition énergétique. Alors, évidemment, Hydro-Québec sera un joueur certainement impliqué. Puis,

je pense que la Régie également sera un joueur important dans cette nouvelle organisation-là. Alors, l'idée, c'est d'avoir des initiatives qui vont converger vers les mêmes objectifs. Puis, Hydro-Québec évidemment fera partie de ces démarches-là.

Q. [160] D'accord. Alors, est-ce que j'en déduis que votre approche intégrée inclut la collaboration avec Transition Énergétique Québec?

R. Bien, on verra lorsque l'organisme sera né puis qu'on connaîtra tous les détails, les objectifs de cet organisme-là plus précisément. On verra comment Hydro-Québec peut s'inscrire de façon, pour reprendre votre expression, intégrée avec cet organisme-là.

Q. [161] O.K. Est-ce que l'approche intégrée comprend également une collaboration avec le Bureau de l'efficacité et l'innovation énergétique?

R. La réponse, c'est oui.

Q. [162] O.K. À part donc de BEIE, et de Transition Énergétique Québec, est-ce qu'il y a d'autres organismes de cette nature avec qui vous traitez dans une approche intégrée

R. Bien, monsieur Murray parlait tout à l'heure des ménages à faible revenu, alors l'idée pour Hydro-

Québec Distribution, c'est de supporter les diverses associations, comme les ménages à faible revenu, notamment pour offrir un produit intégré qui aura un impact sur la consommation d'électricité chez nos clients.

Q. [163] Je vous réfère finalement, dernière ligne de questions, au document HQD-15, doc. 1, qui est le suivi des mesures visant à soutenir les ménages à faible revenu. Ce n'est peut-être pas nécessaire pour vous de sortir le document. Je vais vous dire c'est quoi ma question puis si vous sentez le besoin de consulter, vous le consulterez. Mais on parle, entre autres, à la page 7 du centre d'accompagnement, feu centre d'accompagnement, qui à l'époque devait servir de guichet unique pour la clientèle MFR, entre autres, sur les questions d'efficacité énergétique. Ma question, c'est : puisque le projet de centre d'accompagnement a été terminé, on y a mis fin, comment entendez-vous mettre en place une approche intégrée pour cette partie précise de la clientèle?

R. Bien, comme vous le savez, effectivement, suite à un appel d'offres, il n'y a eu aucun soumissionnaire alors, malheureusement pour l'entreprise... Maintenant, pour ce qui est des

démarches précises qui sont envisagées en lieu et place de ce centre d'accompagnement-là, je vous inviterais à poser la question à monsieur Filion qui est au panel 2. Il a l'ensemble des réponses pour vous.

Q. [164] D'accord.

R. Il aura l'ensemble des réponses pour vous.

Q. [165] D'accord. C'est tout. Alors, je vous remercie.

R. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître David. Alors, maintenant nous sommes à UC. Maître Sicard?

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me HÉLÈNE SICARD :

Q. [166] Bonjour. Hélène Sicard pour l'Union des Consommateurs. Mesdames, Monsieur. Bonjour, Monsieur Murray. Bonjour, Monsieur Hébert. Ça fait plaisir de vous rencontrer, Monsieur Murray, et de voir des nouveaux visages, même si on ne vous verra pas souvent.

Alors, vous nous avez dit dans votre présentation que pour les cent (100) premiers jours, vous vous êtes, comme, intégrés. Vous arrivez puis vous avez un plan cent (100) jours. Avez-vous visité... parce que celui-là, vous ne

nous en avez pas parlé, ou pensez-vous visiter, à court terme, vos centres de service à la clientèle?

M. DAVID MURRAY :

R. Madame la Présidente, oui, en fait, j'ai pris une démarche où j'ai répondu à certains appels avec nos gens qui font ce service chez Hydro-Québec.

Q. [167] Merci. Maintenant, vous n'êtes pas sans savoir qu'aux États-Unis, dernièrement, il y aura... il y a eu une élection et il y a un nouveau président qui est, semble-t-il... qui va avoir une approche très protectionniste par rapport aux États-Unis, et que cette approche risque d'avoir un impact à court ou à moyen terme sur certains de vos clients, et je pense aux industries qui exportent aux États-Unis. Alors, il y a des clients de l'AQCIE qui est ici et qui représente les industries mais il y a possiblement, également, des clients de la FCEI, et que si ces gens sont affectés dans leurs exportations aux États-Unis, on risque de faire face à une nouvelle baisse de la demande. Est-ce qu'Hydro-Québec, dans sa planification, a commencé à réfléchir à cette problématique-là?

(13 h 21)

M. DAVID MURRAY :

R. Madame la Présidente, bien que j'ai passé quelques mois aux États-Unis, c'est assez imprévisible, je dirais, de voir les réactions qui vont découler de l'élection de monsieur Trump. Mais on est certainement sensibles au quotidien à tous les événements qui peuvent influencer la demande. Et notre équipe regarde ces critères-là de façon en continu.

Q. [168] C'est parce que ma question, c'est, est-ce que vous les suivez de très près pour pas qu'on soit pris avec une surprise dans un an ou dans dix-huit (18) mois qui soit importante?

R. Oui. En fait, Madame la Présidente, les prévisions, il y a plusieurs indicateurs financiers qui sont suivis. On veut s'assurer d'avoir une grande prévisibilité. Le marché, que ce soit au niveau des indicateurs et de l'impact de nos voisins du sud, mais aussi de la consommation, exemple, des Québécois et des variations. Il y a plusieurs variations qu'on voit dans la demande, non seulement au Québec mais quand on regarde l'échiquier mondial, que ce soit en Australie ou même dans le milieu gazier, on voit des changements de comportement dans les modèles. Et c'est notre

travail de s'assurer de garder les modèles les plus performants possibles.

Q. [169] Merci. Dans ce que vous nous avez décrit dans votre présentation, il y a plusieurs pages où vous faites référence aux nouvelles technologies et à l'utilisation de ces nouvelles technologies pour communiquer ou informer les clients. Maintenant, je vais vous donner un chiffre, là. Je ne sais pas si vous êtes au courant, mais il à peu près vingt-cinq pour cent (25 %) des ménages à faible revenu n'a pas Internet ou n'a pas cette technologie. Alors que faites-vous avec ces clients qui n'ont pas accès aux nouvelles technologies? Je ne vous demande pas des détails. Vraiment mes questions se veulent globales puis philosophie, là. Je veux juste m'assurer que... On parle beaucoup de nouvelles technologies. Ma question pourrait se résumer : Est-ce que ces clients-là sont oubliés? Où figurent-ils dans votre plan de développement?

R. En toute honnêteté, Madame la Présidente, le chiffre de vingt-cinq pour cent (25 %) n'était pas nécessairement quelque chose de connu pour moi. Sauf, je sais à travers les comités, avec les organismes, avec l'équipe de monsieur Filion, je sais qu'on veut se rapprocher. On veut investir le

huit millions de dollars (8 M$) pour les ménages à faible revenu. Et, naturellement, de travailler en concert avec eux va être important. Si vous trouvez des moyens différents pour atteindre ces gens-là, ça va être certainement quelque chose qu'on va vouloir regarder.

Q. [170] Maintenant, si la croissance, puisque vous allez surveiller tout ce qui se passe aux États-Unis puis vous allez ajuster vos prévisions, alors si la croissance était au rendez-vous et qu'avec vos plans tarifaires spécifiques pour les nouvelles entreprises et les grosses industries, que vous demandez d'ailleurs d'étendre jusqu'à deux mille vingt-huit (2028), se réalisait et que vous avez plein de nouveaux clients, qu'allez-vous faire à partir du moment où les surplus, on n'en aura plus? Parce que, tôt ou tard... En ce moment, les tarifs peuvent être avantageux. Je ne veux pas interrompre monsieur Hébert qui vous informe.

C'est parce que, en ce moment, à la marge, ces entreprises, on peut leur offrir un bon tarif, parce que, à la marge, ils utilisent l'électricité patrimoniale qui n'est pas utilisée, et donc qui n'est pas chère. Mais à partir du moment où tout ça est utilisé, on va rentrer dans des coûts qui, à la

marge, ne seront peut-être plus concurrentiels parce que ça va être d'autres nouvelles énergies. Comment est-ce que vous voyez, surtout si vous devez doubler vos revenus selon le plan stratégique, comment est-ce que vous entrevoyez ça, puis la balance pour les consommateurs pour pas que, tout à coup, là, on a une explosion puis une hausse tarifaire quand les surplus seront écoulés? (13 h 26)

R. Madame la Présidente, en termes... si je peux clarifier, en termes de doubler les revenus d'Hydro-Québec, ça se veut, comme je l'ai mentionné tantôt, avec toutes les divisions. Et une des démarches sera aussi d'aller sur les marchés externes, donc de faire des partenariats avec des joueurs externes au Québec et où on va... Hydro-Québec pourra tirer certains revenus. Les mécanismes en place, en termes de prévision de la demande, vont tenir en compte de plusieurs critères. En fait, il y a plusieurs autres critères au Québec qui vont venir raffermir notre modèle de demande, mais on s'engage, on s'est engagés à garder les hausses tarifaires à l'indice des prix à la consommation, donc c'est à ce dont on s'est engagés et on compte bien faire respecter cet

engagement-là.

Q. [171] Et...

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. J'ajouterais, Maître Sicard, que...

Q. [172] Oui.

R. ... évidemment, plus il y aura de clients au Québec plus on en sera heureux. La tarte pour récupérer les coûts sera beaucoup plus grande, les gens pour payer l'ensemble des coûts du Distributeur. Alors, c'est une bonne nouvelle que de la croissance et puis pour... Évidemment, il y a un plan d'approvisionnements, hein, chez Hydro-Québec Distribution. Vous le savez, on l'a déposé sur dix (10) ans qui nous permet de voir un peu plus loin. Alors, l'idée, c'est de s'assurer d'avoir des approvisionnements à un juste coût puis de transmettre ces coûts-là raisonnables à l'ensemble de la clientèle.

Puis j'ajouterais aussi, c'est important au niveau de doubler les revenus, effectivement. C'est non seulement l'entreprise réglementée, la division réglementée, mais c'est également la division qui est non réglementée qui agit sur les marchés internationaux américains puis les marchés européens également pour faire des acquisitions qui

permettront à Hydro-Québec de doubler ses revenus. C'est un objectif ambitieux, mais réalisable.

Q. [173] Merci, Monsieur Hébert. Maintenant, transition énergétique au niveau des réseaux autonomes, ça fait... les réseaux autonomes, on a besoin de passer du diesel à autre chose. Je pense que c'est comme mode de production d'énergie, ça fait très longtemps qu'on en parle, et même la Régie l'avait demandé. Maintenant, les demandes ou le plan stratégique et le plan du gouvernement est ambitieux, vous allez y faire face. Mais, avez-vous l'intention de demander une collaboration financière du Fonds vert pour aider à financer cette transition dans les réseaux autonomes?

M. DAVID MURRAY :

R. Madame la Présidente, honnêtement, je n'ai pas le détail si on a demandé une contribution du Fonds vert. Pour l'instant, moi, je suis à bien comprendre la situation, de là ma visite dans les sept sites des villages qui m'a appris beaucoup sur la situation. On a fait des appels d'offres. Pour nous, il va être important de continuer la démarche. Donc, depuis les derniers mois, on a fait quelques appels d'offres et on a entre autres mis une table de discussion avec un comité conjoint

avec la mairie des Îles-de-la-Madeleine pour continuer à faire avancer le projet.

On a un plan à l'interne avec l'équipe du Distributeur de faire cette transition-là par deux mille vingt-trois (2023) pour les... nos réseaux autonomes. Naturellement, tout étant égal par ailleurs, en n'ayant pas d'enjeux dans cette démarche-là, mais on s'est quand même fixé une date qui est deux mille vingt-trois (2023).

Malheureusement, peut-être avec le panel ils pourront... avec monsieur Zayat, vous allez avoir le détail s'il y a eu une demande au niveau du Fonds vert. Mais, pour moi, à cette date-ci, je n'ai pas... je n'ai pas cette information-là.

Q. [174] O.K. Je veux peut-être juste vous expliquer. Je ne cherche pas à vous prendre ou quoi que ce soit, c'est juste que ce transfert de... cette transition énergétique de modalité de production d'énergie dans les réseaux autonomes, si on passe à une énergie plus verte que le diesel, c'est bon pour l'environnement, c'est bon pour tout le monde, mais c'est coûteux. Et notre question vise plus à savoir si vous avez fait une recherche quelconque pour obtenir de l'argent pour financer cette transition-là ailleurs que juste chez vos clients?

Et à titre de... vous êtes maintenant président pour la section Distributeur, alors, humblement, UC vous soumettrait qu'à titre de président, ce serait un peu à vous de faire les pressions auprès du gouvernement et ailleurs pour trouver, pour alléger finalement la facture qui reviendrait autrement à la clientèle. C'est le but de la question.

R. Oui, j'en prends, j'en prends bonne note, Madame la Présidente. Donc, à travers le panel de discussion, c'est certainement des opportunités qu'ils pourront se saisir. On s'est donné plusieurs critères pour... de décision pour la transition énergétique et on a... Si je prends l'exemple des Îles-de-la-Madeleine, les décisions certainement économiques, la fiabilité du réseau va être mise de l'avant. Mais, naturellement, l'environnement va être au coeur des décisions à travers les tables de discussion.

(13 h 30)

Q. [175] Et, dernière ligne de questions, il y a eu un article ce matin, dans Le Devoir, qui parle du fait que vous êtes associé, là... ou Hydro-Québec, à la chaire de recherche industrielle sur la sécurité des réseaux électriques intelligents pour essayer

de vous préparer et de contrecarrer des cyberattaques. Est-ce que c'est le Distributeur ou c'est Hydro-Québec en général?

R. Madame la Présidente, j'ai... c'est... ayant été le vice-président des technologies de l'information dans la dernière année, la responsabilité est un lien avec la division sécurité et avec la division des technologies d'information, je peux vous dire que l'équipe s'assure de préserver contre les attaques, comme dans toute organisation à laquelle j'ai travaillé dans le passé.

Q. [176] J'ai noté... c'est parce que, dans l'article, on nous dit qu'à date, il y a eu des attaques mais qu'elles ont été sans conséquence. Est-ce qu'on doit comprendre qu'elles ont été sans conséquence à la fois pour Hydro et pour les clients ou juste pour Hydro?

R. Madame la Présidente, sans conséquence pour Hydro-Québec. Et, lorsqu'on voit des choses qui se produisent et qui impactent nos consommateurs, on est... en fait, il y a un réseau qui existe non seulement pour Hydro-Québec mais partout au Québec pour s'assurer, s'il y a des informations personnelles qui sont prises ou qui pourraient être prises, on fait ces démarches-là directement avec

les personnes. Mais je peux vous dire que c'est des cas très particuliers, pour avoir été au coeur des discussions, c'est des cas vraiment particuliers, comme on en voit régulièrement. Je pense que vous recevez tous certaines demandes des banques et, entre autres, plusieurs...

Q. [177] Oui, il y a eu une demande...

R. ... institutions financières, donc c'est ce genre de choses là qu'on voit. D'ailleurs, dernièrement, on a fait une campagne de publicité pour s'assurer, on a été très présent et on va continuer d'être présent pour s'assurer la confidentialité d'informations de nos concitoyens.

Q. [178] Je vous remercie.

R. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Sicard. Donc, nous appellerions maître Cadrin pour l'AHQ-ARQ. Je vous laisserai dire au complet le nom des organismes que vous représentez pour m'assurer de ne pas faire d'erreur.

Me STEVE CADRIN :

Avec plaisir.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me STEVE CADRIN :

Q. [179] Bonjour. Maître Steve Cadrin pour

l'Association hôtellerie Québec et Association des restaurateurs du Québec.

Bonjour à vous, d'abord, Madame la Présidente; Madame, Monsieur le Régisseur. À vous aussi, Monsieur le président Murray. Bienvenu avec nous. Je vais sauter immédiatement dans le vif du sujet parce que vous l'avez à l'écran à côté de vous. Donc, votre présentation de ce matin, qui est à la planche numéro 3, si vous me permettez. Et au dernier point de cette planche numéro 3 où je vous lis, je vous cite :

> Hydro-Québec Distribution demande à la Régie une hausse de 1,6 % pour l'année 2017, ce qui est sous l'indice des prix à la consommation projeté

Puis là, ma première question, vous l'avez utilisée aussi dans le cadre de votre témoignage, cette expression-là, « l'indice des prix à la consommation projeté », alors que, quand je lisais la preuve ou le plan stratégique lui-même, que je suis allé revoir tantôt, ce concept-là s'appelle « inflation » dans ces documents-là.

Peut-être juste m'expliquer, parce que je suis un avocat et je ne comprends peut-être pas correctement la différence entre les deux, est-ce

que c'est la même chose?

M. DAVID MURRAY :

R. En fait, on utilise le taux projeté de la Banque Nationale... de la Banque Nationale! De la Banque du Canada.

Q. [180] On les aime beaucoup, on les salue, mais...

R. Oui, effectivement. Mais, effectivement, c'est le taux de la Banque du Canada.

Q. [181] Le taux de quoi?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. L'IPC global de la Banque du Canada.

Q. [182] L'IPC. Alors, quand je lis, dans le plan stratégique, « inflation », je dois transférer ce mot-là pour dire « indice des prix à la consommation projeté de la Banque du Canada », c'est ça?

M. DAVID MURRAY :

R. Oui.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. C'est exact.

Q. [183] Ça va, je vous laisse... vous étiez en discussion, je ne veux pas vous interrompre dans votre discussion. Est-ce qu'il y a des compléments de réponse maintenant que vous en avez parlé?

M. DAVID MURRAY :

R. Non.

Q. [184] D'accord. Merci. Donc, si on va vérifier... alors, le chiffre que ça va vous donner en termes de pourcentage, ce que j'en comprends, c'est que vous regardez la Banque du Canada. Vous avez quel chiffre, pour deux mille seize (2016), juste pour m'aider?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Dans le dossier, c'est basé sur deux pour cent (2 %).

Q. [185] Deux pour cent (2 %), qui n'est pas le chiffre de la Banque du Canada, ce que j'en comprends?

R. Je ne comprends pas votre question. Vas-y.

M. DAVID MURRAY :

R. La Banque du Canada prévoit entre un et trois pour cent (1-3 %). Présentement on s'aligne sur deux pour cent (2 %), qui est la norme qu'on utilise typiquement.

Q. [186] D'accord. Quant au réel, est-ce que vous avez regardé ça, vous, comme président, en arrivant? Qu'est-ce qui se passe au niveau du réel, au niveau de l'inflation ou l'indice des prix à la consommation, plus projeté mais réel maintenant?

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Oui, on l'a, le réel. On est au courant.

Q. [187] Merci, Maître Hébert. Monsieur Murray...

M. DAVID MURRAY :

R. Oui, on est au courant aussi.

Q. [188] Maître Hébert, je suis certain, là, on parle année après année ensemble mais, vous, Monsieur Murray?

R. Oui, tout à fait, on est au courant.

(13 h 38)

Q. [189] Admettons qu'il y a une différence, parce qu'on n'entrera pas dans le détail, là, mais il y a une différence entre les deux. Comment vous voyez ça, cette différence-là? Par hasard l'inflation est plus basse ou l'Indice des prix à la consommation réel est plus bas que vos hausses. Comme président, est-ce que vous sentez que vous avez respecté votre promesse à ce moment-là ou comment vous voyez ça?

M. DAVID MURRAY :

R. En fait, on s'est engagés à respecter l'Indice des prix à la consommation, donc... et on... c'est l'indice qu'on veut suivre et se donner la tangente à suivre pour les prochaines... les prochaines années. Donc c'est... l'engagement est à cet effet-là.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. J'ajouterais...

Q. [190] Oui, allez-y.

R. Si vous me permettez.

Q. [191] Je ne veux pas vous empêcher, certain.

R. Non, c'est ça, si vous permettez. Pour deux mille dix-sept (2017) l'IPC devrait progresser de un point sept pour cent (1,7 %). C'est les plus récentes données qui proviennent de la mise à jour d'octobre du plan économique du Québec. Alors juste pour votre information, on parle évidemment de l'année témoin projetée deux mille sept (2007) pour le dossier qui nous occupe.

Q. [192] Deux mille dix-sept (2017).

R. Deux mille dix-sept (2017), pardon.

Q. [193] Oui.

R. Et l'indice devrait être à un virgule sept pour cent (1,7 %).

Q. [194] Effectivement. Mais ma question c'était le réel, alors est-ce que vous aviez des commentaires sur le réel?

R. Le réel de quelle année? Quel mois? Quel jour?

Q. [195] Ma question était de dire : si le réel ne s'avère pas comme le projeté, évidemment comme on peut présumer que c'est le cas, c'est une

prévision. Est-ce que... là, je vais m'adresser au président, mais vous avez offert une réponse, Maître Hébert, qu'est-ce qu'on fait, là, au consommateur? Bien par exemple, l'inflation ou l'Indice des prix à la consommation a été de un finalement au réel. Alors, vous, vous avez prévisionné un point sept (1,7 %) ou vous vous êtes fié sur les bons documents, tout ça, mais le consommateur en bout de piste se retrouve à payer, dans le fond, plus que la vraie inflation, si je peux le dire comme ça. Peut-être que je le dis mal, là, mais... Corrigez-moi si je me trompe, Monsieur le Président.

M. DAVID MURRAY :

R. Oui, en fait on essaie... le Distributeur essaie de garder un événement dans les années qui suivent. À date, quand on regarde les indicateurs, les indicateurs nous montrent qu'on est à un point sept pour cent (1,7 %), qui est lorsque l'on regarde notre demande à un point six pour cent (1,6 %), donc on semble cadrer dans cette... dans cette démarche-là. À travers l'évolution, donc il y a des évolutions qui sont courantes par rapport à l'Indice des prix à la consommation, donc à travers l'équipe, notre équipe de contrôleurs, on essaie de

respecter et de comprendre ces tangentes-là et de pouvoir s'ajuster par rapport à l'environnement qui... qui est en évolution. Donc on s'est donné une cible, qui est l'Indice des prix à la consommation, il va y avoir des variations, mais à date on a respecté ces engagements-là dans les... dans les deux dernières années et on compte continuer à respecter ces engagements-là.

Q. [196] Donc ce qu'on dit aux Québécois essentiellement, pour que... ma clientèle, mon restaurateur au coin de la rue, là, pour chaque pourcentage de sa « business » en termes de profit pas évident, peut-être que vous connaissez un peu le domaine de la restauration, pour y avoir été ce midi, mais moi je lui dis : bien écoutez, l'année passé il y a eu une augmentation d'inflation qui est de un point deux pour cent (1,2 %) par exemple ou de zéro point neuf pour cent (0,9 %) par exemple. On prévoit que l'année prochaine, bien ça va être un point sept (1,7 %). Mais finalement s'il s'avère zéro point neuf pour cent (0,9 %), dans le fond, vos tarifs d'Hydro-Québec vont avoir augmenté de un point six (1,6 %), donc il va y avoir un écart, vous allez avoir été augmenté plus que l'inflation. Alors je comprends qu'on est en

prévisionnel, d'une part, puis en réel de l'autre.

Puis, moi, ma question c'était de voir... je vais juste terminer ma question. Vous allez voir où je m'en vais avec ça, là. Qu'est-ce que... parce que c'est une promesse qui était lancée dans un plan stratégique où on dit aux Québécois : dans le fond, vous ne payerez pas plus que l'inflation en termes d'augmentation, là. Moi, assis dans ma chaise, là, je comprenais que... au réel. Là, vous me parlez en projeté. Alors je vous demande : qu'est-ce que vous faites si la réalité ne rencontre pas la projection en termes d'inflation?

M. DAVID MURRAY :

R. En fait, Madame la Présidente, si on regarde les variations, on peut en avoir des deux côtés. Donc il peut y en avoir du côté positif et du côté négatif. Et si je peux ajouter, je pense qu'à partir de deux mille dix-sept (2017) il y a... il y a des mécanismes en place qui vont s'assurer que s'il y a des différences, qu'il va y avoir une façon de redistribuer ces différences-là.

Q. [197] D'accord. Dans vos premiers cent (100) jours ou autres. L'Indice des prix à la consommation que vous voulez utiliser pour voir ce qui se passe chez Hydro-Québec et qu'on veut comparer des pommes avec

des pommes, c'est lequel? Indice des prix à la consommation Canada, Québec?

R. Oui, celui de la banque... Banque du Canada.

Q. [198] Banque du Canada pour le Canada en entier.

R. Oui.

Q. [199] Parce qu'il y a par province aussi, là, mais vous n'avez pas cette information-là ou vous jugez plus pertinent l'Indice des prix canadien que celui du Québec, vous, comme président?

R. L'alignement... l'alignement qu'on a pris à date c'est... c'est celui-là.

Q. [200] D'accord. Je vais vous amener sur... je vais vous amener sur un autre sujet qui n'est pas dans vos planches de présentation de ce matin sur la question d'achat d'énergie de court terme. Je présume qu'outre les visites que vous avez faites un peu partout dans les différents endroits du Québec et même tout près de nous ici... je vous laisse terminer, il n'y a pas... Faites-moi si vous avez besoin de discuter, il n'y a pas de problème.

R. On vous écoute, Maître. On vous écoute.

Q. [201] Parfait. D'accord. Alors je vais continuer donc ma question. Donc sur la question des achats d'énergie de court terme. D'abord, c'est un concept que, je comprends, vous avez maintenant

probablement saisi.

R. Oui.

(13 h 43)

Q. [202] Ça va. Si je vous mentionne que vous aviez, comme prévision, vous, pas vous personnellement, mais Hydro-Québec Distribution, vingt-cinq millions (25 M) d'acquisitions en deux mille quinze (2015) prévues d'achat d'énergie de court terme. Est-ce que c'est quelque chose qui vous donne un ordre de grandeur de ce qui s'est passé?

R. Oui. Pour quelle période?

Q. [203] Deux mille quinze (2015).

R. Oui. Deux mille...j'imagine que ça fait du sens. Ça semble dans les paramètres de ma mémoire, oui.

Q. [204] Bien, d'abord, est-ce que c'est une composante importante des coûts d'acquisition, selon votre... pas des coûts d'acquisition, des dépenses d'Hydro-Québec, cet aspect-là d'achat d'énergie de court terme, selon votre compréhension?

R. En fait, quand on regarde la demande de cette année, on parle d'environ zéro point quatre pour cent (0,4 %) de variation.

Q. [205] C'est ça. Puis, pour vous, ça, ça parle... en dollars, combien ça vous donne dans votre tête?

R. De mémoire, c'était une trentaine de millions, de mémoire.

Q. [206] D'accord. Alors, quand je vous parlais du vingt-cinq millions (25 M) prévisionnel deux mille quinze (2015), si je vous dis que le réel a été de deux cent cinquante-huit millions (258 M), est-ce que ça vous rappelle quelque chose dans les éléments qui ont été portés à votre attention?

R. Malheureusement, je n'étais pas présent en deux mille quinze (2015) mais de ce que je comprends c'est qu'il y a eu des températures assez froides alors que j'étais à l'extérieur du pays.

Q. [207] Oui, c'est ça, quand vous n'étiez pas présent chez Hydro-Québec Distribution mais non plus, pas avec nous au Québec.

R. Tout à fait.

Q. [208] D'accord. Mais en termes de chiffres, quand vous arrivez en poste, on ne vous a pas parlé qu'il y a eu une année où il y a eu, effectivement, une explosion... ce n'est peut-être pas le bon mot, mais il y a eu, disons, un certain coût important à assumer à cause de cet hiver froid là qu'on vous a expliqué, j'en comprends.

R. Oui, ce qui devrait être normal, oui.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Puis, on a expliqué, si je peux ajouter, l'ensemble de ces coûts-là à la Régie lors d'une demande tarifaire.

Q. [209] Oui, oui.

R. Et la Régie s'est déclarée satisfaite des explications qu'on lui a données.

Q. [210] Merci, Maître Hébert. Maintenant, Monsieur le Président, quand vous voyez ces chiffres-là, vingt-cinq millions (25 M), le réel, deux cent cinquante-huit millions (258 M) pour les fins de la discussion, il y a une explosion d'environ dix (10) fois le coût, est-ce que ça vous interpelle de vous poser la question : est-ce qu'on peut contrôler ces coûts-là? Est-ce qu'on a une marge de manoeuvre par rapport à ça, au-delà du fait que c'est zéro virgule quatre pour cent (0,4 %) comme vous mentionniez tout à l'heure de votre gros budget? Mais est-ce que ça vous a interpellé cette question-là? Est-ce que je peux me poser la question de voir que je peux contrôler mieux cette explosion-là?

M. DAVID MURRAY :

R. En fait, tous les facteurs de coûts vont être considérés, dont la variation de la demande.

Q. [211] D'accord. Mais l'achat d'énergie de court terme... la prévision de la demande, c'est une chose. Il peut faire froid puis on peut acheter quelque chose, mais la question que je voulais vous poser c'est, vous, à votre niveau, de voir ces ampleurs de montants là, puis ce dix (10) fois plus, est-ce que ça vous préoccupe de, au moins, aller vérifier comment ça a été fait? Est-ce qu'on a des indicateurs pour voir si ça a été bien fait? Et caetera, et caetera. Est-ce qu'on a fait du mieux qu'on pouvait faire compte tenu de ce qu'on avait, par exemple?

R. De ce que je comprends, il y a des indicateurs qui existent. Mais dans les deux derniers mois, je n'ai pas été dans ce niveau de détails à ce moment-ci.

Q. [212] D'accord. Globalement, chez Hydro-Québec Distribution, il y a des indicateurs mais il n'y en a aucun qui vous a interpellé ou que vous avez souvenir en lien avec la stratégie d'acquisition d'énergie de court terme, ce qu'on a fait au quotidien dans l'opération à tous les jours. Il n'y a rien qui vous vient à l'esprit à ce niveau-là.

R. À ce jour-ci, malheureusement, Maître, non.

Q. [213] Mais je comprends que, comme président, c'est le genre d'indicateur ou, enfin, le genre de rendre

compte que vous espérez avoir en fin d'année pour voir si ça s'est bien déroulé dans l'opération quotidienne, exact?

R. Tout à fait. En fait sur tous les coûts et tous les gros facteurs qui peuvent influencer les coûts d'Hydro-Québec Distribution.

Q. [214] Merci. Est-ce que vous êtes familier avec le concept de l'énergie patrimoniale, l'énergie postpatrimoniale et le fait que, lorsqu'on fait des achats de court terme, on peut laisser sur la table des achats d'énergie patrimoniale?

R. Oui, et je suis... si je peux ajouter, lorsqu'on fait des achats, on fait aussi des appels d'offres pour nous assurer qu'on a les meilleurs coûts.

Q. [215] Mais vous comprenez le concept d'avoir laissé sur la table de l'énergie patrimoniale. C'est quelque chose qui n'est peut-être pas encore à votre connaissance à ce stade-ci.

R. Je vous invite à regarder le niveau de détails à savoir ce qui est resté sur la table, pas sur la table. Honnêtement, vous pouvez discuter dans le panel avec monsieur Zayat. Monsieur Zayat va avoir l'information nécessaire.

Q. [216] Mais je vous... je vais le tourner à l'envers. Si je vous dis que vous avez accès...

Me ÉRIC FRASER :

Je vais m'objecter. Ça fait déjà un bon moment que mon confrère est sur une ligne de questions qui, selon moi, relèvent beaucoup plus du panel qui va venir discuter d'approvisionnement. On s'éloigne un peu de la hauteur à laquelle on doit se retrouver lorsqu'on a le président. Alors, Madame la Présidente de la Formation, je vous demanderais peut-être de demander à mon confrère d'arrêter de tourner en rond et de changer de sujet puisque, là-dessus, je ne pense pas qu'on aille chercher une nouvelle information pertinente.

(13 h 47)

LA PRÉSIDENTE :

Maître Cadrin.

Me STEVE CADRIN :

Bien, je ne pense pas que je tournais en rond, avec respect pour mon confrère. Je trouve le commentaire déplacé. Ceci étant dit, si je peux me permettre de faire simplement un commentaire. C'est qu'à chaque fois que je le fais sous l'angle de vérification de ce qui a été fait chez Hydro-Québec par le président, alors de m'attendre à avoir un rendre-compte à ce niveau-là. Et si vous nous avez déjà entendus sur le sujet ou lus sur le sujet disons à

ce stade-ci, vous allez voir qu'on s'intéresse à l'absence d'indication à ce niveau-là. Puis, moi, je m'intéresse à savoir si ça intéresse le président et s'il y en a des indicateurs à l'interne qu'on pourrait déjà disposer. Alors je suis à ce niveau-là.

Mais je comprends que, là, on arrive sur une question différente où je demande également si ce concept-là est connu de monsieur et s'il a une forme de vérification comme président. Parce que c'est à ce niveau-là que je lui pose. Je n'aurai pas la chance de lui poser dans le panel de monsieur Zayat. Monsieur Zayat, j'ai eu plusieurs discussions avec lui, j'en aurai encore, dans le Plan d'approvisionnement comme dans les dossiers de distribution au niveau de la tarification. Mais monsieur Zayat, ça va, il fait son travail.

Mais, moi, je veux savoir s'il rend compte à quelqu'un d'autre et si, entre les deux, il y a un moyen de rendre compte qu'on peut mesurer, nous, et voir ici à la Régie. On ne veut pas aller opérer le réseau à leur place, puis on ne veut pas acheter à leur place non plus. On veut vérifier que ça a été bien fait a posteriori. J'avais le même discours il y a de cela quelques instants avec le

Transporteur. Nous, on veut être assis ici et s'assurer que les choix ont été bien faits, puis le travail a été bien fait. Je dis ça sans jeter de nuage autour de ça.

LA PRÉSIDENTE :

Je pense, il m'apparaissait que monsieur Murray vous avait donné une réponse au mieux de ce qu'il pouvait vous répondre. Et je comprends qu'on ne peut pas tout excuser parce que ça fait seulement deux mois, mais on ne peut pas tout demander non plus parce que ça fait deux mois.

Me STEVE CADRIN :

O.K. Mais je demandais, juste pour qu'on se comprenne...

LA PRÉSIDENTE :

Je compatis un peu avec monsieur Murray dans le moment présent.

Me STEVE CADRIN :

D'accord.

LA PRÉSIDENTE :

Mais vous pouvez peut-être reprendre votre question de façon plus générale. Mais il me semblait qu'il y avait répondu.

Me STEVE CADRIN :

Bien, je vais reposer la question, parce que...

Vous me direz s'il y a répondu.

Q. [217] Moi, ma question c'est de savoir si vous savez qu'il y a un accès à de l'énergie patrimoniale à un moindre coût dans le fond que l'achat sur les marchés de court terme. C'est ça un peu le concept que je viens d'expliquer. Et que l'utilisation de cette énergie patrimoniale là, dans le fond, fait en sorte qu'on paie moins cher en théorie, si on est optimal, si on utilise toute au meilleur de notre connaissance cette énergie-là tout le temps. Ce que fait monsieur Zayat, selon ce qu'il nous expliquera tout à l'heure, à tous les jours, dans le fond, en prévisionnel puis même en opération.

M. DAVID MURRAY :

R. De ce que je comprends de la situation, on essaie de trouver les meilleures sources d'énergie au meilleur coût. Donc, c'est ce qu'on essaie de faire. Et on fonctionne avec des appels d'offres pour obtenir ces demandes-là. C'est l'information que j'ai à ce moment-ci.

Q. [218] Je vous remercie. Ça va compléter mes questions. Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Cadrin. Maître Boivin pour l'APCHQ.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me NATACHA BOIVIN :

Q. [219] Bonjour. Bonjour, Madame la Présidente; bonjour, Maître Hébert, Monsieur Murray. Natacha Boivin, je représente l'APCHQ (l'Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec). Mise en contexte, l'Association représente près de dix-sept mille (17 000) membres dont plusieurs milliers de constructeurs d'habitations et plusieurs centaines de promoteurs immobiliers. Mes questions vont porter particulièrement sur la réalité des promoteurs immobiliers.

D'abord, félicitations, Monsieur Murray, bienvenue encore une fois. Depuis votre arrivée dernièrement pouvez-vous nous partager les constats que vous avez pu faire relativement particulièrement à la qualité du service qui est offerte par Hydro-Québec Distribution aux promoteurs immobiliers, particulièrement dans les cas de raccordements et de prolongements de réseau?

M. DAVID MURRAY :

R. En fait quand, Madame la Présidente, je regarde les indicateurs de performance, on a ce qu'on appelle chez Hydro-Québec des natures, qui sont différents regroupements d'intervention qu'on doit faire et

avoir les délais de raccordements qui sont... qui décroissent. Donc on voit une amélioration. Je sais aussi qu'il y a encore certainement place à amélioration à certains endroits. Et de là vient une des initiatives d'avoir des discussions avec les différents partenaires et les différentes institutions. On a d'ailleurs eu certaines rencontres avec des panels de discussion avec mon équipe de direction pour faire une compréhension et entendre un petit peu qu'est-ce que nos différents partenaires peuvent vivre et certaines très grosses entreprises qui sont partout présentes au Québec. (13 h 53)

Q. [220] Lors de votre présentation, particulièrement à la page 19, qui s'intitule « Nouvelles avenues de croissance », on voit au point 2 « Service d'accompagnement pour accélérer la réalisation de projets ». Ce que j'aimerais savoir, c'est... En fait, pouvez-vous nous donner plus de détails sur ce service d'accompagnement et nous dire à qui il s'adresse particulièrement?

R. Oui. en fait, on a rassemblé des activités chez Hydro-Québec réseau sous Denis-Pierre Simard, notre vice-président, et en centralisant les activités, on a mis de l'expertise à des endroits spécifiques

pour suivre les demandes et, naturellement, de s'assurer que les demandes que l'on reçoit, on comprenne bien ces demandes-là en termes d'intervention. À ce moment-là, on est capable d'aller, dans certains cas, sur le terrain pour vraiment faire un peu de démarchage et s'assurer qu'on est plus efficace dans la démarche de faire les branchements.

Q. [221] Donc, c'est plus un suivi de demande qu'un service d'accompagnement ou peut-être que je comprends mal la réponse.

R. Oui. C'est un suivi, c'est un suivi, mais c'est aussi, Madame la Présidente, une façon de mieux comprendre les besoins. On va d'ailleurs avoir certaines rencontres, entre autres, avec l'APCHQ dans les prochaines semaines, pour bien comprendre s'il y a des enjeux plus spécifiques qu'on veut... qu'on veut adresser. Et à ce moment-là, on va se donner des plans d'action communs pour être capable de faire... répondre aux attentes de l'organisation.

Q. [222] Justement, en parlant d'enjeux spécifiques, vous avez parlé tantôt du... vous avez mentionné des temps client, des temps promis ou des cycles, en fait, et qu'Hydro-Québec Distribution devait

1 améliorer ces temps de cycles là. Est-ce que vous
2 pouvez élaborer davantage sur ce besoin-là puis le
3 plan d'action qui est en lien avec ce besoin-là,
4 outre les rencontres prévues avec les associations?
5 R. Oui. Tout à fait, Madame la Présidente. En fait, ce
6 qu'on veut essayer de comprendre, c'est pour nous,
7 pour Hydro-Québec, on parle d'améliorer le temps de
8 cycle. C'est pour nous aussi une façon de protéger
9 la demande. Donc, c'est une demande qui est
10 existante, donc on veut travailler à comprendre
11 cette demande-là. Et une des façons de faire, ça va
12 être de bien comprendre les besoins des différents
13 intervenants au Québec. On a souvent des gens qui
14 arrivent chez Hydro-Québec et qui disent « demain,
15 on aurait besoin de tant de mégawatts », donc il
16 faut se retourner. Il y a des projets qui demandent
17 peut-être un petit peu plus de travail en amont
18 pour s'assurer qu'on puisse rencontrer les demandes
19 des clients.
20 Donc, quand je parlais d'avoir la date
21 requise et la date promise, la chose qui est
22 importante, c'est de respecter nos engagements.
23 Donc, si on dit une date, on doit se mesurer et
24 respecter cette date.
25 Maintenant, ce qu'il va être important de

comprendre, c'est : quels sont les besoins des clients et, s'il y a une différenciation entre la date requise et la date promise, bien je pense qu'il y a un travail de concertation et de communication qui doit être fait pour comprendre la réalité et/ou mieux analyser notre capacité et s'ajuster pour respecter ces temps de cycle là et les réduire, à tout le moins.

Q. [223] Les moyens de mesurer justement les indicateurs et les moyens de mesures, est-ce qu'il y a des actions particulières qui vont être prises à cet effet-là?

R. En fait, il y a déjà, à travers la centralisation des activités, des longs acronymes, là, mais on a des... On a décidé, à travers les dernières années, dans des plans un petit peu plus transformationnels, quand je parlais auparavant qu'on a bougé soixante pour cent (60 %) de la main-d'oeuvre dans le secteur réseau, c'est ce centre centralisé là qui nous permet justement d'avoir une vue globale de tout ce qui se passe au Québec et d'envoyer les bonnes équipes au bon moment et on évalue.

J'ai pris connaissance des différents temps de cycle de... il y a, en fait, cent quarante (140)

natures chez Hydro-Québec, donc il y a cent quarante-deux (142) différents temps de cycle qu'on a pour différentes demandes, donc j'ai pris connaissance de ces temps-là. Ces temps-là sont en amélioration, mais pour moi, en tant que leader de l'organisation, ça va être important de... Plus ils sont rapides, bien plus on est capable de rendre service à nos clients, mais en même temps d'augmenter la consommation d'électricité. Donc, c'est ce qu'on appelle gagnant, gagnant entre les deux... les deux parties.

Q. [224] C'est bon. Je vous remercie, j'ai terminé mes questions.

R. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Boivin. Maître Pelletier pour l'AQCIE, vous n'aviez pas indiqué de temps pour les questions. Est-ce que vous avez changé d'idée?

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PIERRE PELLETIER :

Non, Madame la Présidente, je n'avais en effet pas prévu de questions, sauf qu'en écoutant la présentation, il y en a quelques-unes qui me sont venues à l'esprit. Ça ne devrait pas être long.

Q. [225] Ça concerne, en réalité, des échanges que vous avez eus plus tôt, Monsieur Murray, avec

maître Cadrin relativement à l'inflation. Et j'ai cru comprendre que vous ayez dit à un moment donné : « À partir de deux mille dix-sept (2017), il y a des mécanismes en place si on excède l'inflation. » Qu'est-ce que vous vouliez dire par là?

(13 h 58)

R. On parle du mécanisme des écarts des traitements de rendement, donc les écarts qui vont avoir lieu. Il y a un mécanisme en place qui va faire la distribution de ces écarts-là, c'est ce dont je parlais, le MTR.

Q. [226] O.K. Ça n'a pas rapport directement avec l'inflation.

R. Non.

Q. [227] Non. Quand, d'une façon générale, Hydro-Québec parle de garder l'augmentation de ses tarifs en deçà du seuil d'inflation, est-ce que le but visé c'est d'obtenir ce résultat-là chaque année ou en moyenne sur un certain nombre d'années?

R. De mémoire, le plan prévoit en moyenne, mais notre objectif, naturellement, c'est d'essayer de faire la prévision des mouvements économiques qu'il peut y avoir pour respecter cet engagement-là.

Q. [228] Bon. Alors, en principe, ce serait en

moyenne, mais ensuite, vous me dites que vous essayez...

R. Oui, c'est en moyenne.

Q. [229] ... plutôt de l'atteindre chaque année ou quoi?

R. En fait, c'est en moyenne qu'on essaie de respecter, mais naturellement, dépendamment des variations qui se passent au niveau soit de l'économie ou de la demande, on essaie de stabiliser cette augmentation-là à travers le temps.

Q. [230] Oui, tantôt vous avez dit « on essaie de garder un nivellement dans les années à venir. » Est-ce que c'est ça que vous voulez dire?

R. En fait, ce qu'on essaie de garder, c'est qu'il y ait des variations brusques, c'est surtout ça qu'on essaie d'éviter. On veut avoir une stabilité dans nos projections, tout en essayant de s'aligner avec l'indice des prix.

Q. [231] Est-ce que c'est la raison pour laquelle cette année vous avez recommandé d'assurer le paiement du solde des comptes de nivellement climatique, c'est la raison?

R. Oui, tout à fait.

Q. [232] Je vous remercie.

LA PRÉSIDENTE :

Merci Maître Pelletier. Maître Turmel pour la FCEI.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

Rebonjour au banc. Bonjour aux membres du panel, rebonjour Monsieur Murray, Maître Hébert.

Q. [233] Alors, on va travailler principalement, donc, avec le document de ce matin que vous avez présenté, Monsieur Murray. Je vous envoie à la page 26, si vous voulez bien. Donc, la planche 26, celle où vous présentez, vous résumez un peu les défis d'Hydro-Québec Distribution. Un de ces défis, le numéro 4, il est dit de :

> Garder le bon niveau d'investissement pour supporter la fiabilité du réseau.

Je vous écoutais un peu plus là-dessus, je comprends que, bon, l'investissement, il est important. Est-ce que je comprends que, d'une manière générale, le contrôle des investissements également est une question importante pour vous?

R. Oui, comme tout bon gestionnaire, tout à fait. Et j'ai pris une des questions que je voulais bien comprendre à travers les investissements qu'on fait, c'est comment on fait nos critères de décision. Donc, il y a une matrice qui a été définie dans le Distributeur pour s'assurer qu'on

prenne les bonnes décisions en termes de pérennité, par exemple, avec le nombre d'actifs qu'on a et le réseau qu'on a, on doit s'assurer de faire les bons investissements pour garder la fiabilité du réseau.

Q. [234] Et ce contrôle-là, donc, implique le fait de, bien, de s'assurer d'avoir l'information quant à la bonne évolution de ces investissements-là.

R. Est-ce que vous pouvez clarifier...

Q. [235] Oui.

R. ... « la bonne information ».

Q. [236] Donc, comme un gestionnaire d'expérience, si vous investissez X millions ou centaines de millions, vous voulez vous assurer que, année après année, l'investissement requis a rencontré les objectifs requis. Est-ce que ça apparaît raisonnable comme approche?

R. En fait, oui. En fait, le retour sur investissement, comme tout bon gestionnaire, dans certains cas, il n'y a pas nécessairement un retour. Il y a des retours sur investissement dans la plupart des projets, mais dans d'autres, si je peux prendre le service à la clientèle où il y a une amélioration, il y a des coûts qui sont amenés pour...

Q. [237] Plus ou moins...

R. Oui. Donc, c'est moins lié par rapport à un retour sur investissement, donc c'est de faire le bon balancement dans ces sujets.

Q. [238] Dans vos premiers cent (100) jours, on vous a peut-être, vous me direz si vous avez l'information ou pas, parlé du projet LAD, les fameux compteurs.

R. Oui.

Q. [239] Oui? Et vous savez sans doute que près de trois point huit millions (3,8 M) de compteurs seront, sont sur le point d'être installés. Ça vous apparaît, vous connaissez cette information?

R. Oui.

Q. [240] Et de ce que j'en comprends de la preuve, HQD a pratiquement terminé et il reste autour de - est-ce que c'est soixante-quinze (75) ou cent mille (100 000) plus ou moins, en tout cas, un chiffre, ce n'est pas fini, mais autour de cent mille (100 000). Est-ce que ça apparaît raisonnable comme information?

R. Cent dix-neuf mille (119 000), oui.

(14 h 03)

Q. [241] Cent dix-neuf mille (119 000), voilà, vous êtes bien informé, c'est bien. Alors, puisque l'on est sur ces cent dix-neuf mille (119 000) là, dans la demande qu'HQD dépose cette année, il est fait

mention qu'HQD requiert de la Régie qu'elle n'ait plus à faire le suivi des montants reliés à cet investissement et aux coûts et s'il est une chose en régulation, vous allez l'apprendre, si vous ne le savez pas déjà, les suivis, c'est une question un peu qui revient constamment. Tous les consommateurs veulent savoir s'ils en ont pour leur argent et... Bon. Bref, vous ne trouvez pas un peu particulier cette année, compte tenu que comme gestionnaire vous m'avez dit que c'est important de contrôler, c'est important de savoir où ça s'en va, de dire : « Bon, il en reste cent dix-sept mille (117 000), mais on ne se souciera pas... » je ne dis pas que vous n'allez pas vous soucier, mais on ne donnera pas l'information pointue à l'égard du suivi.

R. En fait, les cent dix-neuf mille (119 000), à ma connaissance, les cent dix-neuf mille (119 000) qui restent, c'est les compteurs qui sont un petit peu plus difficiles d'accès. Il y en a six mille (6000) qu'on veut déployer cette année, cinquante mille (50 000) l'année prochaine et soixante-trois mille (63 000) l'année subséquente. Donc, on est à faire la démarche, justement, pour aller chercher ces compteurs-là qui, dans certains cas, ne

respecteront plus nécessairement les sceaux du gouvernement.

Donc, le suivi c'est six mille (6000), cinquante mille (50 000), soixante-trois mille (63 000) en termes de déploiement.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Puis j'ajouterais, Maître Turmel, que dans le cadre du projet LAD, il y avait des suivis trimestriels, Madame la Présidente le sait très bien. Évidemment, ces suivis-là sont quand même assez lourds à faire et ce que l'on dit lorsqu'on ne souhaite plus faire de suivi... Évidemment, il y aura toujours un suivi dans le cadre du rapport annuel.

Q. [242] Un suivi plus...

R. C'est un suivi annuel, mais on ne pourra plus suivre les données comme on le faisait dans le cadre du projet LAD parce que les équipes ont été démantelées et ça revient, dans le fond, dans les opérations de base. Donc, c'est beaucoup plus difficile de suivre ça comme on le faisait lorsque l'équipe, il y avait une équipe dédiée à LAD, puis que là c'est, évidemment, il y a plusieurs des installateurs qui ne le font plus compte tenu du débit très rapide d'installation des compteurs intelligents qu'on a vu. Mais chose certaine, c'est

que si la Régie souhaite évidemment qu'il y ait des suivis annuels dans le cadre du rapport annuel, ça va nous faire plaisir, c'est un projet qui va très bien où on a même réalisé des gains par rapport aux projections initiales, alors il n'y a aucun souci de donner de l'information à la Régie si elle le souhaite.

Q. [243] D'accord. Quand vous dites que le projet va très bien et qu'il n'y a aucun souci, de manière générale, est-ce qu'il y a des problématiques techniques pour une question ouverte en ce moment?

R. Problématique?

Q. [244] Technique...

M. DAVID MURRAY :

R. Technique.

Q. [245] ... à l'égard de l'ensemble des compteurs pris globalement. Si vous avez de l'information.

R. Pas à ma connaissance, non.

Q. [246] O.K. On pourra vérifier avec le prochain panel, le cas échéant.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Monsieur Filion...

Q. [247] Filion?

R. ... se fera un plaisir de répondre à toutes ces questions-là, c'est sous sa gouverne.

Q. [248] Parfait. D'accord. Maintenant, je vous envoie à la page, si vous permettez, à la page 15, les tableaux à l'égard des gains de productivité. Si j'ai bien compris, Monsieur Murray tout à l'heure, ce matin, vous mentionniez que, bon, vous étiez bien content de relater qu'il y avait des gains de productivité, tous sont contents. Est-ce que je comprends que pour la période deux mille treize (2013) à deux mille seize (2016), on voit des gains importants de productivité et que cette période-là, ça inclut, justement, les gains issus de LAD.

R. Oui, tout à fait.

(14 h 06)

Q. [249] Tout à fait. O.K. Et si je fais la somme des années, des années deux mille treize (2013), deux mille quatorze (2014), deux mille quinze (2015), deux mille seize (2016), on arrive plus ou moins autour de deux... comment dire, deux cent quatre-vingt-trois millions (283 M$) de gains de productivité. Et LAD, il y en a pour quatre-vingt millions (80 M$).

Ce que j'essaie de voir avec vous, c'est les bonnes années, si j'exclus LAD, vous aviez en moyenne des gains de productivité d'environ cinquante millions (50 M$) par année. Hors LAD,

vous me dites que ça paraît faire du sens, comme chiffre? C'est c'est une règle de trois, là, mais je suis un avocat après tout, alors on ne sait jamais.

R. Je n'ai pas été dans le détail des gains spécifiques pour LAD, là, mais je sais que la majorité des... de la distribution des compteurs, des lecteurs à distance, effectivement a été complétée.

Q. [250] O.K. Mais, je vous soumets que, donc pour les années deux mille treize (2013), quatorze (14), quinze (15), seize (16), les gains de productivité, si je mets de côté LAD, je vous soumets qu'il y a... puis on pourra me contredire, mais qu'il y a environ cinquante millions (50 M$). Et la seule chose que je veux voir avec vous, c'est les années où il y a eu cinquante millions (50 M$) de gains de productivité et là, en deux mille dix-sept (2017), l'année où vous arrivez, ce n'est pas de votre faute, mais on tombe à dix-sept millions (17 M$). Alors, j'essaie de voir. Et vous nous annoncez de la productivité, c'est un défi important. J'essaie de voir un peu où on va avec ça?

R. En fait, quand on fait... j'ai pris connaissance des... des lecteurs à distance. En fait, je lui

allé visiter même le centre où on fait les essais. Et à travers ça et à travers les mouvements organisationnels qu'on a faits, en fait, il y a deux choses à travers ces gains-là. Il y a les lecteurs à distance, mais il y a aussi les mouvements organisationnels qu'on a... que vous pourrez discuter avec l'équipe de réseau, notre vice-président Denis-Pierre Simard. Mais, on a fait des changements importants à centraliser les équipes et à centraliser l'ordonnancement des travaux. Donc, ça a amené un certain gain aussi qui nous a occasionné aussi des mouvements... des mouvements de personnel.

Donc, certainement qu'en deux mille dix-sept (2017), quand on regarde, on voit un pourcentage un petit peu plus petit. En fait, quand on regarde dans les dernières années, on a une moyenne dans les dix (10) dernières années, de trois point trois pour cent (3,3 %). On parle de quatre point cinq pour cent (4,5 %) si vous le prenez à partir de deux mille quatorze (2014).

Le dix-sept millions (17 M$) quand je regarde l'état de la situation, on veut stabiliser l'organisation. Quand on bouge, on change nos façons de faire, on bouge soixante pour cent (60 %)

de notre main-d'oeuvre. On veut stabiliser, on veut les bonnes personnes à la bonne place. Là c'est à bâtir, à nous à regarder les différentes pistes à travers le plan stratégique qu'on est en train de bâtir pour aller chercher des gains, des gains opérationnels.

Q. [251] Toujours donc un peu plus... à la page 14, qui était la page qui précédait ce tableau, dans la rubrique « Améliorer la productivité », le quatrième point, vous indiquez « en responsabilisant les gestionnaires ».

R. Hum, hum.

Q. [252] On se rappellera, et on vous l'a dit sans doute, que la rémunération incitative a été éliminée récemment. J'essaie de voir. Donc, quand vous dites ça, comment... de quoi parle-t-on quand on parle de responsabiliser les gestionnaires? Est-ce que vous voulez remettre cette rémunération ou il y a d'autres outils?

R. Est-ce que vous pouvez clarifier juste « la rémunération a été éliminée »?

Q. [253] Bien, « la rémunération » pas éliminée, la rémunération... comment dire...

R. Incitative.

Q. [254] ... incitative. Pardon.

R. En fait, ce qu'on veut mentionner avec la responsabilisation des gestionnaires, c'est : je veux redonner dans les différents secteurs, un pouvoir de décision aux organisations ou aux gestionnaires sur, entre autres, une partie de l'ordonnancement des travaux. Donc, on a centralisé ces travaux-là à plus longue échelle.

Donc, si je veux donner un exemple, vous allez avoir le calendrier pour le trimestre ou pour l'année en termes de planification des travaux. Et ce que je veux faire, c'est redonner une tranche de flexibilité aux gestionnaires dans... Mettons, si on veut prendre dans un deux semaines ou trois semaines où ils vont pouvoir jouer avec la planification. Parce que parfois, que ce soit à cause des événements de météo, par exemple, quand je suis allé sur le terrain avec le gens, c'est à décider : est-ce qu'on travaille ou pas étant donné qu'il y a une pluie? Bien, c'est sûr et certain qu'il y a une incidence. Puis on doit replanifier certains travaux. Il y en a d'autres qui peuvent être atteignables ou faisables à cette période-là. Donc, c'est de redonner ce niveau de décisions-là aux gestionnaires.

Q. [255] D'accord.

R. Ça ajoute, en fait, plus de vélocité à notre travail.

Q. [256] La vélocité est un mot à la mode ce matin. Dans vos défis, aux pages 26 et 27, dans vos conclusions, vous avez donc des prix... il y a des défis et il y a des... priorités. Sauf erreur, ni dans les défis, à la page 26, ni dans les priorités, à la page 28, je ne vois ou bien un contrôle des coûts ou une réduction des coûts. Comme vous le savez, le coût de service est un peu la... c'est un peu le maître mot, là, ici, parce que c'est avec ça qu'on bâtit les tarifs. Est-ce que...

(14 h 11)

Évidemment, j'imagine que ça vous interpelle, comme on dit, mais est-ce que ça arrive au neuvième rang de dix (10) priorités, ou vous l'avez oublié peut-être, ou on pourrait le remettre plus haut?

R. À la page 14, en fait, j'ai fait mention de cinq points qui vont nous permettre qu'on vient de discuter, l'amélioration de la productivité pourrait rester. Vous pouvez être assuré que la productivité, elle va être au coeur de mes discussions à travers les prochaines années.

Q. [257] Mais dans la productivité, il y a peut-être l'aspect des coûts nécessairement. Donc, peut-être juste vous entendre là-dessus. Quand vous parlez de productivité, vous parlez de maîtrise des coûts, est-ce que je comprends, c'est ce que vous voulez dire?

R. Oui, c'est un des volets. Être plus productif veut être aussi être meilleur en termes de planification, par exemple, de s'assurer d'avoir... Je parlais de nos gens qui... quarante-neuf point un pour cent (49,1 %) de nos gens ont plus de quarante-cinq (45) ans et plus. Si on veut rester productif, il va falloir faire de la formation, du transfert des connaissances aussi à nos futurs gestionnaires et à nos employés. Donc, ça ferait partie d'une productivité pour deux mille dix-sept (2017), mais aussi pour les années futures.

Q. [258] D'accord. Maintenant, dernière question, donc à la page 26 dans les défis, deux mille dix-sept (2017), page 26, oui, il y a le deuxième qui est intitulé « Développer des avenues de croissance pour maintenir et faire croître les volumes de vente ». Évidemment, peut-être que vous n'avez pas tout... Je suis conscient que vous arrivez, là, vus n'avez peut-être pas toutes les solutions, mais

est-ce que vous avez réfléchi, au-delà de ce qui est mentionné là, à des pistes notamment à des tarifs qui sont un peu plus, j'allais dire, qui peuvent amener des revenus supérieurs ou... oui, à ... en fait...

R. Regarder les tarifs va être certainement une stratégie, il y en a déjà qu'on est à déployer avec la décision de la Régie. Mais de regarder ces points-là, effectivement, en fait, on a déjà commencé avec certains organismes avec lesquels on a des discussions. Ça fait partie des points qu'on veut regarder ou s'il y aurait certaines possibilités.

Q. [259] Mais donc, à ce stade-ci, je comprends que vous n'avez pas d'exemple que vous pourriez nous donner qui serait un exemple d'un avis de croissance au-delà de la généralité? Je ne vous chicane pas si vous ne savez pas, mais si vous le savez, j'aimerais ça le savoir, autrement, si vous ne l'avez pas encore...

R. En fait, j'ai... Il y a certainement, outre les centres de données, il y a d'autres endroits que je suis à évaluer, mais mon plan cent (100) jours n'est pas encore terminé. J'aimerais finir mon plan stratégique, et avant de l'annoncer un petit peu à

tout le monde, je veux donner la chance à nos équipes de travailler et de finaliser ça. Mais il y a certainement d'autres avenues que je suis à regarder outre les centres de données.

Q. [260] Il en reste encore quarante (40). Alors, on pourra prendre en note et l'an prochain, on viendra pour... ça fera un an et cent (100) jours. Je vous remercie. Ça termine mes questions.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Turmel. Nous appelons maintenant UMQ. Est-ce qu'il y a des questions? N'était pas annoncé, Maître Rousseau? Si elle est là. Non. On va passer donc à l'UPA, maître Hotte. Vous aviez annoncé déjà, je crois, une quinzaine de minutes de questions? Vous n'en aurez pas. C'est bien. Et nous sommes maintenant, le ROEÉ, Maître Gertler, vous n'en aviez pas annoncé, mais en avez-vous? Oui, il semblerait. Bonjour, Maître Gertler.

(14 h 16)

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me FRANKLIN S. GERTLER :

Oui, j'en ai quelques-unes, Madame la Présidente. Étant donné que la présentation, finalement, a touché plusieurs éléments peut-être un peu inattendus. Bonjour. Franklin Gertler pour le ROEÉ. Bonjour, Monsieur Murray, bonjour, Maître Hébert.

Je suis content de pouvoir bénéficier avec la Régie de la présidence de monsieur Murray aujourd'hui en vertu du dossier tarifaire.

Q. [261] Et, Monsieur Murray, considérant vos responsabilités pour Hydro-Québec dans ses activités de distribution de l'électricité, j'ai quelques questions pour vous. D'abord, des questions sur votre présentation de ce matin qui est la... Excusez-moi, je n'ai pas saisi le numéro de la Régie, mais c'est HQD-18, Document 1. D'abord, une question de clarification. À la diapo numéro 4, s'il vous plaît. Là, il y a deux colonnes, on voit « Objectifs d'Hydro-Québec », ça, c'est Hydro-Québec entreprise intégrée, si je comprends bien?

M. DAVID MURRAY :

R. Oui, tout à fait.

Q. [262] Et après « Hydro-Québec Distribution ». Alors, je veux juste comprendre, c'est vraiment pour clarification, est-ce que... quelle est la relation entre les deux colonnes? Est-ce que ceux qui sont à droite se trouvent à être la concrétisation chez Distribution de ceux qui sont à gauche horizontalement? Comment ça marche?

R. En fait, c'est... c'est juste le lien. S'assurer

que ce que l'équipe du Distributeur est en train de faire cadre bien dans le plan stratégique d'Hydro-Québec et de notre PDG.

Q. [263] Alors, lorsque je lis, à ce moment-là, dans la colonne « Objectifs d'Hydro-Québec », le troisième, « Contribuer au développement économique et à la transition énergétique du Québec », celle-là est réalisée chez vous par l'amélioration de la productivité? C'est comme ça que ça marche?

R. Non, pas seulement à travers... à travers l'amélioration de la productivité. En fait, chacun... chacun des secteurs, si on améliore nos services et nos temps de cycle, par exemple, bien c'est sûr et certain que ça va aider à la transition énergétique et supporter nos clients.

Q. [264] O.K. Et est-ce que... à ce moment-là quelle est l'action que, sous votre présidence, on prévoit chez Hydro-Québec dans ses activités de Distribution, au niveau de la contribution à la transition énergétique du Québec?

R. En fait, pour la transition au développement économique, la transition énergétique va se faire à travers nos quatre objectifs. Comme je l'ai mentionné, c'est certainement de travailler avec

les différents organismes, comme on l'a mentionné auparavant. De continuer à travailler à travers nos temps de cycle, d'améliorer ces temps... ces temps de cycle-là pour nous permettre d'être plus véloces et brancher nos clients plus rapidement. Travailler avec nos partenaires, que ce soit pour les véhicules et les bornes qu'on veut déployer au Québec. Donc, on s'est commis par vingt-vingt (2020) d'avoir au-delà de deux mille cinq cents (2500) bornes. Donc, oui, il y a plusieurs activités qu'on est en train de définir, mais encore une fois, mon plan directeur n'est pas totalement complété. On est à le faire et à prendre connaissance des différentes... des différentes possibilités, mais c'est quelques exemples pour lesquels on est... on est à travailler.

Q. [265] Parce que pour mes clients, on comprend, mes clients environnementaux, la transition se traduit avant tout par la décarbonisation, finalement, si on peut s'exprimer ainsi, de l'économie. Alors, je veux vous entendre là-dessus, si vous avez quelque chose à ce stade-ci de votre travail à nous dire là-dessus.

R. Oui, Madame la Présidente. Une des choses, en fait, à travers mes premières semaines je suis allé... je

suis allé voir les réseaux autonomes et on est déjà actifs à trouver des façons de réduire la consommation du mazout avec les différents réseaux que l'on a non seulement aux Îles-de-la-Madeleine, mais les vingt-quatre (24) réseaux qu'on a au Québec.

Q. [266] O.K. Bien, là, ça, c'est quelque chose qu'on demande depuis longtemps, j'espère que vous allez réussir. Bon. Maintenant, je suis au dépôt numéro 16, s'il vous plaît, qui porte sur l'évolution de la demande, il en a été question un peu déjà aujourd'hui. Puis on... c'est le même, là, je pense que c'est juste pour les fins de la transcription, vous n'avez pas besoin de vous rendre, mais les mêmes informations se retrouvent...

R. Pardon, juste me... vous avez dit 16 sur la demande ou sur les investissements?

Q. [267] Excusez-moi, là, c'est peut-être 18. C'est tellement petit qu'à mon âge, je...

R. C'est... désolé.

Q. [268] 18, excusez-moi. Ça, c'est le défaut de Microsoft. Ils n'ont pas encore compris que leur clientèle n'a pas tout vingt-cinq (25) ans, là!

LA PRÉSIDENTE :

Changez vos lunettes peut-être!

Me FRANKLIN S. GERTLER :

En plus de ne pas avoir de la brume dedans, je dois aussi... Bon.

Q. [269] Alors, l'évolution de la demande, s'il vous plaît, puis comme j'étais pour mentionner, je crois, puis ça, qu'on a besoin de s'y rendre, je pense que les mêmes informations se retrouvent, juste pour les fins des transcriptions, à HQD-1, Document 1, à la page 8, c'est des pièces dans votre...

R. Hum, hum.

(14 h 21)

Q. [270] ... dans votre témoignage. Alors, on voit à droite les données qu'on connaît un peu, c'est des données importantes du dossier, que les changements importants de comportements chez nos clients résidentiels, ça se traduit par une baisse de deux point sept térawattheures (2,7 TWh) de moins que le dossier, tel que déposé aux fins du mois de juillet deux mille quinze (2015), alors ma question c'est la suivante, Monsieur Murray. Que fait Hydro-Québec afin de prendre permanents ces changements de comportement? On voit, dans le dossier, que vous surveillez ça pour voir si, oui ou non, ça va se... mais est-ce que vous faites quelque chose pour

rendre permanents ces gains au niveau des comportements, pour baisser la température, par exemple?

R. Madame la Présidente, rendre permanent, on continue à investir pour stimuler les économies d'énergie. On a fait un déploiement de plus de cinq point deux millions (5.2 M) de lampes DEL à travers le Québec. On fait des campagnes de publicité, d'ailleurs, on est présent à peu près tous les matins. On avait, la semaine passée, l'efficacité énergétique, donc à tous les matins, vous pouvez nous entendre, où on continue de pousser les gens à faire un petit peu plus attention. Et on a fait un sondage aussi, par une firme externe, pour nous permettre de comprendre d'où viennent les changements et si ces changements-là sont sérieux. Et de notre sondage, on voit qu'il y a eu, effectivement, une baisse des thermostats de deux point cinq degrés.

Donc, dépendamment... c'est un peu la décision de voir l'hiver qui suit, de voir si c'est à travers nos initiatives que l'on continue à faire, est-ce que le Québécois va continuer à contrôler son thermostat? Ça va être à suivre et à voir après l'hiver, qui semble être un hiver un petit peu plus normal.

Q. [271] Puis est-ce que vous souhaitez, à ce moment-là?

R. Est-ce qu'on souhaite quoi exactement?

Q. [272] Que ces comportements deviennent permanents?

R. En fait, on a mis... dans nos modèles d'approvisionnement, on a ajouté certaines économies, comme vous avez pu voir un petit peu, là, de quatre cent trente-trois gigawatts (433 GW), donc qui est quand même assez substantiel par rapport à qu'est-ce qu'on a vu dans le passé. Donc, ils sont déjà dans nos modèles.

Q. [273] Votre réponse m'amène à poser tout de suite une autre de mes questions, c'est la suivante. C'est que dans votre... l'approche, je dirais, de l'efficacité énergétique, si je le comprends bien, Hydro-Québec depuis quelques années, c'est de viser... qu'un tiers de la croissance des ventes soit comblé ou rencontré par des mesures d'efficacité énergétique. Et je me demande... je comprends que ce n'est pas nécessairement à chaque année, mais je me demande, dans un contexte de ventes qui sont à la baisse, comment est-ce qu'on peut baser le choix ou le niveau d'effort en matière d'efficacité énergétique sur le niveau des ventes et non pas, par exemple, sur la rentabilité

des mesures aux termes du potentiel économique?

R. En fait, Madame la Présidente, les ventes... ce qu'on a soumis en termes d'approvisionnement, ce n'est pas que les ventes vont être à la baisse, c'est que la croissance va réduire. Donc, on voit quand même, sur une période de dix (10) ans, une augmentation de l'ordre de zéro point quatre pour cent (0,4 %). Donc, on a fait, en termes d'efficacité énergétique, plus de huit point huit térawattheures (8,8 TWh). Comme je le mentionnais tantôt, on a mis quatre cent trente-trois gigawattheures (433 GWh) d'économies, on continue à s'impliquer.

Et, à travers ça, on veut regarder les nouvelles avenues de croissance, comme je l'ai mentionné, pour continuer à garder un niveau égal. Et à nous de... on va travailler avec une équipe, en deux mille dix-sept (2017), pour aller chercher ces ventes additionnelles-là, qui vont aider à garder les niveaux de ventes mais aussi à continuer à faire en sorte qu'on puisse continuer à investir dans les efficacités énergétiques.

Q. [274] Mais est-ce que vous pensez que le niveau d'effort peut être mesuré en termes de pourcentage de la croissance des ventes, si les ventes ne sont

pas croissantes? C'est ça ma question.

R. Je dirais, à ce moment-ci, c'est... je ne suis pas allé dans ce niveau de détail. Je pense que le panel avec monsieur Zayat va être beaucoup plus équipé en termes de data sur le pourcentage et qu'est-ce qui est inclus.

Q. [275] Maintenant, dans le document de présentation, justement, de la demande, HDQ-1, document 1, B-009, je crois, il est fait mention qu'aux pages 8 et 9, que les coûts associés aux achats d'énergie et de puissance de court terme... mais c'est à la page 9, là, peut-être commence à la page 8, Monsieur Hébert, que ces coûts-là d'achat d'énergie et de puissance de court terme vont diminuer de trente-sept millions de dollars (37 M$) en deux mille dix-sept (2017). Vous êtes rendus là?

(14 h 25)

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Je ne retrouve pas le passage auquel vous faites référence, Maître Gertler.

M. DAVID MURRAY :

R. Vous pouvez juste indiquer la ligne.

Q. [276] Excusez-moi, un instant.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Là, on est dans la HQD-1, Document 1 page 9?

Q. [277] Ça m'est déjà arrivé de me tromper mais je pense que oui. Vous êtes, c'est ça, aux lignes 7-8. Ça va?

R. Quelle est votre question?

Q. [278] C'est ça. Ma question est, puis là, ma question s'adresse au niveau high level, bien évidemment, on est dans le panel high level ici. En quoi consistent ces achats-là, donc ces coûts-là, qu'est-ce que c'est qu'on a gagné, à quel niveau.

M. DAVID MURRAY :

R. En fait, dans notre modèle et les prévisions qu'on a déposées autant en termes de demande et de puissance, on voit une baisse de la croissance. Donc, à cet effet-là, étant donné qu'il y a une baisse de la croissance en besoin de puissance, ça se reflète avec certaines économies.

Q. [279] O.K. Puis ça, c'est les achats de court terme que vous n'avez pas à faire, c'est ça?

R. Tout à fait.

Q. [280] Et là, j'ai une question pour vous parce que je pense que vous le savez puis la Régie le sait aussi, c'est qu'il y a une entente avec l'Ontario pour l'acquisition de cinq cents mégawatts (500 MW) de puissance pour les échanges hiver-été pour la pointe où nous on reçoit cinq cents mégawatts

(500 MW) à coût nul. Vous êtes familier avec cette question-là?

R. Oui. De façon générale...

Q. [281] Oui.

R. ... étant donné que ça concerne...

Q. [282] O.K.

R. ... le Producteur et non le Distributeur.

Q. [283] Et j'aimerais savoir si la baisse de trente-sept millions (37 M) dont on parle comprend le bénéfice, finalement, de l'achat, pas l'achat mais la réception, si je peux m'exprimer, ou l'échange de cinq cents mégawatts (500 MW) à coût nul avec l'Ontario.

R. Non, en fait le bénéfice c'est vraiment pour ce qui est relié avec les états financiers du Distributeur.

Q. [284] Distributeur?

R. Le trente-sept millions (37 M) n'est pas relié avec le Producteur.

Q. [285] O.K. Mais est-ce que... Je vais poser la question autrement, est-ce qu'on pourrait avoir, si on tenait compte du fait que le Québec reçoit pour les bénéfices de ses consommateurs cinq cents mégawatts (500 MW) de l'Ontario à coût nul, est-ce que ce trente-sept mille (sic) pourrait être encore

plus une baisse plus importante des coûts pour les achats de puissance.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. C'est important, Madame la Présidente, de distinguer les activités réglementées et non réglementées d'Hydro-Québec à ce chapitre-ci. L'entente qui a été négociée avec l'Ontario est une entente qui a été négociée entre Hydro-Québec Production et ses vis-à-vis en Ontario. Alors, le Distributeur ici, dans notre coût de service, il n'a aucun impact. Ce n'est pas une entente qui appartient à Hydro-Québec Distribution.

Q. [286] Alors, ma question à ce moment-là c'est pour monsieur Murray, quI je comprends est président d'une division mais aussi siège sur le grand conseil d'administration et est-ce que je dois comprendre que votre demande à la Régie dans le dossier tarifaire ici, et j'imagine pour l'avenir, c'est de dire, vous demandez à la Régie de ne pas tenir compte du fait, ne pas se préoccuper du fait qu'il y a cinq cents mégawatts (500 MW) reçus à coût nul, que vous, vous avez achetés plus tôt d'Hydro-Québec Production. C'est juste un effet de la séparation à ce moment-là?

Me ÉRIC FRASER :

Je m'objecte. Le témoin a déjà répondu que ça ne relevait pas des activités sous sa responsabilité. Donc, la question est purement spéculative puis je m'objecte. Formellement.

Me FRANKLIN S. GERTLER :

D'abord, Madame la Présidente, c'est monsieur Hébert qui a répondu. Moi, j'ai posé ma question à monsieur Murray, d'abord. Et deuxième chose, c'est que je pense que, justement, c'est pour ça qu'on fait venir, vous, en tant que Régie, vous avez à vous poser la question : est-ce que le consommateur reçoit un prix juste et raisonnable et quand on parle de coût de puissance puis il y a quelque chose qui est reçu à coût nul et après, on nous le revend à grand prix.

(14 h 30)

Je pense que ce n'est peut-être pas quelque chose sur lequel... ça ne fait pas partie de la demande d'Hydro-Québec mais la Régie avec ses pouvoirs de surveillance puis ses grandes responsabilités peut se poser des questions sur des choses comme ça. C'est exactement comme dans le cas de Bécancour, par exemple. Et, évidemment, je m'en réjouis que, finalement, Bécancour, le contrat n'a

pas été approuvé en révision, a été... Mais cette question-là de Bécancour, c'est en partie le résultat du fait que la Régie a dit : « Bien, faites quelque chose parce qu'il y a des coûts qu'on absorbe qui ne devraient pas être là. » Alors, c'est dans le même ordre de questions, je vous soumets.

LA PRÉSIDENTE :

Écoutez, je pense qu'il y a eu une réponse. L'entente, elle est avec... bien que ce soit monsieur Hébert, on peut concevoir que monsieur Hébert assiste le nouveau président dans ce sujet ou à tous les autres sujets. Il nous a répondu « Ce cinq cents mégawatts (500 MW), il est au Producteur. Puis, si le Distributeur veut y avoir accès, il va falloir qu'il aille en appel d'offres. » Je pense que ça a été clairement... ça a sorti assez clairement du dossier en révision que vous aviez initié, je crois. Alors, avez-vous une autre question?

Me FRANKLIN S. GERTLER :

Oui, j'en ai une couple, Madame la Présidente. D'ailleurs, je devrais dire que je trouve monsieur Murray bien courageux de venir au tout début de son mandat nous affronter avec toutes nos questions un

peu difficiles, des fois.

Q. [287] Monsieur Murray, j'avais entendu votre prédécesseur parler au CAMPUT au mois de mai, je ne sais pas si vous y étiez, du stockage d'électricité comme étant une des voies qui étaient très activement... Ils ont parlé, d'après ce que j'ai compris, ce n'était pas juste... bien, c'est au niveau de la recherche mais ça s'en vient pour de vrai pour faire partie de votre... finalement, votre portefeuille de mesures pour gérer le besoin en puissance.

Est-ce que c'est une question... la concrétisation du partnership avec Sony, est-ce que c'est quelque chose qui fait partie, relève de votre responsabilité, finalement, pas la recherche, mais la mise en oeuvre?

R. En fait, bon, ça ne fait pas... tout ce qui est le développement de Esstalion avec Sony n'est pas nécessairement sous le mode Régie mais on est à... on a commencé à regarder les diverses possibilités de voir comment cela pourrait s'intégrer dans notre réseau. Mais aujourd'hui on n'est pas rendu à voir et amener un dossier qui va générer des décisions de la Régie. Mais je suis à revoir la situation avec l'IREQ qui est en train de développer ce

partenariat.

Q. [288] O.K. Et ça, c'est des possibilités de stockage à grande échelle, tant dans les réseaux autonomes qu'aux réseaux intégrés?

R. En fait, le stockage sur l'échiquier mondial est en ébullition mais pour l'instant je peux parler pour le Distributeur seulement. Je n'ai pas eu de discussions avec mon collègue, Marc Boucher, pour le Transporteur.

Q. [289] O.K. Un instant, s'il vous plaît, Madame la Présidente. Juste une dernière question, Monsieur Murray, puis c'est peut-être moi qui ai mal compris mais je suis... maintenant, je vais essayer d'enlever mes lunettes puis de voir. Je suis à la diapo numéro 19, je pense, sur les nouvelles avenues de croissance. Puis, ma question ne porte pas directement sur le texte du diapo mais c'était, quand vous étiez, je pense, rendu à cette diapo-là, je pense que vous avez parlé de croissance des ventes ou de, finalement, la consommation de l'énergie qui était jadis de l'ordre de sept (7) à huit pour cent (8 %). Puis, là, on était rendu à point... zéro point cinq.... zéro point quatre pour cent (0,4 %), c'est bien ça?

R. En fait, c'est ce qu'on a déposé... zéro point

quatre (0,4), c'est ce qu'on a déposé au mois de novembre, oui.

Q. [290] O.K. Et est-ce que cette situation-là vous amène, à votre niveau de gestionnaire, est-ce qu'elle vous amène à vous poser des questions sur la justesse ou la finesse de vos efforts au niveau de la prévision que ces choses-là soient si chargées d'autant parce que ça matérialise évidemment sur les terrains avec des besoins au niveau... à tous les niveaux pour fournir une production ou une demande qui n'est pas au rendez-vous finalement.

(14 h 35)

R. C'est certainement au coeur de mes préoccupations. Et de là vient à demander à mes équipes de regarder un peu qu'est-ce qui se passe aussi sur l'échiquier mondial puis on peut voir des cas très similaires. Aux États-Unis et en Australie, on voit des... excusez l'anglicisme, des « pattern shift » en termes de demandes. Donc, non seulement il faut... les comportements des Québécois, on voulait se confirmer qu'il y avait vraiment ce comportement-là qui était en changement pour bien comprendre notre modèle.

De là vient l'étude qu'on a demandée à une

1 firme externe pour voir si c'était notre modèle qui
2 était en déroute ou si c'étaient vraiment des
3 changements de comportement. Et l'analyse a
4 démontré qu'effectivement il y avait des
5 changements de comportement chez les québécois.
6 Donc, c'est ce qui confirme un peu à raffermir
7 notre modèle puis à bien le comprendre.
8 Q. [291] Et est-ce que ça... Moi, c'est parce que je
9 viens d'un milieu de groupes et de... J'ai bien
10 connu beaucoup de citoyens en action. Puis moi, je
11 vous suggère que justement vous aurez besoin peut-
12 être de moins de méthodes économétriques puis plus
13 de méthodes qui vous mettent en contact avec
14 comment la vie évolue, la vie de monsieur et madame
15 tout le monde.
16 R. En fait, c'est l'objectif du sondage, mais s'il y a
17 des suggestions, des recommandations, on a les
18 différents panels aussi, là, qui pourront aider. On
19 a beaucoup d'experts là-dedans qui... on veut
20 s'interroger sur la précision de nos modèles, on
21 veut que notre modèle soit bon. C'est important de
22 faire des prévisions comme dans n'importe quelle
23 business que j'ai oeuvré, là, les prévisions sont
24 importantes. Quand il y a des gros chambardements
25 comme dans l'industrie comme on voit aujourd'hui,

bien c'est important de raffermir notre modèle puis on a plusieurs experts qui regardent ça en continue.

Q. [292] O.K. Je remercie beaucoup, Madame la Présidente, et merci Monsieur Murray et monsieur... et Maître Hébert.

LA PRÉSIDENTE :

Merci, Maître Gertler. Alors, maintenant nous avons SÉ-AQLPA a prévu... Non, aucune question! C'est presque surprenant. Excusez-moi, mais ça vient de mon fond. Alors, nous en sommes aux questions de la Régie. Maître Gariépy.

Me ANNIE GARIÉPY :

Je n'aurai pas de question pour monsieur Murray, Madame la Présidente.

LA PRÉSIDENTE :

Bien. Merci. Alors, pour la formation, monsieur Houle? Pas de question. Maître Rozon? Elle a malheureusement retrouvé sa voix aujourd'hui, ça fait que vous êtes mal pris.

INTERROGÉS PAR LA FORMATION

Me LOUISE ROZON :

Pour ceux qui étaient là hier, ils voient une nette amélioration.

Q. [293] Alors, Maître Hébert, Monsieur Murray, c'est

un plaisir de vous recevoir. Je vais avoir quelques questions qui ne sont pas nécessairement en ordre d'importance, là. Vous avez parlé d'un plan de communication auprès de votre clientèle, mais aussi auprès de vos partenaires. Quand vous parlez de vos partenaires, est-ce que ça inclut les intervenants devant la Régie de l'énergie?

M. DAVID MURRAY :

R. Oui, tout à fait, Madame Rozon.

Q. [294] O.K. Parce que, bon, là j'ai cru comprendre, dans le cadre de l'interrogatoire de l'avocate de l'APCHQ qu'il y aurait peut-être une rencontre prochaine. Parce que, bon, dans leur mémoire, ils nous disaient, bon, que « le Distributeur a élaboré ses nouveaux indicateurs de performance pour les raccordements en vase clos. On n'a pas été consulté » et caetera. Donc, je comprends que ce genre de commentaire, on ne devrait plus les recevoir dans l'avenir?

R. En fait, si je peux ajouter, on veut... on a initié certaines rencontres, oui, avec l'APCHQ. En fait, on a planifié, on a déjà eu des rencontres avec d'autres organismes. On est à faire, avec notre vice-président Éric Filion, un calendrier. On ne pourra pas tous les rencontrer en même temps, mais

on veut essayer de se faire un calendrier où on va pouvoir aller chercher de l'information sur comment on peut mieux faire... mieux faire les choses.

Puis les indicateurs de performance, ça peut faire partie des discussions. On veut s'améliorer avec le Distributeur, donc on n'a pas de souci à regarder les indicateurs de performance.

Q. [295] Excellent. Puis j'ajouterais peut-être que même les discussions que vous pouvez avoir avec les intervenants en amont des dossiers qui sont déposés devant la Régie, bien c'est sûr que s'il y a des éléments qui vous sont suggérés et que vous considérez comme étant des recommandations valables qui sont ajustées avant même que le dossier ne soit déposé, bien ça peut aussi alléger le processus réglementaire.

R. Si je peux ajouter, Madame Rozon, en fait, la mission qu'on va se donner, c'est à travers les rencontres, essayer de se définir certains points de discussion qu'on va vouloir poursuivre. Donc, on a déjà eu une rencontre, exemple, avec un des organismes et on a défini cinq... on a proposé cinq points de discussion. On va travailler ensemble pour revenir sur ces points de discussion pour, par la suite, faire ces rencontres subséquentes et

adresser ces points ensemble.

(14 h 42)

Q. [296] Excellent. Et peut-être dans les visites, bon, vous avez identifié un certain nombre de démarches que vous avez faites à l'interne, ce qui est très bien pour un dirigeant de votre niveau. Vous savez qu'il y a des groupes de travail avec les associations de consommateurs qui représentent les ménages à faible revenu, qui est peut-être une clientèle qui est moins... qui est moins connue de votre côté. Bien, une visite, lors d'un prochain comité, pourrait être une bonne chose pour comprendre la réalité des ménages à faible revenu, qui est une réalité bien particulière.

R. Alors, je vais m'engager à la faire dans le premier trimestre de deux mille dix-sept (2017).

Q. [297] Excellent. On va avoir d'autres commandes comme ça. Je vous amènerais aux planches 13 et 14. En ce qui a trait à l'amélioration de la productivité. Bon. À la planche 13, on voit qu'il y a, bon, une augmentation des immobilisations, une augmentation du nombre d'abonnements de deux mille huit (2008) à deux mille dix-sept (2017), une baisse du nombre d'employés. On va être en mesure de préciser davantage cette donnée-là dans le cadre

du panel, là, qui va aborder ces questions-là. Parce qu'il y a peut-être eu des transferts d'employés à d'autres centres de services partagés ou autres. Donc, on va essayer d'avoir un portrait peut-être un peu plus précis par rapport à la baisse du nombre d'employés mais, néanmoins, on est conscient qu'il y a eu une baisse importante du nombre d'employés. Il y a le projet LAD qui a contribué, évidemment, à cette baisse-là.

Mais, pour le futur, en termes d'amélioration de productivité, est-ce que vous pensez davantage à des améliorations au niveau des processus qu'une poursuite au niveau de la baisse du nombre d'employés?

R. En fait, si je peux ajouter, je n'ai pas le détail du transfert mais je sais qu'Hydro-Québec, en sa totalité en termes de nombre de personnes, on est le plus bas dans les trente (30) dernières années, donc il y a eu quand même une baisse globale. Maintenant, le transfert entre les divisions, je ne pourrais pas statuer sur ça. Sur les pistes de productivité, en fait, aujourd'hui, je suis en train de regarder, c'est un peu pour ça que je veux aller sur le terrain comprendre entre la décision de mon bureau et ce qui se passe... entre l'équipe

de direction, en fait, et ce qui se passe directement sur le terrain. C'est toujours intéressant, ça amène... ça ouvre certaines opportunités de par mon expérience, ma compréhension et ma non-compréhension du processus total de chez Hydro-Québec. Donc, de là vient d'aller faire ces visites.

Je pense que ça ne sera pas des... à ce moment-ci, c'est difficile pour moi de me positionner sur exactement ça va être dans quelle trame que ça va se situer mais c'est sûr et certain que je vais regarder toutes les possibilités pour regarder les améliorations. On va vouloir... je parlais de balisage, je veux baliser, j'ai quand même un certain balisage à travers mes connaissances des autres entreprises. De façon humble, j'ai appris à faire des bons coups et de moins bons. Donc, je vais essayer d'oublier les moins bons et de garder les meilleurs. Mais de continuer à baliser, surtout dans un environnement où je suis peut-être un petit peu moins familier, au niveau de l'énergie.

Donc, d'aller voir certains partenaires. Je l'ai fait alors que j'étais dans les TI mais je compte bien le faire aussi au niveau du

Distributeur, de voir ces balisages et de prendre les meilleures pratiques. Mais je ne compte pas me limiter, à ce moment-ci, à travers mon plan directeur qu'on va établir, on va essayer de regarder toutes les avenues.

Q. [298] Parfait. À la planche 22. C'est juste une question de précision mais peut-être que vous n'allez pas être en mesure de me répondre, là, mais ce n'est pas grave. Quand vous avez fait le calcul du coût moyen, là, d'augmentation, de l'impact sur les résidences chauffées à l'électricité, en ce qui a trait à la hausse qui est demandée pour deux mille dix-sept - deux mille dix-huit (2017-2018). Est-ce que vous avez tenu compte de la nouvelle consommation unitaire des logements en lien avec le sondage qui a été réalisé, des données qui vous... en fait, que vous avez constaté que finalement, la consommation unitaire d'une résidence type, était moindre que celle qu'Hydro-Québec utilisait dans ses données historiques?

R. Malheureusement, je ne voudrais pas m'avancer sur... nous avancer sur une fausse piste. Je pense que monsieur Zayat pourra nous aider dans ce calcul.

Me FRANÇOIS G. HÉBERT :

R. Ou on peut s'engager à vérifier puis à vous revenir, Maître Rozon.

Q. [299] Pas de problème. Dans le fond, ce sera dans le cadre du panel qui va être...

R. Tout à fait.

Q. [300] ... en mesure de donner cette précision-là.

R. C'est parfait. C'est ce qu'on fera.

(14 h 48)

Q. [301] L'autre question a trait peut-être à la nouvelle politique énergétique du Québec, dont vous avez certainement pris connaissance. Il y a une cible quand même très ambitieuse dans ce... dans un plan d'action en électrification des transports. On parle... c'est une cible ambitieuse, mais d'un million (1 M) de véhicules électriques en deux mille trente (2030). Est-ce que pour le Distributeur, dans votre propre plan d'action, il y a évidemment un volet qui touche l'électrification des transports, mais pour le Distributeur l'impact que cela peut avoir sur les ventes... j'aimerais juste voir comment vous voyez, dans le fond, votre rôle en ce qui a trait à cet objectif ambitieux du gouvernement.

M. DAVID MURRAY :

R. Merci. En fait, notre objectif, là, c'est d'aller... on veut travailler sur les bornes. On a un objectif d'aller chercher deux mille cinq cents (2500) bornes par... par vingt-vingt (2020). L'impact, en fait on est à... c'est une des questions que je voulais voir avec l'équipe, là, si on avait un million (1 M) de véhicules ce serait quoi l'impact sur la demande? On parle à ce moment-là de trois point deux térawattheures (3,2 TWh) en termes d'impact sur... sur le distributeur. Donc on est certainement conscient de l'impact que ça peut créer. Là, c'est de voir si les Québécois vont adopter les véhicules électriques ou pas. On est quand même leader au Québec versus le Canada, mais est-ce qu'on va se rendre à un million (1 M)? Ce serait assez difficile pour moi de statuer.

Q. [302] Une dernière question en lien avec les compteurs intelligents. Vous avez identifié, là je ne me rappelle plus à quelle planche, mais la volonté de renseigner davantage les clients sur leur profil de consommation. On en parle presqu'à chaque année au niveau de la... des diverses fonctionnalités en ce qui a trait aux compteurs intelligents. On semble ne pas avoir une volonté de

développer ces fonctionnalités-là pour permettre aux gens d'avoir une connaissance en temps réel de leur consommation. Je ne sais pas s'il y a une préoccupation de votre côté et si vous songez à pousser... bon, j'imagine que vous venez aussi de la division technologie, là, j'imagine que vous êtes très sensible à ça, mais voilà.

R. Oui, on est... on est très sensible et quand même au courant. On est... on a effectivement développé à travers l'année deux mille seize (2016) avec l'équipe des technologies et du service à la clientèle le profil de consommation, donc on est... on est à terminer. Donc si tout va bien d'ici les prochaines semaines, avant... avant le début d'année ça devrait être... ça devrait être complété. On est vraiment très avancés sur le projet. Donc c'est... si tout se déroule comme prévu, ça devrait être assez rapide d'ici la fin de l'année. À date, on ne prévoit pas de problématique, donc on devrait avoir sur la consommation sur Internet un profil de consommation qui pourra aider le consommateur.

Q. [303] C'est bien. Alors merci beaucoup.

R. Merci.

LA PRÉSIDENTE :

Q. [304] Alors bonjour, Monsieur Murray, Louise Pelletier pour la Formation. Quelques questions de clarification. Votre calvaire achève, Monsieur Murray, je suis de toute sympathie avec vous. Après deux mois en fonction, vous avez fait somme toute une très bonne « job ». Alors... mais voici les questions que je vous adresse. Alors vous avez... attendez un peu. Là, je... moi, je vous amène à la planche 26. Oui. Vous avez fait état à quelques reprises que vous êtes un adepte balisage, indicateur. Et c'est une bien bonne chose. On parle des investissements, que ce soit les investissements de plus de dix millions (10 M$) ou de moins de dix millions (10 M$). Et oui, vous avez fait état de la matrice de sévérité qui a été développée. Cependant, le... la Régie avait comme fait état d'un besoin de développer un indicateur sur justement l'à-propos des investissements. Comment juge-t-on que tel niveau d'investissement est le bon ou pas? Il y a certains intervenants qui ont présenté des... des suggestions ou des indications, des indices, des pistes de solution. Il y a évidemment le balisage qui est fait par First Quartile, qui ne répond pas à cent pour cent

(100 %) aux besoins du Distributeur, selon la preuve que j'ai lue. Est-ce qu'on... il est dans vos... disons dans votre liste, dans votre liste d'épicerie des cent un (101) jours et plus de voir à la possibilité de justement s'attaquer à développer un indice... un indicateur sur ce sujet? (14 h 53)

Alors la Régie approuve habituellement les investissements. Il y a de bonnes justifications mais on se fie sur quoi? Alors, en termes de pérennité c'est une chose, en termes de croissance c'est une autre chose.

Alors, j'aimerais juste vous entendre un peu là-dessus. Est-ce que ça sera dans votre liste d'épicerie des différents indicateurs et balisages que vous comptez regarder quand on parle des meilleures pratiques, de l'amélioration continue.

R. En fait, si je peux ajouter, Madame la Présidente, c'est certainement quelque chose qui est important pour comprendre étant donné que les investissements sont assez importants.

Donc, en tout bon gestionnaire, on veut s'assurer que ces investissements-là sont faits. À date, de l'expérience que j'ai eue dans la dernière année chez Hydro-Québec, il y a quand même une

certaine complexité, c'est un niveau de risque. C'est-à-dire qu'il y a une durée de vie pour certains équipements donc, dans certains cas, on veut continuer même si la durée de vie est atteinte, on veut continuer à les utiliser s'ils fonctionnent de façon normale.

Et, je dirais, c'est un peu la même chose dans les autres industries, que ce soit dans l'aviation, ça a été un petit peu les mêmes défis d'aller voir des balisages pour voir s'il y a des méthodes autres. C'est certainement une pratique qui va être importante étant donné la quote-part qui sont requis. Mais sachant en même temps que c'est quand même, ce n'est pas une science exacte puisque ça tombe dans le niveau de risque.

Q. [305] Merci. Maintenant, j'aimerais vous faire clarifier, lorsqu'on a parlé du plan stratégique d'Hydro, corporation au total, dont un des objectifs est de doubler les ventes d'ici les quinze (15) prochaines années. Vous avez répondu, je crois, à une question de maître David : oui, cet objectif il s'applique à Hydro-Québec Distribution indistinctement des divisions.

Mais j'aimerais vous faire préciser : est-ce que c'est à Hydro-Québec Distribution ou si ce

n'est pas plutôt à l'ensemble d'Hydro-Québec auquel la Distribution contribue et si vous avez eu un, je ne le sais pas moi, un objectif de contribution à ce doublement des ventes... Alors, je voulais juste clarifier parce que doubler les ventes du Distributeur, c'est une chose, les ventes, les revenus, enfin, les revenus.

R. Oui.

Q. [306] Bien moi, une vente, ça finit par être un revenu à un moment donné.

R. Oui.

Q. [307] Alors...

R. Pas nécessairement égal mais oui Madame la Présidente.

Q. [308] Non, mais c'est ça. Exact.

R. Mais...

Q. [309] Alors, pouvez-vous me clarifier ça? Ça ne m'est pas tout à fait clair.

R. Oui, tout à fait. Merci, si j'ai mal exprimé ma pensée, merci de me donner la chance. Donc, doubler les revenus d'ici quinze (15) ans c'est effectivement Hydro-Québec sous le giron et, le grand giron HQ, et je peux vous dire qu'il y a des équipes actives principalement pour aller voir d'autres marchés à l'extérieur du Québec. Donc, je

peux vous dire qu'on est actifs. L'Ontario étant une des façons avec le deux térawattheures (2 TWh) qu'on a signé avec pour exporter mais on contribue, le Distributeur contribue à travers ce plan-là mais on n'est pas unique pour doubler les revenus dans quinze (15) ans à Hydro-Québec.

Q. [310] Ce fardeau ne vous appartient pas à cent pour cent (100 %), c'est bien ce que je comprends.

R. Tout à fait.

Q. [311] Donc j'aimerais aussi, un autre élément de précision et c'est un commentaire ou une réponse que vous avez donnée à maître Sicard et on parlait du modèle de prévision des ventes, elle faisait allusion aux différents changements...

Bon, c'est un changement peut-être, oui, subit aux États-Unis, Trump, pas grand monde l'attendait, ici en tout cas. Et elle vous a posé la question : écoutez, est-ce qu'il y a des mesures qui sont prises pour, dans le fond, dans les modèles de prévision, pour ne pas être pris par surprise parce qu'on peut se rendre compte, un petit peu, que le changement au niveau de la construction, par exemple, des habitations, plus de logements, moins de maisons unifamiliales a eu un impact assez important en termes de réduction des

ventes.

Probablement que je n'ai pas le bon mot moi non plus mais vous me comprenez. Alors, comment on fait? Est-ce que j'ai cru comprendre que le modèle de prévision, vous avez dit « On va le raffermir. » il y a des suivis, ils sont ajustés. Est-ce que c'est un processus continu, est-ce qu'on le suit, est-ce que ça se fait régulièrement? Et s'il y a des changements importants, je pense que la Régie avait déjà demandé, il y a deux ans, il y avait eu une séance de travail avec plusieurs intervenants pour faciliter ou aider tout le monde à comprendre comment ces ventes sont générées ou vos prévisions de la demande sont faites. Or, est-ce qu'il y a quelque chose sur votre planche de travail eu égard aux modèles de prévisions qui sont utilisés par Hydro et les ajustements qui sont peut-être à venir?

(14h 58)

R. Oui. En fait, Madame la Présidente, on n'a pas vraiment le choix aujourd'hui étant donné les différents facteurs qui influencent le modèle, que ce soit à travers les modèles économiques, les élections ou à travers la consommation des Québécois. Donc, c'est clair avec l'équipe de

monsieur Zayat qu'on doit suivre en continu les facteurs qui peuvent contribuer à la hausse ou à la baisse, incluant quand on parle à la hausse les nouvelles possibilités, que ce soit avec les centres de données. Donc, oui, c'est revu de façon ponctuelle. Il faudra être encore plus à l'affût étant donné que, dans les derniers mois, on a vu non seulement des changements de comportement, des changements dans les élections, et beaucoup de changements aussi au niveau de la température. On n'a qu'à regarder... J'avais manqué quelques épisodes québécois. Il y a beaucoup de changements qui surviennent. On regarde aujourd'hui la température encore. Donc, c'est encore plus important que jamais de revoir notre modèle de façon fréquente. Ça va être naturellement au coeur de mes préoccupations en deux mille dix-sept (2017).

Q. [312] Merci. Je vous amène à la planche 14 où on indique, parmi les priorités, la responsabilisation des gestionnaires. Est-ce que... Et on comprend bien ce sur quoi ça peut porter de leur donner plus... bien, de liberté de pouvoir décisionnel sans être obligé de remonter toujours au super gestionnaire en haut. Bon. On donne une marge de

manoeuvre. Est-ce que vous avez dans votre mire que cette responsabilisation de gestionnaires peut aussi s'appliquer dans le domaine du traitement des plaintes à Hydro? C'est-à-dire, même si on a observé qu'il y a une diminution des plaintes, les gestionnaires, ce qu'on a pu constater, ce qu'on voit à la Régie, c'est qu'il y a quand même un nombre important de plaintes qui, peut-être, auraient pu se régler en entente si les gestionnaires avaient un petit peu plus de lousse, si on veut, pour justement prendre une décision, et peut-être, se faisant, peut-être... Il y a des cas qui sont « irréglables ». Ça, je vous le concède tout de suite, là, que jamais personne va s'entendre. Mais il y en a peut-être d'autres pour qui ça aurait pu être fait. Et peut-être que le consommateur ou l'abonné, votre client en sortirait peut-être plus... moins frustré, plus heureux, une recherche du bonheur, là.

R. Oui, en fait, Madame la Présidente, c'est une excellente question. On a essayé à travers le web de donner un accès où les gens n'ont pas besoin de faire une intervention avec nous. C'était la première étape. Honnêtement, je n'ai pas... Je ne suis pas allé jusque dans le détail avec monsieur

Filion sur si on veut changer l'aspect décisionnel au niveau de qu'est-ce qui est autorisé pour chacun des gestionnaires. Je n'ai pas eu cette discussion-là, mais certainement, je pense que ça va être un sujet, que vous m'indiquez, qui semble une excellente idée. Je vais avoir la discussion avec l'équipe pour voir comment on peut amener cette suggestion.

Q. [313] Ça ne vous dérangera pas si on lui pose la question à lui aussi?

R. Non, je suis sûr qu'Éric, ça va lui faire plaisir de répondre à ça.

Q. [314] C'est bien. Je pense qu'il me reste à peu près une question. Et je vous amène à la planche 19, les nouvelles avenues de croissance. Les nouvelles avenues de croissance, et vous avez fait état du tarif de développement économique, d'aller chercher de nouveaux clients, notamment dans les centres de données. Ce tarif de développement économique a été approuvé il y a quelques années, je crois. Parmi les conditions, et là cette année on demande le prolongement du tarif, on a... Lorsqu'il a été approuvé, il y avait quand même certains critères, parce que c'est un tarif qui donne des rabais importants aux clients. Et ce

tarif-là, bien, en fait, si on le donne, doit quand même à quelque part assurer une certaine rentabilité, sinon pas une rentabilité certaine. Et une des conditions était à l'effet que les clients à qui devait s'adresser, devait aussi avoir une valeur ajoutée, contribuer au développement économique du Québec. C'est vrai que le TDE qu'on appelle, tarif de développement économique, va contribuer à l'augmentation des vents d'électricité. C'est une chose. Mais un de ses objectifs et de sa raison d'être était aussi de contribuer au développement économique, d'avoir une valeur ajoutée en termes de nombre d'emplois et tout ça.

Est-ce que... j'aimerais vous entendre là-dessus. Est-ce que c'est encore... cette recherche-là est-elle faite? Est-ce qu'on s'en assure? Parce qu'on aura probablement des questions rendu au panel de la structure tarifaire pour avoir une meilleure indication des onze (11) clients. Est-ce qu'ils génèrent des emplois ou autres? Mais vous entendre de façon globale là-dessus.

(15 h 05)

R. En fait, pour attirer plus de travail au Québec, certainement, comme je vous ai mentionné tantôt,

une des options, c'est de regarder les diverses possibilités, que ce soit les tarifs ou d'autres conditions alentours qui peuvent aider des entreprises à créer des emplois ou à venir s'installer au Québec. On a fait... dans une des rencontres qu'on a eues dernièrement avec un des organismes, on a aussi fait venir les gens de Québec, du gouvernement, pour nous aider à supporter cette avancement-là et de regarder s'il n'y avait pas des possibilités. Puis, en fait, c'est intéressant puisque à travers certains panels du discussions, on se rendait compte qu'il y a certaines entreprises qui n'étaient pas nécessairement au courant des avantages qui étaient promis par le gouvernement du Québec. Donc, je pense que c'est quelque chose qu'on va devoir continuer à travailler avec l'équipe de monsieur Zayat pour voir si ces onze (11) clients-là ont un retour. À ma connaissance, je n'ai pas été dans le détail à voir quelle était la contribution, malheureusement, à ce moment-ci.

Q. [315] C'est bien. Je vous remercie. Finalement, ma dernière question elle va être assez philosophique, genre de question d'entrevue qu'on déteste tous. Vous venez d'arriver à Hydro. Vous serez là...

bien, enfin, en distribution, j'entends, vous serez là et on aura le plaisir, j'espère, de vous revoir quelques années. Quelle signature vous voulez laisser de votre présidence du Distributeur? Elle est plate comme question, hein?

R. Non, elle est excellente.

Q. [316] Bon.

R. En fait, on est... puis, je m'avance un petit peu parce que je n'ai pas nécessairement partagé avec tout les collègues chez Hydro-Québec, chose qu'on va faire avec tous nos employés en début d'année. Pour moi, c'est... le thème du plan stratégique qu'on veut mettre de l'avant pour les cinq prochaines années est « être fier de porter ses couleurs ». Donc, c'est le thème qu'on veut mettre de l'avant, et être fier de porter ses couleurs en tant qu'employé d'Hydro-Québec, en tant que gestionnaire, en tant que quand on fait affaire avec des organismes externes.

Vous savez, Madame la Présidente, je n'avais pas connu Hydro-Québec avant un an. En fait, je connaissais Hydro-Québec comme tout bon citoyen. Et quand on rentre à l'intérieur d'Hydro-Québec, je découvre à travers... j'ai quand même une bonne... plusieurs entreprises derrière mon

expérience. Et on découvre des gens qui sont extrêmement talentueux, qui sont extrêmement passionnés de s'assurer de la fiabilité du réseau. On a des gens... des équipes qui partent dans toutes sortes de températures, dans toutes sortes d'environnements pour aller garder le Wi-Fi de nos enfants allumé, parce que souvent nos enfants oublient qu'en arrière de leur téléphone, il y a de l'électricité, de leur réseau et de leur modem.

Et cette fierté-là, moi, je suis excessivement fier de porter les couleurs d'Hydro-Québec, de le voir de l'interne. J'ai eu la chance et le privilège d'aller à la Romaine. Et si dix pour cent (10 %) des Québécois pouvaient voir le génie et tout ce qui est fait, c'est vraiment phénoménal le travail qui est fait par les équipes d'Hydro-Québec.

On a effectivement des choses, comme dans n'importe quelle organisation, à améliorer et à travailler. Je n'ai pas vu une organisation dans ma carrière où il n'y avait rien à améliorer. Mais je peux vous dire que nos employés sont de plus en plus engagés à la faire.

Mais le thème, pour répondre à votre question, c'est : être fier de porter ses couleurs.

Q. [317] C'est bien. Je vous remercie, Monsieur Murray. Est-ce qu'il y a un réinterrogatoire? Non. Il faut que je sois sûre de la procédure. C'est bon. Alors, merci, Monsieur Murray. Nous pouvons... nous allons vous libérer, et... pas vous, mais maître Hébert. Nous voulons vous garder avec nous.

Monsieur Murray, merci de votre contribution. Ce n'est pas évident après deux mois en fonction de passer à la Régie. Vous n'aviez pas le choix vraiment, je dois dire. Mais on apprécie encore plus vos... bien, vos réponses à nos questions. Et on peut vous dire, bien, on souhaite vous revoir l'année prochaine. Et on sera peut-être plus pointu dans les questions.

R. C'est... Merci.

Q. [318] Alors, bonne fin de journée à tous. Nous sommes de retour lundi matin neuf heures (9 h), et bon week-end.

R. Merci.

AJOURNEMENT

SERMENT D'OFFICE :

Je, soussigné, Claude Morin, sténographe officiel, certifie sous mon serment d'office que les pages qui précèdent sont et contiennent la transcription exacte et fidèle des notes recueillies au moyen du sténomasque, le tout conformément à la Loi.

ET J’AI SIGNÉ:

CLAUDE MORIN (200569-7)