

Présentation de la demande du Transporteur

Table des matières

1	Contexte	5
2	Plan directeur (horizon 2020) du Transporteur	5
2.1	Orientation 1 - Améliorer le service à la clientèle.....	5
2.2	Orientation 2 - Maintenir la fiabilité du réseau.....	6
2.3	Orientation 3 - Renforcer la performance de la division.....	8
2.4	Orientation 4 - Accroître la productivité, l'engagement et la collaboration des employés	9
3	Revenus requis	9
4	Conclusion	10

Liste des tableaux

Tableau 1	Évolution des revenus requis du service de transport	10
-----------	--	----

1 Contexte

1 Hydro-Québec dans ses activités de transport d'électricité (le « Transporteur ») dépose à la
2 Régie de l'énergie (la « Régie ») la présente demande afin d'établir les tarifs et conditions
3 des services de transport applicables à compter du 1^{er} janvier 2018.

4 Le contexte d'affaires dans lequel évolue le Transporteur a peu changé depuis le dossier
5 tarifaire précédent. Le Transporteur doit toujours faire face à un réseau de transport
6 vieillissant, requérant à la fois des investissements en pérennité et une intensification des
7 interventions en maintenance. Son modèle de gestion des actifs demeure au centre de ses
8 choix afin d'optimiser ses interventions aux investissements et aux charges sur la durée de
9 vie de ses actifs.

10 Le Transporteur reste préoccupé par l'évolution de certains indicateurs, dont l'indice de
11 continuité opérationnel et les indisponibilités forcées. La hausse des résultats de 2016 de
12 ces indicateurs militent pour la poursuite de ses efforts afin de préserver le haut standard de
13 qualité, de fiabilité et de sécurité du réseau de transport. De plus, la réalisation de récentes
14 activités de diagnostic d'état des actifs a fait ressortir des vulnérabilités sur les actifs de
15 certaines installations du réseau de transport et la présence de non-conformité des mises à
16 la terre dans des installations extérieures auxquelles le Transporteur doit remédier.

17 En 2017, le Transporteur s'est doté d'un Plan directeur (horizon 2020) aligné sur le Plan
18 stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec. Ce Plan directeur sert d'assises dans la réalisation
19 des activités inhérentes à sa mission pour les prochaines années, à savoir :

- 20 1. Améliorer le service à la clientèle ;
- 21 2. Maintenir la fiabilité du réseau ;
- 22 3. Renforcer la performance de la division ;
- 23 4. Accroître la productivité, l'engagement et la collaboration des employés.

24 Le Transporteur vise à assurer la pérennité et la fiabilité du réseau et à améliorer sa
25 performance sans compromettre la qualité de son service de transport d'électricité.

26 La section 2 présente, pour chacune des orientations du Plan directeur déployé, un statut
27 de la performance du Transporteur, les principaux défis auxquels il doit faire face et son
28 cadre d'action.

2 Plan directeur (horizon 2020) du Transporteur

2.1 Orientation 1 - Améliorer le service à la clientèle

29 Le Transporteur doit offrir un service de transport de qualité au meilleur coût et mettre en
30 œuvre des initiatives pour maintenir un niveau de satisfaction élevé de sa clientèle. Il doit
31 également assurer la disponibilité optimale du réseau au bénéfice de cette dernière.

1 L'évaluation de la satisfaction du Distributeur est maintenant réalisée à l'aide d'un nouvel
2 indicateur. La note accordée par le Distributeur pour l'année 2016, selon cette nouvelle
3 méthode d'évaluation, est de 7,7¹. Pour améliorer ce résultat, le Transporteur poursuit ses
4 échanges de façon continue avec celui-ci. Par exemple, il revoit, conjointement avec le
5 Distributeur, le processus de raccordement des clients de grande puissance au réseau de
6 transport pour être en mesure de fournir une évaluation plus précise des coûts du
7 raccordement et d'en réduire les délais. De plus, le Transporteur appuie le Distributeur dans
8 ses efforts pour améliorer la qualité du service rendu à ces clients en participant, avec lui, à
9 des rencontres-clients visant à cerner les enjeux relatifs au réseau de transport et à
10 apporter les solutions nécessaires.

11 Le résultat de l'indicateur de satisfaction des clients de point à point se maintient pour
12 l'année 2016 à un niveau comparable à celui des dernières années (8,8)², ce qui traduit
13 bien les efforts soutenus dans les activités de communication avec les clients, la
14 coordination et le suivi des problématiques soulevées. Bien que les résultats de l'évaluation
15 soient bons, le Transporteur poursuit ses efforts en vue d'améliorer la qualité des services
16 rendus à ces clients. Par exemple, le Transporteur a mis en place un affichage d'information
17 *a posteriori* sur la réduction du service de transport lors d'événements significatifs. De plus,
18 il apporte des améliorations à son système OASIS liées à la gestion des situations
19 d'encombrement sur les interconnexions.

20 De plus, pour améliorer la satisfaction de l'ensemble de ses clients, le Transporteur
21 améliore la planification de ses interventions sur le réseau et le respect des interventions
22 annoncées, dans le but d'en limiter les impacts sur leurs activités.

2.2 Orientation 2 - Maintenir la fiabilité du réseau

23 Les résultats du balisage réalisé par le groupe de travail mis en place par l'Association
24 canadienne de l'électricité pour ce qui est de l'indicateur composite retenu pour mesurer
25 l'efficacité globale (i.e. tant au niveau de la fiabilité que des coûts) indiquent que le
26 Transporteur demeure le plus performant par rapport à la moyenne des résultats pour
27 l'ensemble des participants³. À ce titre, le Transporteur note les avantages liés à la
28 conception de son réseau de transport qui permet encore de limiter les effets du
29 vieillissement de son parc d'actifs sur sa clientèle.

30 L'indicateur des indisponibilités forcées présente néanmoins des résultats plus
31 préoccupants⁴. La hausse de 19 % du résultat de cet indicateur, depuis 2012, met en
32 lumière les conditions de plus en plus exigeantes dans lesquelles le Transporteur exploite

¹ HQT-3, Document 2, section 1.1.1.

² HQT-3, Document 2, section 1.1.2.

³ HQT-3, Document 1, section 2.

⁴ HQT-3, Document 2, section 1.2.6.

1 son réseau de transport. Afin d'assurer la maintenabilité et l'exploitabilité de son réseau, la
2 hausse des indisponibilités forcées doit être contrôlée. Un plafonnement des ressources
3 financières en maintenance ou en remplacement d'équipements en pérennité pourrait
4 considérablement réduire la capacité du Transporteur à assurer le maintien de la fiabilité de
5 son réseau.

6 Pour maintenir cette fiabilité, le Transporteur se doit de poursuivre ses actions en vue de :

- 7 • Réaliser le niveau de maintenance adéquat sur ses actifs ;
- 8 • Améliorer la planification des interventions sur le réseau compte tenu des plages de
9 retraits de plus en plus limitées et des zones d'accès limité ;
- 10 • Conformer le Transporteur aux normes de fiabilité et autres exigences en vigueur.

11 En ce qui a trait au renouvellement progressif nécessaire de son parc d'actifs, le modèle de
12 gestion des actifs permet un arrimage des stratégies de maintenance et de pérennité,
13 permettant ainsi de poser le bon geste au bon moment en fonction des risques pour la
14 fiabilité. Ce modèle, qui fait constamment l'objet de mises à jour et d'améliorations,
15 commande de poursuivre à un rythme accru les interventions de maintenance pour les
16 années à venir afin de contenir la hausse des indisponibilités forcées. L'analyse coûts-
17 bénéfiques d'un accroissement des budgets de maintenance sur un horizon de 10 ans⁵
18 démontre que les bénéfices d'une telle stratégie surpasse de plus de 80 M\$ ses coûts
19 incrémentaux.

20 Dans une perspective d'optimisation des activités de planification et d'ordonnancement des
21 travaux, le Transporteur met en place un plan opérationnel consolidé sur un horizon de
22 3 ans afin d'identifier les équipements sur lesquels une intervention est requise et de
23 favoriser une meilleure utilisation de ses effectifs.

24 Le Transporteur poursuit ses travaux relatifs à l'implantation, à l'application et au maintien
25 de la conformité aux exigences de la version 6 des normes de protection des infrastructures
26 critiques (« CIP ») de la North American Electric Reliability Corporation (« NERC »), celles-ci
27 portant principalement sur la sécurisation physique et cybernétique des installations
28 (postes) considérées à impact faible en vertu des critères de ces normes. En effet, selon le
29 calendrier d'implantation de la NERC, les entités nord-américaines ont jusqu'au
30 1^{er} septembre 2018 pour compléter la mise en conformité de leurs installations aux
31 différentes exigences de la version 6 des normes CIP.

32 Par ailleurs, le Transporteur projette un niveau significatif de nouvelles mises en service
33 liées à des projets d'investissement pour l'année 2018 et doit tout mettre en œuvre pour en
34 permettre la concrétisation. Le Transporteur vise à améliorer ses activités de mise en route

⁵ HQT-3, Document 1.2.

1 et de mise en service des équipements et déploie différentes initiatives d'amélioration dans
2 la réalisation des projets afin d'en réduire les coûts et les délais⁶.

2.3 Orientation 3 - Renforcer la performance de la division

3 Divers ajustements organisationnels ont été réalisés au sein de la division, dans une
4 perspective de renforcement de la performance et de la gouvernance, dont les suivants :

- 5 • Création de la direction principale - Évolution des automatismes et systèmes de
6 conduite du réseau, dans la perspective de faire évoluer les automatismes et
7 moderniser les systèmes de contrôle et d'acquisition de données du réseau de
8 transport (« SCADA »), des projets structurants pour la division. Comme précisé
9 dans le dossier R-4006-2017, le Transporteur doit notamment amorcer des travaux
10 d'analyse préliminaire afin d'être en mesure de présenter ultimement pour
11 autorisation les projets de remplacement d'un automate de sauvegarde du
12 réseau de transport (« RPTC ») et des systèmes SCADA.
- 13 • Création de la direction - Gouvernance et stratégies d'affaires relevant de la
14 présidence d'Hydro-Québec TransÉnergie, dans une perspective de renforcement
15 de la gouvernance (i.e. guider, orienter et coordonner les stratégies d'affaires de la
16 division) et de la gestion de sa performance ;
- 17 • Rattachement de la direction – Commercialisation et affaires réglementaires à la
18 présidence d'Hydro-Québec TransÉnergie, tenant compte de l'importance du service
19 à la clientèle et de la réglementation des activités du Transporteur.

20 De plus, le Transporteur a mis en place un Centre de gestion des activités de transport
21 (« CGAT ») qui regroupe toutes les activités de planification opérationnelle et de suivi de la
22 réalisation⁷. Cette centralisation permettra aux équipes terrain de se concentrer sur la
23 réalisation des travaux à pied d'œuvre, d'uniformiser le support dans les territoires et
24 d'améliorer la planification opérationnelle des travaux. Cette meilleure planification des
25 interventions permet également de compter sur des experts qui verront à ce que les travaux
26 préparatoires aient été effectués avant le déplacement des équipes. Le Transporteur s'est
27 d'ailleurs doté d'un nouvel objectif corporatif afin de s'assurer de la réalisation de la
28 maintenance stratégique telle que planifiée.

29 D'autres initiatives structurantes ont été déployées par le Transporteur dans la perspective
30 de renforcer la gouvernance et d'améliorer la performance, dont le déploiement d'un
31 système de gestion, l'introduction de nouveaux outils pour mesurer les progrès accomplis et
32 la révision de ses objectifs corporatifs et des cibles qui leur sont associées⁸.

⁶ HQT-3, Document 1, section 5.3.

⁷ HQT-3, Document 1, section 5.1.

⁸ HQT-3, Document 2, section 2.

2.4 Orientation 4 - Accroître la productivité, l'engagement et la collaboration des employés

1 L'engagement des employés du Transporteur est essentiel pour la réalisation de sa mission.
2 Il s'est d'ailleurs fixé des objectifs corporatifs en lien avec l'engagement de ses employés et
3 la santé-sécurité.

4 Les résultats du sondage sur l'écoute du personnel réalisé annuellement démontrent une
5 baisse ces dernières années de l'engagement des employés du Transporteur. Le résultat du
6 sondage 2016 présente un taux d'engagement à 59 %. L'idéal pour 2017 a été fixé à 64 %.
7 L'atteinte de cet idéal constitue néanmoins un défi de taille qui requiert des efforts soutenus
8 de son équipe de gestion.

9 Le développement du Plan directeur (horizon 2020) et sa diffusion à toute la division, la
10 mobilisation et la formation des cadres, une meilleure communication et des échanges
11 périodiques avec les employés, ainsi que l'offre d'un environnement de travail sain et
12 sécuritaire constituent quelques-uns des leviers sur lesquels le Transporteur compte pour
13 améliorer l'engagement de ses employés.

14 Afin de renforcer la sensibilisation envers la santé et la sécurité au travail, l'objectif
15 corporatif lié au taux de fréquence des accidents des unités d'affaires a été établi à partir
16 d'un objectif d'entreprise commun auquel toutes les unités contribuent. Pour 2017, les cibles
17 ont été revues à la hausse, rendant leur l'atteinte plus difficile pour le Transporteur. De ce
18 fait, il doit y consacrer des efforts de gestion, de sensibilisation et de formation plus
19 importants.

20 L'élaboration d'une politique et d'une stratégie de gestion des risques, la mise en place
21 d'activités de prévention, la diffusion et le respect de l'application des encadrements en
22 matière de sécurité sont des exemples d'activités porteuses déployées dans l'organisation
23 pour rencontrer cet engagement.

3 Revenus requis

24 Le Transporteur prévoit des revenus requis de 3 372 M\$ pour l'année témoin 2018,
25 représentant une hausse de 124 M\$ par rapport à ceux autorisés pour 2017. Le tableau
26 suivant présente l'évolution des revenus requis de 2017 à 2018.

Tableau 1
Évolution des revenus requis du service de transport
2017 à 2018
(en M\$)

	Autorisé 2017 D-2017-049	Année témoin 2018	Écarts
Rendement sur la base de tarification	1 350,4	1 424,1	73,7
Dépenses nécessaires à la prestation du service	1 897,8	1 948,3	50,5
<i>Charges nettes d'exploitation</i>	750,0	869,2	
<i>Amortissement</i>	1 087,8	1 060,0	
<i>Taxes et autres</i>	60,0	19,1	
Revenus requis	3 248,2	3 372,4	124,2
Tarif annuel (en \$/kW/an)	76,13	78,55	2,42

1 Cette hausse de 124 M\$ est essentiellement attribuable aux nouvelles mises en service de
2 projets d'investissement déjà autorisés par la Régie (+126 M\$). Celle-ci tient compte, par
3 ailleurs, de besoins spécifiques au niveau des charges nettes d'exploitation pour la
4 réalisation des analyses préliminaires liées au remplacement de l'automatisme RPTC et des
5 systèmes SCADA (+22 M\$) et la réalisation de travaux de maintenance conditionnelle
6 prioritaire (+8 M\$) et d'inspection des mises à la terre (+8 M\$), ainsi que d'une
7 augmentation du coût de la dette (+8 M\$), le tout compensé par un impact favorable lié aux
8 modifications apportées à une norme américaine traitant des avantages sociaux futurs
9 (-48 M\$).

10 Afin de percevoir l'ensemble des revenus requis, le Transporteur demande un tarif annuel
11 de 78,55 \$/kW/an à compter du 1^{er} janvier 2018, représentant une augmentation de 3,2 %
12 par rapport au tarif autorisé pour l'année 2017.

4 Conclusion

13 Le Transporteur maintient son engagement à assurer la sécurité du public et de ses
14 employés, à fournir un service fiable et à maximiser la disponibilité de son réseau, tout en
15 faisant preuve de prudence et de toute la rigueur nécessaire pour le réaliser, et ce au
16 meilleur coût pour ses clients. Le Transporteur s'appuie notamment sur son modèle de
17 gestion des actifs et d'autres mesures d'efficience déjà en place pour réaliser cette
18 optimisation. En plus des besoins découlant des décisions passées ou d'exigences légales
19 et réglementaires, des ressources additionnelles s'avèrent nécessaires pour atteindre cet
20 objectif.

21 En conclusion, le Transporteur demande à la Régie d'approuver les revenus requis et les
22 tarifs proposés dans la présente demande car ces ressources sont nécessaires pour lui
23 permettre de donner suite aux orientations et activités planifiées pour l'année à venir.