

Présentation de la demande tarifaire 2019

Table des matières

1	Contexte	5
2	Suivi du Plan directeur (horizon 2020) du Transporteur	6
2.1	Orientation 1 - Améliorer le service à la clientèle.....	6
2.2	Orientation 2 - Maintenir la fiabilité du réseau.....	7
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	10
4	Conclusion	11

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 des
3 services de transport applicables à compter du 1^{er} janvier 2019.

4 Pour l'année tarifaire 2019, la hausse des tarifs permettant au Transporteur de récupérer son
5 coût de service est de 3,1 %.

6 L'année 2019 constitue, pour le Transporteur, la première année de l'implantation du
7 mécanisme de réglementation incitative (« MRI ») de type plafonnement des revenus,
8 approuvé par la Régie en janvier 2018¹. La détermination du tarif de transport pour cette
9 première année est établie sur la base de la méthode du coût de service. Pour chacune des
10 trois années qui suivront, un mécanisme de plafonnement des revenus sera utilisé pour la
11 fixation du tarif de transport d'électricité.

12 Les propositions du Transporteur à l'égard des caractéristiques du MRI qui s'appliqueront
13 pour les années 2 à 4, soit pour les années 2020 à 2022, sont présentées dans la pièce
14 HQT-4, Document 2.

15 Par ailleurs, le contexte d'affaires dans lequel évolue le Transporteur présente toujours
16 d'importants défis pour les années à venir. Notamment, la majorité des actifs de l'appareillage
17 électrique du réseau a dépassé la moitié de leur durée de vie, requérant à la fois des
18 investissements en pérennité et une intensification des interventions en maintenance de plus
19 en plus coûteuses. Le modèle de gestion des actifs (« MGA ») constitue la base de la prise
20 de décision du Transporteur afin d'optimiser ses interventions aux investissements et aux
21 charges sur la durée de vie de ses actifs.

22 Le Transporteur est confiant que les signaux obtenus du MGA, complétés par des
23 observations sur le terrain, sont concluants afin de déterminer les interventions requises en
24 maintenance de ses équipements pour l'année 2019 et subséquentes.

25 Le Transporteur poursuit l'amélioration de la robustesse du MGA. Ainsi, annuellement, le
26 MGA fait l'objet de calibrage² afin de s'assurer que les modèles de simulation utilisés captent
27 le plus précisément possible l'état des actifs.

28 La mise en place et la consolidation du Centre de gestion des activités de Transport
29 (« CGAT ») agissant à titre d'interface opérationnelle entre le MGA, les stratégies techniques
30 et la réalisation des travaux a permis, entre autres, de mieux capter l'expérience
31 opérationnelle découlant de l'intensification de la maintenance. De plus, cette expérience
32 permet au Transporteur d'identifier les ressources financières nécessaires découlant des

¹ D-2018-001.

² HQT-3, Document 1.1, section 2.5.

1 effets perturbateurs liés aux indisponibilités forcées et aux contraintes opérationnelles ainsi
2 que celles associées à la hausse des besoins en matériel et à la priorisation des interventions
3 pour la santé-sécurité et le service aux clients.

4 À la lumière des scénarios alternatifs étudiés³, le scénario de maintenance sur lequel repose
5 en partie la demande tarifaire du Transporteur demeure celui qui permet un juste contrôle du
6 risque en maintenance et en pérennité au meilleur coût pour la clientèle et ce, sans faire
7 supporter par cette dernière des risques de dégradation non désirés.

8 Le Transporteur demeure préoccupé par l'évolution de certains indicateurs, dont l'indice de
9 continuité opérationnel (« IC-Opérationnel ») et les indisponibilités forcées (« IF »). La hausse
10 des résultats de 2016 et 2017 de ces indicateurs milite pour la poursuite des efforts en
11 maintenance déployés par le Transporteur afin de préserver le haut standard de qualité, de
12 fiabilité et de sécurité du réseau de transport qui est attendu par la clientèle tant de la charge
13 locale que de point à point.

14 Le Plan directeur (horizon 2020) a été déployé par le Transporteur en 2017. Ce plan, aligné
15 sur le Plan stratégique 2016-2020 d'Hydro-Québec, lui sert d'assises dans la réalisation des
16 activités inhérentes à sa mission pour les prochaines années. Il comprend quatre grandes
17 orientations visant notamment à assurer la pérennité et la fiabilité de son réseau et à améliorer
18 sa performance, sans compromettre la qualité de ses services de transport d'électricité.

19 La section 2 présente, pour chacune de ces orientations, un statut de la performance du
20 Transporteur, les principaux défis auxquels il doit faire face et son cadre d'actions pour l'année
21 à venir.

2 Suivi du Plan directeur (horizon 2020) du Transporteur

2.1 Orientation 1 - Améliorer le service à la clientèle

22 Le Transporteur maintient ses engagements d'offrir un service de transport de qualité au
23 meilleur coût et de poursuivre la mise en œuvre d'initiatives pour maintenir un niveau élevé
24 de satisfaction de sa clientèle. Il doit également assurer la disponibilité optimale du réseau au
25 bénéfice de cette dernière.

26 Pour l'année 2017, la note globale accordée par le Distributeur est de 8,1⁴, ce qui représente
27 une progression de 0,4 par rapport à la note de 2016. Ce résultat reflète les efforts soutenus
28 du Transporteur pour répondre aux besoins du Distributeur en planification, en exploitation et
29 dans l'ensemble des dossiers communs.

³ HQT-3, Document 1.1, section 2.3.2.

⁴ HQT-3, Document 2, section 1.1.1.

1 Le résultat de l'indicateur de satisfaction des clients des services de transport de point à point
2 se maintient pour l'année 2017 à 8,9⁵, soit un niveau comparable à celui des dernières
3 années. Ce résultat, obtenu dans un contexte de vieillissement des équipements du réseau
4 de transport, traduit bien les efforts poursuivis dans les activités de communication, de
5 coordination et du suivi des demandes soulevées par ces clients. Bien que les résultats de
6 l'évaluation soient bons, le Transporteur continue de s'efforcer d'améliorer la qualité des
7 services rendus à ces clients.

8 Soulignons que pour améliorer la continuité du service et limiter les impacts sur les activités
9 de l'ensemble de ses clients, le Transporteur poursuit ses actions entreprises pour améliorer
10 la planification de ses interventions sur le réseau et le respect des interventions annoncées
11 sur le réseau. Cela devrait contribuer positivement à la satisfaction de la clientèle en 2019 et
12 pour les années à venir.

2.2 Orientation 2 - Maintenir la fiabilité du réseau

13 Les résultats du balisage réalisé par le groupe de travail mis en place par l'Association
14 canadienne de l'électricité (« ACE ») pour ce qui est de l'indicateur composite retenu pour
15 mesurer l'efficacité globale (i.e., tant au niveau de la fiabilité que des coûts) indiquent que le
16 Transporteur demeure le plus performant par rapport à la moyenne des résultats pour
17 l'ensemble des participants⁶ en ce qui a trait à la fiabilité de son réseau.

18 La bonne performance du Transporteur pourrait toutefois se détériorer. La tendance à la
19 hausse des IF s'est poursuivie en 2017 créant un effet perturbateur sur la planification et
20 l'organisation des travaux. De plus, les constats réalisés sur le terrain en 2017 et durant les
21 6 premiers mois de 2018 mettent en évidence la pression à la hausse sur les coûts de
22 maintenance créée par :

- 23 • l'accroissement de la maintenance corrective ;
- 24 • l'accélération du rythme de réalisation de certaines interventions afin d'assurer la sécurité
25 du public et de ses employés et de maintenir un service de qualité aux clients ;
- 26 • les contraintes opérationnelles vécues.

27 En 2019, l'intensification des efforts dans les activités de maintenance, notamment par
28 l'accroissement de la maintenance corrective, jumelée à la complexité des interventions à
29 réaliser, découlant du vieillissement et de la sollicitation du réseau, impose le rehaussement
30 des activités de support technique et de réalisation des travaux.

31 Face à la hausse des IF, à l'augmentation constatée de ses coûts de maintenance et aux
32 investissements nécessaires au renouvellement de son parc, le Transporteur souligne que

⁵ HQT-3, Document 2, section 1.1.2.

⁶ HQT-3, Document 1, section 2.

1 sans accroissement de ressources financières, sa capacité à fournir un service de transport
2 fiable s'en trouverait réduite. En conséquence, cette situation pourrait occasionner une
3 dégradation de la fiabilité de son réseau.

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

- 5 • de réaliser le niveau de maintenance adéquat sur ses actifs ;
- 6 • d'assurer la conformité aux normes de fiabilité et autres exigences en vigueur.

7 Par ailleurs, un niveau significatif de mises en service liées à des projets d'investissement est
8 prévu pour l'année 2019 et le Transporteur doit tout mettre en œuvre pour en permettre la
9 concrétisation. Les principales mesures mises de l'avant visent notamment à améliorer cette
10 activité, ainsi qu'à optimiser la réalisation des projets afin d'en réduire les coûts et les délais⁷.

11 En vue du remplacement des systèmes de conduite du réseau (« SCR »), un appel de
12 propositions a été lancé fin mai en vue de sélectionner le fournisseur de la nouvelle plateforme
13 pour ce projet, maintenant en phase d'avant-projet. Ces systèmes sont essentiels au maintien
14 de l'exploitation fiable et sécuritaire du réseau.

15 Enfin, le Transporteur poursuit en outre ses travaux relatifs à l'implantation, à l'application et
16 au maintien de la conformité aux exigences des versions 6 et 7 des normes de protection des
17 infrastructures critiques (« CIP ») de la North American Electric Reliability Corporation
18 (« NERC »), celles-ci portant principalement sur la sécurisation physique et cybernétique des
19 installations (postes) considérées à impact faible en vertu des critères de ces normes.

2.3 Orientation 3 - Renforcer la performance de la division

20 En 2017, le Transporteur s'est doté d'un nouvel objectif corporatif afin de s'assurer de la
21 réalisation de la maintenance stratégique telle que planifiée. L'objectif « Taux de réalisation
22 de la maintenance stratégique » s'articule autour d'éléments sensibles et critiques en matière
23 de maintenance, de projets et de sécurité. Le taux de réalisation de la maintenance
24 stratégique a été de 98 % en 2017, soit une performance au-delà de l'idéal qui était fixé
25 à 85 %.

26 Le Transporteur rappelle qu'il a revu la structure de ses territoires pour favoriser la proximité
27 terrain des gestionnaires et la résolution des enjeux avec célérité. De plus, il s'est doté d'un
28 mode d'organisation centralisé grâce à la mise en place du CGAT pour optimiser l'utilisation
29 de ses ressources.

30 Pour consolider cette transformation opérationnelle amorcée en 2017, le Transporteur a mis
31 en place une approche d'accompagnement entre collaborateurs provenant des installations

⁷ HQT-3, Document 1, section 5.3.

1 et du CGAT contribuant ainsi à harmoniser les pratiques à travers chacune des installations
2 dans l'ensemble du réseau.

3 La performance étant directement reliée à la planification des activités, le Transporteur
4 poursuit ses efforts d'amélioration à ce titre, dont les suivants :

- 5 • il a augmenté le nombre d'agents principaux responsables de la préparation des
6 travaux au sein des installations, pour assurer leur réalisation optimale ;
- 7 • il a mis en place en 2017 une initiative visant à réaliser davantage de maintenance au
8 sein d'une même plage de retraits d'équipements du réseau ;
- 9 • il optimise en continu les outils d'exploitation afin d'augmenter la disponibilité du
10 réseau au bénéfice de la clientèle⁸.

11 Enfin, le Transporteur intensifie ses efforts en innovation technologique pour, entre autres,
12 connaître et maîtriser les changements liés à la numérisation en cours dans l'industrie du
13 transport d'électricité. Certaines innovations offrent des perspectives prometteuses,
14 contribuant au maintien de la fiabilité, ainsi qu'à l'amélioration de la performance des
15 équipements et des modèles actuels d'exploitation et de planification de réseau dans un
16 contexte de transition énergétique, dans lequel le rôle des consommateurs d'électricité
17 évolue.

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

18 Le Transporteur compte sur l'engagement et sur la compétence de ses cadres et de ses
19 employés pour assurer la maintenance et la pérennité et faire évoluer son réseau de transport
20 pour répondre aux besoins de sa clientèle.

21 Après la baisse de l'engagement des employés du Transporteur constatée ces dernières
22 années dans les résultats du sondage sur l'écoute du personnel réalisé annuellement, le
23 résultat du sondage 2017 présente un taux d'engagement à 68 %. Ce résultat est au dessus
24 de l'idéal fixé à 64 % qui constituait un défi de taille requérant des efforts soutenus de l'équipe
25 de gestion.

26 Afin de mieux refléter les orientations de son Plan directeur, des objectifs corporatifs ayant
27 trait à la santé-sécurité et au déploiement de la gestion de la performance ont été établis à
28 partir d'objectifs d'entreprise communs auxquels toutes les unités contribuent, soit :

- 29 • la réalisation des actions transversales prévues pour 2018 du Plan d'action
30 d'entreprise en santé et sécurité du travail afin de s'assurer que l'entreprise fait tout
31 pour protéger la santé et la sécurité des personnes travaillant pour elle et du public ;

⁸ HQT-3, Document 1, section 5.

- 1 • la réalisation du nombre d'observations prévues au Programme d'observations terrain
- 2 afin d'accroître la présence sur le terrain de toute la ligne hiérarchique et de favoriser
- 3 le développement du leadership en action ;
- 4 • la poursuite de la transformation organisationnelle par le déploiement du système de
- 5 gestion en s'assurant que tous les cadres supérieurs structurent des rencontres
- 6 quotidiennes et des revues de performance mensuelles avec leur équipe de gestion,
- 7 d'ici la fin de l'année 2018.

3 Revenus requis

8 Le Transporteur prévoit des revenus requis de 3 486,5 M\$ pour l'année témoin 2019,
 9 représentant une hausse de 146 M\$ par rapport à ceux autorisés pour 2018. Le tableau
 10 suivant présente l'évolution des revenus requis de 2018 à 2019.

Tableau 1
Évolution des revenus requis du service de transport
2018 à 2019
(en M\$)

	Autorisé 2018	Année témoin 2019	Écart
Rendement sur la base de tarification	1 444,7	1 508,9	64,2
Dépenses nécessaires à la prestation du service	1 895,8	1 977,6	81,8
<i>Charges nettes d'exploitation</i>	855,1	908,1	53,0
<i>Amortissement</i>	1 060,7	1 068,4	7,7
<i>Taxes et autres</i>	-20,0	1,1	21,1
Revenus requis	3 340,5	3 486,5	146,0
Tarif annuel (en \$/kW/an)	77,81	80,21	2,40

11 Cette hausse de 146 M\$ est notamment attribuable aux éléments suivants :

- 12 • mises en service de projets d'investissement (+56 M\$) ;
- 13 • charges nettes d'exploitation (+53 M\$) ;
- 14 • augmentation du taux du coût des capitaux empruntés (+17 M\$).

15 Afin de percevoir l'ensemble des revenus requis, le Transporteur demande un tarif annuel
 16 de 80,21 \$/kW/an à compter du 1^{er} janvier 2019, représentant une augmentation de 3,1 % par
 17 rapport au tarif approuvé pour l'année 2018.

4 Conclusion

1 Le Transporteur poursuit ses efforts pour assurer la sécurité du public et de ses employés,
2 fournir un service fiable et maximiser la disponibilité de son réseau, tout en faisant preuve de
3 toute la rigueur nécessaire pour atteindre ces objectifs, et ce au meilleur coût pour ses clients.
4 En plus de s'appuyer sur son modèle de gestion des actifs, l'expérience opérationnelle
5 acquise depuis 2017 établit la nécessité d'obtenir des ressources additionnelles pour soutenir
6 l'intensification requise des activités de maintenance. Ces besoins s'ajoutent à ceux
7 découlant de décisions passées et d'exigences légales et réglementaires.

8 En conclusion, le Transporteur demande à la Régie d'approuver les revenus requis et les
9 tarifs proposés dans la présente demande, car ces ressources sont nécessaires pour lui
10 permettre de réaliser les activités requises et fournir un service de transport sécuritaire
11 et fiable.