

**MÉMOIRE DE LA FCEI**

**DEMANDE TARIFAIRE 2021-2022 DE HYDRO-QUÉBEC TRANSÉNERGIE**

**Préparé dans le cadre du dossier  
R-4167-2021 (Volet 2)  
de la Régie de l'énergie**

**Par  
Antoine Gosselin**

**Pour  
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante**

**4 novembre 2021  
14 mars 2022 (indicateur de disponibilité)  
31 mars 2022 (balisage sur la rémunération globale)**

## 1. CÉR sur les dépenses en capital

Dans sa décision D-2020-041, la Régie a demandé au Transporteur de présenter, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une preuve sur les impacts de la création d'un tel CÉR sur les rubriques liées au rendement sur la base de tarification et les amortissements.

Cette demande découle du constat d'écart importants et récurrents entre les valeurs autorisées et réelles de la base de tarification ayant mené à une surestimation du rendement autorisé et des charges d'amortissement. La Régie écrit :

« [390] À l'instar des intervenants, la Régie constate les écarts importants entre les valeurs autorisées et réelles de la base de tarification au cours des dernières années, écarts en lien avec les prévisions de MES. Elle constate également que ces écarts sont généralement favorables au Transporteur.

[...]

[394] Quant à l'écart de prévision dû à la répartition mensuelle des MES, la Régie rappelle sa préoccupation exprimée dans ses décisions D-2018-021 et D-2019-047:

« [564] La Régie considère que la fiabilité des projections relatives aux MES des immobilisations corporelles est un enjeu récurrent. Elle estime que cette problématique n'est pas seulement liée au montant total des MES d'une année donnée, mais également au moment de l'année où ces MES surviennent »251.

« [389] La Régie note les efforts du Transporteur en ce qui a trait à l'amélioration de ses prévisions relatives aux mises en service totale annuelles. Toutefois, elle demeure préoccupée par l'impact sur la base de tarification des écarts de prévision occasionnés par le décalage entre les dates de mises en service réelles et celles considérées dans les prévisions du Transporteur. Ces écarts génèrent des impacts à la hausse sur les revenus requis prévus en surestimant les coûts liés à l'amortissement et sur le rendement relatif à la base de tarification. La Régie a tenu compte de ces impacts dans son examen de la charge d'amortissement »252.  
[nous soulignons]

[...]

[396] La Régie constate que, pour chaque année de la période de 2014 à 2018, la moyenne des 13 soldes réelle est inférieure à celle autorisée. De plus, elle observe que, malgré une réduction de la base de tarification de 170 M\$ qu'elle a décidé pour l'année témoin 2018253, l'écart constaté entre l'autorisé et le réel se situe à 261,4 M\$.

[397] La Régie demeure préoccupée par l'écart de prévisions associé à la répartition mensuelle des MES, en raison de son impact à la hausse sur les revenus requis prévus.

[398] Tenant compte de ce qui précède, la Régie évalue à 150 M\$ la surestimation de la base de tarification. En conséquence, aux fins de la détermination des revenus requis et des tarifs, elle réduit la base de tarification du Transporteur, pour l'année témoin 2020, d'un montant de 150 M\$.

[...]

[401] La Régie constate que, malgré les différentes mesures implantées par le Transporteur en vue de corriger cette situation, la surestimation de la moyenne des 13 soldes de la base de tarification demeure importante. Cette situation a eu pour effet de surestimer le rendement sur la base de tarification et les charges d'amortissement.

[402] La Régie constate que la base de tarification fait l'objet d'une surestimation depuis plusieurs années, malgré les efforts du Transporteur afin d'offrir une meilleure acuité prévisionnelle. Dans ces circonstances, elle estime qu'il pourrait être opportun de créer un CÉR pour les rubriques liées au rendement sur la base de tarification et pour les amortissements. Ce CÉR pourrait avoir l'avantage, d'une part, de protéger tant le Transporteur que sa clientèle de ces problèmes d'acuité et, d'autre part, de créer un allègement réglementaire supplémentaire sur des rubriques de coûts utilisant toujours la méthode du coût de service. La Régie croit qu'il est opportun et pertinent d'examiner cette possibilité lors du prochain dossier tarifaire.

**[403] En conséquence, elle demande au Transporteur de présenter, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une preuve sur les impacts de la création d'un tel CÉR sur les rubriques liées au rendement sur la base de tarification et les amortissements. »**

Le Transporteur répond à cette demande en abordant notamment les aspects suivants :

- Le besoin identifié par la Régie est-il toujours présent?
- Quel serait l'impact du CÉR sur le MRI?
  - Difficulté accrue à gérer les écarts budgétaires
  - MTÉR
  - Clause de sortie
  - Recherche d'efficience
- Les critères pour la création d'un CÉR sont-ils rencontrés?

*Le besoin identifié par la Régie est-il toujours présent?*

En premier lieu, le Transporteur remet en question le besoin même d'un CÉR sur les dépenses en capital. Il invoque les améliorations apportées au fil des dossiers pour améliorer l'acuité de sa prévision et présente les écarts réels de 2019 et 2020.<sup>1</sup>

S'il est vrai que le Transporteur a fait état de diverses mesures pour améliorer l'acuité de ses prévisions depuis plusieurs années, celles-ci n'ont pas permis de résorber les écarts de prévisions jusqu'en 2018. En 2019, à l'inverse des années précédentes, la base de

---

<sup>1</sup> B-0039, pp. 33 et 34

tarification moyenne a été plus élevée que prévu de l'ordre de 172 M\$.<sup>2</sup> Toutefois, cet écart défavorable au Transporteur est principalement dû au calcul de la contribution du Distributeur qui s'est avérée plus faible que prévu de 192 M\$ à cause de reports de mises en service.<sup>3</sup> La base de tarification relative aux mises en service d'immobilisations corporelles en exploitation réelles a été similaire à la prévision, à 27 M\$ près.<sup>4</sup> On n'observe donc pas d'écart de prévision notable en 2019.

En 2020, un écart de prévision de la base de tarification est réapparu avec des immobilisations corporelles en exploitation réelles inférieures de 332,8 M\$ à la prévision.<sup>5</sup> À l'instar du Transporteur, la FCEI estime que, considérant la crise sanitaire, la valeur probante de ces données est faible. Elle note malgré tout que le Transporteur n'établit pas de lien avec la crise sanitaire pour 79 M\$ de cet écart et que, pour une autre portion de 192 M\$, il identifie la crise sanitaire comme cause principale, mais non exclusive.<sup>6</sup>

Selon la FCEI, le fait que les résultats réels de 2019 soient relativement conformes à la prévision est certes encourageant. Toutefois, la FCEI estime qu'un seul résultat annuel n'est pas suffisant pour conclure à une correction permanente et durable des écarts récurrents de prévisions. Dans ce contexte, elle juge qu'il serait prématuré de tenir pour acquis que les problèmes de prévisions de la base de tarification moyenne sont résolus. Le besoin identifié par la Régie demeure donc présent. La situation pourrait toutefois être réévaluée si les résultats des années à venir démontraient une amélioration soutenue de l'acuité des prévisions.

#### *Quel est l'impact du CÉR sur le MRI?*

Le Transporteur soutient également qu'il ne serait pas possible d'ajouter un CÉR sans revoir d'autres caractéristiques du MRI, dont le MTÉR.<sup>7</sup>

Selon la FCEI, la présence d'un MTÉR permet d'éviter les écarts de rendement trop importants durant l'application d'un mécanisme incitatif ou même d'une réglementation en coût de service. C'est d'ailleurs dans ce dernier contexte que la Régie a établi les bases du MTÉR actuel dans un contexte d'excédents de rendement récurrent et de forte ampleur. La présence d'un MTÉR ne rend toutefois pas acceptable que des prévisions soient manifestement biaisées. Accepter un tel état de fait ne serait pas compatible avec la fixation de tarifs justes et raisonnables, et ce, même si le MTÉR permet d'amoindrir l'effet de la surestimation de la base de tarification. Dans sa décision D-2014-034, la Régie indiquait d'ailleurs s'attendre à ce que le Distributeur et le Transporteur cherchent à établir les meilleures prévisions possibles même en présence d'un MTÉR.

---

<sup>2</sup> R-9000-2019, B-0005, p.18, ligne 19

<sup>3</sup> Idem, ligne 13

<sup>4</sup> Idem, ligne 1

<sup>5</sup> R-9000-2020, B-0015, p.18, ligne 1

<sup>6</sup> Idem et R-9000-2020, B-0021, p.7

<sup>7</sup> B-0039, p. 30

[364] La Régie tient à préciser que l'objectif premier du MTÉR est d'établir un mode de partage des excédents de rendement. De plus, elle juge essentiel que les Demandeurs cherchent à établir les meilleures prévisions possibles. La Régie considère que les efforts d'efficience des Demandeurs doivent surtout se faire en proposant des mesures dans le cadre des dossiers tarifaires pour ainsi en faire bénéficier la clientèle dès que possible. Cela étant dit, la Régie ne souhaite pas décourager les initiatives des Demandeurs en cours d'année qui pourraient se traduire par des gains d'efficience.

Ainsi, la Régie a approuvé le MTÉR dans une optique où elle s'attendait à des prévisions centrées. Les écarts de prévision observés au cours des dix dernières années ne sont pas compatibles avec ces attentes. Un CÉR permettrait de se rapprocher des prémisses sur la base desquelles le MTÉR a été mis en place.

#### *Impact d'un CÉR sur la capacité de gérer les écarts budgétaires*

Le Transporteur note également que la Régie avait considéré la possibilité pour le Transporteur d'utiliser des leviers de gestion pour respecter ses objectifs financiers et limiter le risque d'écarts négatifs. Il laisse entendre qu'il ne pourrait limiter le risque d'écarts de rendement négatifs en présence d'un CÉR retirant 75% du revenu requis applicable au MTÉR.<sup>8</sup>

À l'instar du Transporteur, la FCEI estime que l'imposition d'un CÉR réduirait la flexibilité du Transporteur pour gérer des dépassements de coûts. Cela dit, cette flexibilité ne serait vraisemblablement pas réduite à zéro. De plus, bien que la Régie ait présumé que le Transporteur disposait de leviers de gestion comme moyen de maintenir un équilibre budgétaire<sup>9</sup>, celui-ci n'a, à la connaissance de la FCEI, jamais confirmé une telle pratique en ce qui concerne le calendrier des mises en exploitation.

#### *Impact d'un CÉR sur le déclenchement de la clause de sortie*

Le Transporteur soutient que la mise en place d'un CÉR augmenterait la probabilité de déclencher la clause de sortie du MRI.<sup>10</sup> La FCEI ne partage pas cette conclusion. La clause de sortie du MRI est déclenchée lorsque l'excédent ou le déficit de rendement atteint 125 points de base après application du MTÉR.<sup>11</sup> Cela correspond à plus de 80 M\$. Les dépenses incluses dans la formule étant d'environ un milliard de dollars, un dépassement d'environ 8% de cette enveloppe serait nécessaire pour déclencher la clause de sortie. Considérant qu'une part significative de ces dépenses est constituée de salaires relativement prévisibles, la FCEI estime que cette éventualité est très improbable et vraisemblablement moins susceptible de survenir qu'en l'absence de CÉR.

---

<sup>8</sup> B-0039, p. 31

<sup>9</sup> D-2014-034, paragraphe 363

<sup>10</sup> B-0039, p. 31

<sup>11</sup> D-2019-060, paragraphe 485

*Impact d'un CÉR sur la recherche d'efficience*

Le Transporteur considère que l'ajout d'un CÉR pourrait s'avérer être un frein à la recherche d'efficience puisque l'efficience générée serait remise à 100% à la clientèle sans aucune forme d'incitatif pour le Transporteur. La FCEI partage l'avis du Transporteur à cet effet, mais souligne que le traitement en coût de service annuel engendre en soi peu d'incitatifs à l'efficience, ce qui est d'ailleurs une motivation importante à la mise en place de MRI. Cette perte d'incitatifs représente donc un inconvénient modeste selon la FCEI.

*Les critères pour la création du CÉR sont-ils rencontrés?*

En se basant sur un paragraphe de la décision D-2007-008, le Transporteur évoque deux critères qu'aurait énoncés la Régie pour justifier la création d'un CÉR :

- 1) Présence d'une situation problématique, soumise à des aléas qui échappent à son contrôle ou à celui de ses clients;
- 2) Impacts significatifs de ces aléas.

Il tire ces deux critères du paragraphe suivant :

« La Régie reconnaît que les réservations de service de point à point de court terme sont tributaires de nombreux aléas, telles les conditions de marché et l'hydraulicité. Les activités d'écoulement de surplus d'électricité du Distributeur sont également sujettes à des aléas significatifs. Ces divers aléas échappent au contrôle du Transporteur et de ses clients et peuvent induire un impact significatif sur les revenus de point à point de court terme. »<sup>12</sup>

Il convient d'emblée de mentionner que, dans ce paragraphe, la Régie ne définit pas de manière exhaustive les critères permettant la création du CÉR. Elle conclut certes que ces deux critères sont suffisants pour créer un CÉR, mais exclut la création de CÉR pour d'autres motifs.

Cela dit, la FCEI estime que les écarts de prévision répondent en bonne partie à ces critères. D'une part, leur impact est sans aucun doute significatif. D'autre part, ils sont manifestement, à tout le moins en partie, hors du contrôle du Transporteur. Le simple fait que le Transporteur garantisse à la Régie la justesse de ses prévisions depuis dix ans de manière répétée, mais qu'il ne parvienne pas à les réaliser le démontre. D'ailleurs, le Transporteur lui-même évoque ce caractère incertain en réponse à certaines questions de la FCEI.

« 1.1 Relativement à la référence (i), veuillez indiquer si le Transporteur partage la compréhension de la FCEI à l'effet que la préoccupation de la Régie découle des écarts sur la base de tarification plutôt que des écarts sur les mises en service (ii).

---

<sup>12</sup> D-2007-008, p. 63

**Réponse : La Régie est préoccupée par les écarts de répartition mensuelles des mises en service (« MES »)<sup>1</sup>, ceux-ci provoquant des écarts sur la base de tarification. Il est arrivé dans le passé que des événements particuliers et distinctifs aient eu lieu durant le déroulement de certains projets, ce qui a provoqué des écarts de MES. Ceux-ci étaient fortuits et totalement imprévisibles. »<sup>13</sup> (Notre souligné)**

« 1.3 Considérant l'historique en la matière, veuillez indiquer si le Transporteur anticipe un écart favorable sur la prévision de la base de tarification moyenne pour 2022 ou s'il considère plutôt qu'il s'agit d'une prévision centrée. Par prévision centrée, la FCEI entend une prévision pour laquelle il n'y a pas de raison d'anticiper davantage un écart favorable qu'un écart défavorable. Veuillez également indiquer s'il en est de même pour 2021.

**Réponse : Le Transporteur se doit d'assurer et de maintenir en tout temps la fiabilité de son réseau. Dans ce contexte, il réalise chaque année un nombre important de projets avec de multiples contraintes dont principalement : des calendriers serrés, notamment lorsque des retraits sont nécessaires car ils doivent généralement être effectués hors pointe, un approvisionnement disponible à temps ainsi que le respect des échéanciers par les entrepreneurs, le tout dans le maintien du niveau de qualité attendu tout en s'assurant que la sécurité, tant au niveau du chantier, des équipements que du réseau, soit maintenue. Le Transporteur déploie, en tout temps, des efforts importants pour réaliser tous les projets prévus, dans un contexte où des situations hors de son contrôle peuvent survenir. »<sup>14</sup> (Notre souligné)**

L'analyse des raisons données par le Transporteur pour justifier les écarts de prévisions dans ces divers rapports annuels révèle aussi son absence de contrôle sur plusieurs situations.

Il va de soi que le Transporteur contrôle l'exécution des travaux effectués, mais l'expérience démontre qu'il ne contrôle pas toujours quels travaux sont exécutés et à quel moment ils le sont. Selon la FCEI, cette situation n'est pas très différente de celle des pannes majeures ou les événements imprévisibles en réseau autonome chez le Distributeur pour lesquels des CÉR avaient été mis en place.

Dans sa décision D-2014-034, la Régie écrivait :

« [365] La Régie doit chercher un équilibre entre les actions pouvant générer des gains d'efficacité tout en évitant d'accroître le bénéfice des Demandeurs en raison d'erreurs de prévision. »

---

<sup>13</sup> B-0059, p. 4

<sup>14</sup> B-0059, p. 3

Considérant d'une part le peu d'incitatifs à l'efficience que procure la réglementation en coût de service et d'autre part l'impact financier important et récurrent des écarts de prévision, **la FCEI conclut qu'il serait économiquement justifié de mettre en place un CÉR sur les dépenses en capital.**

Qui plus est, le contexte d'incertitude entourant la capacité du Transporteur à mettre en œuvre sa planification de mise en service est favorable à un tel CÉR. La FCEI réfère entre autres à l'absence d'erreur de prévision significative en 2019. Ne sachant pas si ce résultat doit être interprété comme un succès durable du Transporteur à contrôler le rythme de ses mises en service ou le fruit du hasard, la mise en place du CÉR pourrait éviter de pénaliser indûment les clients ou le Transporteur selon la détermination de la Régie quant au niveau des dépenses en capital.

## **2. Indicateur de disponibilité des emplacements d'exploitation**

Depuis plusieurs dossiers tarifaires et à la suite de la demande du Transporteur de rehausser son budget de maintenance, la Régie demande à ce dernier de développer un indicateur lui permettant de juger de la performance de la stratégie de maintenance.

Dans sa décision D-2017-021 elle demandait au Transporteur de mettre en place un indicateur IF prenant en compte l'impact sur le réseau et la durée des IF:

« [27] Le Transporteur présente un nouvel indicateur donnant le nombre d'IF et, selon lui, il est représentatif de l'état de fonctionnement des actifs disséminés sur son réseau de transport. Les IF correspondent à des retraits non planifiés d'équipements à des fins de réparation ou de remplacement. Selon lui, cet indicateur permet d'apprécier les effets d'une insuffisance de maintenance puisqu'il traduit la réalité quant à l'état et la disponibilité de ses actifs.

[28] Le Transporteur anticipe que la maintenance adaptée lui permettra d'accroître sa connaissance de l'état du réseau et d'éviter des IF qui, en trop grand nombre, viennent perturber les efforts en maintenance préventive et conditionnelle. Il précise que le défaut de connaître l'état des équipements peut induire une dégradation avancée de ceux-ci et occasionner une hausse inacceptable des IF avec des impacts majeurs sur l'exploitabilité, la maintenabilité et la réalisation de manière efficiente des travaux.

[29] Sur la base des informations dont il dispose et par le biais du MGA, le Transporteur propose un scénario optimisé d'intervention qui permet d'assurer une fiabilité du réseau en mode proactif et ainsi contrôler la hausse des IF.

[...]

[68] Elle requiert du Transporteur qu'il dépose, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, une preuve comportant les éléments de suivi proposés par le Transporteur en audience, à savoir :



- un suivi de l'évolution des IF au 31 décembre 2016;
- un rapport reflétant l'état d'avancement de la mise en œuvre de la maintenance additionnelle au cours de six premiers mois de 2017;
- une analyse coûts-bénéfices de la maintenance additionnelle sur 10 ans, basée sur une quantification des coûts évités par la réduction des IF, en identifiant les hypothèses méthodologiques et les résultats de l'analyse.

[...]

[70] La Régie ordonne au Transporteur d'entreprendre le développement d'un indicateur IF prenant en compte l'impact sur le réseau et la durée des IF, pour la période de 2010 à 2016. Elle lui ordonne également de fournir, dans le cadre du prochain dossier tarifaire les données de base et les résultats du calcul reflétant le degré de corrélation avec le niveau de risque. » (Références omises) (Nous soulignons)

Dans sa décision D-2018-021, elle ajoutait ce qui suit :

« [61] En conséquence, la Régie demande au Transporteur de présenter, dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, un indicateur IF de 2<sup>e</sup> génération. Le Transporteur devra, entre autres, traiter des aspects suivants :

- les améliorations apportées à l'indicateur de 2<sup>e</sup> génération par rapport à l'indicateur de première génération IF, afin de mieux évaluer l'impact et cibler l'équipement défaillant lors de la survenance d'une indisponibilité forcée;
- la pondération, aux fins de bien représenter l'impact réel, selon les différents critères, dont notamment la durée, l'impact sur l'exploitation, la maintenabilité et la continuité de service;
- les stratégies de maintenance en regard de l'indicateur IF de 2<sup>e</sup> génération;
- les processus d'extraction des données et de comptabilisation, en lien avec l'indicateur IF de 2<sup>e</sup> génération. »

Dans sa décision D-2019-047, elle spécifiait davantage sa demande :

« [51] Pour les motifs énoncés ci-dessus, aux fins du calcul de l'impact des IFD, la Régie retient les quatre critères suivants : Durée réelle des indisponibilités, c'est-à-dire en retirant les temps d'attente d'intervention en absence d'un besoin immédiat, Première contingence, Client-heure interrompu (CHI) et Pertes de transit.

[52] La Régie ordonne au Transporteur de développer une cote d'impact relative aux IFD à l'aide de ces quatre critères et de critères additionnels s'il le juge pertinent, se chiffrant entre 1 et 9. Elle lui demande de s'inspirer du modèle de détermination des cotes d'impact qu'il a développé dans le dossier R-3670-2008.

[53] La Régie ordonne également au Transporteur de produire, lors du dépôt du prochain dossier tarifaire, sa cote d'impact des IFD. » (Références omises)

Finalement, dans la décision D-2020-041, elle mettait fin au développement de l'indicateur Impact-IFD (4 critères) et demandait au Transporteur de développer, toujours aux fins de l'évaluation de la stratégie de maintenance, un indicateur de Taux de disponibilité.

« [86] La Régie souscrit aux préoccupations soumises par les participants quant à l'applicabilité de l'indicateur Impact-IFD (4 critères) et conclut que cet indicateur est difficilement utilisable dans sa forme actuelle, en raison des difficultés techniques invoquées

[87] Elle considère, notamment, que la cote d'impact de cet indicateur devrait être modifiée de façon substantielle, afin de permettre une évaluation des résultats de la stratégie de maintenance. En conséquence, elle juge qu'il n'est pas opportun de poursuivre son développement.

[88] La Régie considère qu'il est préférable de développer un indicateur Taux de disponibilité, selon la méthode de calcul de l'ACÉ, suivant le calendrier fourni par le Transporteur en réponse à l'engagement no 13 reproduit ci-dessus.

[...]

[91] En conséquence, la Régie demande au Transporteur de développer l'indicateur du Taux de disponibilité aux fins de l'évaluation de sa stratégie de maintenance. » (Nous soulignons) (Références omises)

Par ailleurs, dans cette même décision, la Régie mentionne que l'indicateur de Taux de disponibilité pourra éventuellement être utilisé pour les fins du MTÉR.

« [159] Cela étant dit, la Régie demeure convaincue de l'importance de maintenir un indicateur lié à la disponibilité du réseau. C'est pourquoi elle ne retient pas la demande du Transporteur de répartir les 12,5 points de cet indicateur entre les autres indicateurs liés au MTÉR. Elle est plutôt d'opinion qu'il faut le remplacer par d'autres indicateurs qui permettront d'évaluer la performance du Transporteur à cet égard.

[...]

[164] Pour ces motifs, la Régie remplace l'indicateur Impact-IFD par les indicateurs suivants, dont les seuils et les cibles sont présentés au tableau 13 :

- IFD-occurrence;
- Durée;
- Première contingence;
- Perte de transit.

[...]

[165] Les indicateurs mentionnés précédemment doivent être utilisés tant pour l'année 2019 que pour les années subséquentes du MRI. En effet, la Régie considère que les données de l'indicateur Impact-IFD, tel que retenu par sa décision D-2019-060, ne peuvent être utilisées puisqu'elles ne sont pas fiables.

[166] Cette solution permet de disposer d'un indicateur de disponibilité du réseau durant le développement de l'indicateur Taux de disponibilité selon la méthodologie de l'ACÉ et son examen par la Régie. » (Nous soulignons)

[123] En prévision du bilan à effectuer aux fins de l'établissement du MRI de deuxième génération, la Régie réitère sa demande exprimée dans la Décision<sup>86</sup> et demande au Transporteur de mettre à jour, dans ses prochains dossiers tarifaires du MRI, les données suivantes relatives à sa stratégie de gestion des actifs qu'il a fournis dans le présent dossier :

- les renseignements relatifs aux ressources dédiées à la maintenance préventive et corrective;
- les IF par type d'emplacement;
- le taux de risque en maintenance par famille d'équipements.» (Références omises)

Au présent dossier, le Transporteur présente l'indicateur de Taux de disponibilité qu'il a développé. En réponse à une question de la FCEI, il indique que cet indicateur est non informatif quant à la performance de la stratégie de gestion des actifs.

« 3.1 Relativement à la référence (i) et considérant les facteurs susceptibles d'influencer l'indicateur dont notamment la priorisation des interventions, le Transporteur estime-t-il que cet indicateur est informatif quant à la performance de sa stratégie de gestion des actifs?

Réponse :

Le Transporteur souhaite clarifier l'objectif de l'indicateur Disponibilité des emplacements d'exploitation et expliquer ce qu'il mesure. L'indicateur est non informatif quant à la performance de la stratégie de gestion des actifs du Transporteur pour deux raisons.

D'une part, le Transporteur veut préciser que la priorisation des interventions mentionnée à la référence (i) ne correspond pas à la priorisation des maintenances planifiées suivie dans la stratégie de gestion des actifs, mais les interventions mentionnées à la référence (i) sont plutôt reliées à la priorisation des interventions en urgence.

D'autre part, l'indicateur de disponibilité des emplacements d'exploitation mesure les temps d'indisponibilité pour l'ensemble des causes, ce qui ne correspond pas à la stratégie de gestion des actifs qui elle vise à maintenir l'actif afin d'éviter les défaillances. Le Transporteur souligne que l'indicateur permet d'évaluer la disponibilité de son réseau pour ses clients sous des paramètres globaux, tandis que la stratégie de gestion de l'actif vise à améliorer la fiabilité de l'actif. » (Nous soulignons) (Références omises)

La FCEI soumet qu'il ressort clairement des décisions antérieures que la Régie envisageait l'indicateur de Taux de disponibilité comme un indicateur permettant de juger de la performance de la stratégie de maintenance. Considérant la réponse du Transporteur, il semble qu'il ne puisse remplir ce rôle notamment parce qu'il inclut l'ensemble des causes d'indisponibilité. Cependant, le Transporteur a indiqué avoir fait un travail important pour « codifier les différentes causes des milliers d'indisponibilités des six dernières années, jugeant cet exercice nécessaire à l'analyse des variations de l'indicateur. »<sup>15</sup>

La FCEI estime que cette information devrait être utilisée pour développer un indicateur qui pourrait être basé sur le développement réalisé pour les fins de l'indicateur de Taux de disponibilité, mais qui ciblerait uniquement les indisponibilités dues aux défaillances.

### **3. Balisage de la rémunération globale**

#### **3.1. Contexte**

La dernière analyse de la rémunération globale d'Hydro-Québec par la Régie remonte au dossier R-3980-2017. Dans sa décision D-2017-022, la Régie demandait au Distributeur de déposer les résultats d'une nouvelle étude de balisage de la rémunération globale de ses employés au plus tard dans cinq ans<sup>16</sup>.

Dans sa décision D-2018-067, la Régie devançait cet échéancier et demandait au Distributeur de déposer une nouvelle étude de balisage de la rémunération globale avant le 31 avril 2021<sup>17</sup>.

Dans sa décision D-2019-060, la Régie demandait de manière similaire au Transporteur de soumettre lui aussi une étude de balisage de la rémunération globale avant le 31 avril 2021<sup>18</sup>.

Dans sa décision D-2020-055, la Régie reportait le suivi sur le balisage de la rémunération globale du Distributeur au dossier tarifaire 2025-2026 et lui demandait de déposer ce suivi dans une phase préalable au dossier tarifaire à proprement parler<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> B-0006, p. 34

<sup>16</sup> D-2017-022, p. 98, paragraphe 359

<sup>17</sup> D-2018-067, p. 66, paragraphe 283

<sup>18</sup> D-2019-060, p. 51, paragraphe 218

<sup>19</sup> D-2020-055, p. 20, paragraphe 89

Considérant que le dossier tarifaire 2025-2026 du Distributeur devrait faire l'objet d'un dépôt à l'été 2024 au plus tard, la FCEI anticipe le dépôt d'une nouvelle étude de balisage par le Distributeur au cours de 2023.

### **3.2. Commentaires de la FCEI**

En suivi de la décision D-2019-060, le Transporteur a déposé au présent dossier l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec réalisée par la firme Normandin Beaudry<sup>20</sup>. Normandin Beaudry conclut que, dans l'ensemble, la rémunération globale d'Hydro-Québec est légèrement à l'extérieur de la zone de compétitivité, l'écart avec la médiane du marché de référence étant de 7 %. De plus, pour quatre groupes d'emplois, Normandin Beaudry observe des écarts de plus de 10% au-dessus de la médiane du marché alors qu'aucun groupe d'emploi ne présente de rémunération globale sous la zone de compétitivité.

L'AQCIE-CIFQ et la FCEI ont déposé conjointement un rapport d'analyse sur cette étude de balisage réalisé par la firme Optimum Actulaires & Conseillers<sup>21</sup> (Optimum). L'expert d'Optimum estime que l'étude réalisée par Normandin Beaudry présente des lacunes méthodologiques et conclut que la rémunération globale se situe dans une fourchette allant de 13,5 % à 24,0% au-dessus de la médiane du marché de référence retenu par Normandin Beaudry. Elle formule les recommandations suivantes :

- demander à l'avenir à Hydro-Québec de produire une étude de rémunération globale qui inclut le temps chômé payé et la semaine normale de travail pour tous les groupes d'emplois;
- effectuer une comparaison de ses politiques de rémunération (maximum normal) et de ses pratiques de gestion de rémunération (salaire de base payé) afin de pouvoir mesurer l'écart entre Hydro-Québec et son marché de référence en utilisant la méthodologie normalement utilisée.

Optimum constate, par ailleurs, une proportion plus élevée d'organisation du secteur public dans le groupe de comparaison utilisé par Normandin Beaudry, comparativement à d'autres études similaires.

La FCEI formule ci-après ses recommandations relativement à ces enjeux.

#### **3.2.1. Groupe de référence**

La FCEI est préoccupée par le constat d'Optimum montrant que le groupe de référence utilisé par Hydro-Québec et Normandin Beaudry présente une proportion plus élevée d'organisations du secteur public que ce qui est observé chez Hydro One. De toute évidence, le choix du groupe de comparaison a un impact sur le résultat de l'étude de balisage et la FCEI ne peut exclure que cet impact soit significatif.

---

<sup>20</sup> B-0020

<sup>21</sup> C-AQCIE-CIFQ-0099

De plus, la FCEI constate que le choix du groupe de comparaison est relativement opaque et inclut de nombreux critères subjectifs.

Par exemple, Normandin Beaudry indique que « les organisations du marché de référence doivent présenter la plupart des caractéristiques suivantes :

- Représentativité
  - Figurer parmi les plus importants de leur secteur d'activité économique
  - Être présent au Québec
- Caractère comparable
  - Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec
  - Employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée
- Qualité et disponibilité
  - Fournir une information précise et complète sur l'entreprise ou l'organisme
- Continuité
  - Assurer la continuité historique des résultats
- Crédibilité
  - Être crédible aux yeux de la direction, des employés et des syndicats d'Hydro-Québec. »

De toute évidence, plusieurs de ces critères ont une nature subjective. D'ailleurs, en réponse à la question 1.4 de la FCEI, Normandin Beaudry indique avoir apprécié qualitativement certains critères à partir de sa connaissance des entreprises, mais n'indique pas comment cette évaluation a été conduite.

De plus, en réponse à la question 2.1 d'Optimum, le Transporteur présente les critères rencontrés pour chaque organisation sélectionnée dans le groupe de référence. On peut observer que plusieurs organisations ne satisfont que 3 critères sur 5. Toutefois, le dossier ne présente aucune information sur les entreprises qui n'ont pas été retenues dans le groupe de comparaison. Il est envisageable que certaines de ces organisations rejetées aient pu satisfaire également 3 ou 4 critères, mais n'aient pas été retenues.

En réponse aux questions 1.5 à 1.9 de la FCEI, Normandin Beaudry et le Transporteur mentionnent ne pas disposer de l'information relative à l'appréciation du critère d'être crédible aux yeux de la direction, des employés et des syndicats d'Hydro-Québec pour chacun de ces groupes. Aucune information n'est disponible sur la manière dont l'appréciation de trois acteurs est combinée pour établir l'atteinte ou non du critère, non plus que sur la manière dont chaque acteur évalue ce critère. Ce manque de transparence est hautement problématique pour la FCEI d'autant plus que les employés et le syndicat ont un intérêt évident à ce que le groupe de référence présente des conditions d'emploi favorables.

**Dans les circonstances, la FCEI demande à la Régie d'exiger d'Hydro-Québec que la prochaine étude de balisage de la rémunération globale présente de manière détaillée l'ensemble du processus de sélection du groupe de référence en précisant notamment que l'information suivante soit documentée et mise en preuve :**

- **La liste complète des organisations considérées pour former le groupe de référence.**
- **La liste des critères utilisés pour évaluer l'admissibilité des organisations. À titre indicatif, dans le présent dossier, Normandin Beaudry mentionne neuf critères regroupés en cinq caractéristiques.**
- **La méthodologie utilisée pour évaluer chacun de ces critères, que cette méthodologie soit quantitative ou qualitative.**
- **Le résultat de l'évaluation de chaque critère pour chaque organisation et la justification de ce résultat lorsqu'il implique un jugement subjectif.**
- **La manière dont les résultats des critères sont combinés pour déterminer si une caractéristique est présente.**
- **Les règles de sélection des organisations lorsque certaines caractéristiques ne sont pas rencontrées.**

**La FCEI demande également à la Régie d'exiger d'Hydro-Québec que la prochaine étude de balisage de la rémunération globale présente une comparaison entre la proportion d'organisations du secteur public dans le groupe de référence d'Hydro-Québec versus celui d'autres organisations comparables et que les disparités soient justifiées, le cas échéant.**

### **3.2.2. Éléments inclus dans l'évaluation de la rémunération globale**

À la suite de la lecture des preuves de Normandin Beaudry et d'Optimum, la FCEI appuie les recommandations méthodologiques formulées par Optimum eu égard à :

- **l'inclusion du temps chômé payé et la semaine normale de travail pour tous les groupes d'emplois;**

- **l'utilisation de la méthodologie normalement utilisée pour comparer les politiques de rémunération et les pratiques de gestion de rémunération d'Hydro-Québec avec son marché de référence.**

Eu égard à ces aspects méthodologiques, la FCEI soumet que les références soumises par Optimum aux sections 1 à 3 de son rapport sont hautement crédibles et laissent peu de doute sur le bien-fondé d'en tenir compte.

Qui plus est, l'impact du temps chômé payé et de la durée de la semaine normale de travail sur l'attractivité d'un emploi pour la vaste majorité des travailleurs relève de l'évidence. Selon la FCEI, le balisage de la rémunération globale devrait tenir compte de tous les éléments qui sont valorisés par les employés et susceptibles d'influencer leurs décisions d'emplois, dont ceux identifiés par Optimum.

### **3.2.3. Recommandations de la FCEI**

La FCEI demande à la Régie d'exiger d'Hydro-Québec qu'elle applique l'ensemble des recommandations méthodologiques formulées par Optimum dans le cadre de ses futurs balisages de la rémunération globale.

La FCEI demande à la Régie d'exiger d'Hydro-Québec qu'elle documente et présente de manière détaillée l'ensemble du processus de sélection du groupe de référence dans le cadre de ses futurs balisages de la rémunération globale, le tout tel que détaillé à la section 3.2.1.

La FCEI demande à la Régie d'exiger que le Transporteur présente une mise à jour de son étude de balisage intégrant les recommandations précédentes dans le cadre de son dossier tarifaire 2023.

La FCEI demande à la Régie de reconnaître la conclusion d'Optimum à l'effet que la rémunération d'Hydro-Québec se situe dans une fourchette de 13,5% à 24% au-dessus de la médiane du marché de référence, en excluant l'écart potentiel dû à la surreprésentation du secteur public dans le groupe de référence, et que, sur cette base, la masse salariale devrait être réduite de l'ordre de 10% afin d'assurer un positionnement à l'intérieur de la zone médiane du marché.

La FCEI demande également à la Régie d'exiger qu'Hydro-Québec applique les conclusions qu'elle retiendra au terme du présent dossier pour les fins du balisage que doit présenter le Distributeur dans le cadre de son dossier tarifaire 2025-2026.