

DEMANDE DE FIXATION DES TARIFS ET DES  
CONDITIONS D'HYDRO-QUÉBEC DANS SES  
ACTIVITÉS DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ  
(ANNÉES 2023, 2024 ET 2025) ET DE  
DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ (ANNÉE 2025-  
2026)

**MÉMOIRE DE L'AHQ-ARQ**

Préparé par : Marcel Paul Raymond

22 octobre 2024

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Charges d’exploitation</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>Évolution des charges d’exploitation du Transporteur et du Distributeur – le contexte</i> .....	5
2.2. <i>Évolution des activités de la chaîne de valeur</i> .....	8
2.2.1. Gestion des actifs et planification du portefeuille d’investissements .....	10
2.2.2. Conception et évolution du système énergétique et infrastructures .....	11
2.2.3. Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux .....	13
2.2.4. Opération et maintenance .....	16
2.2.5. Exploitation des réseaux autonomes.....	17
2.3. <i>Évolution des activités de soutien</i> .....	18
2.3.1. Services partagés .....	18
2.3.2. Services corporatifs .....	19
2.3.3. Innovation.....	20
2.4. <i>Masse salariale</i> .....	21
<b>3. Conclusions et recommandations</b> .....	<b>23</b>

## 1. Introduction

Le 1er août 2024, Hydro-Québec dans ses activités de transport d’électricité (le « Transporteur ») et dans ses activités de distribution d’électricité (le « Distributeur »), collectivement « HQTD » déposent à la Régie de l’énergie (la « Régie ») une demande, afin de modifier les tarifs et les conditions de transport d’électricité pour les années 2023, 2024 et 2025, et de distribution d’électricité pour l’année 2025-2026 (la « Demande »)<sup>1</sup>.

La Régie indique qu’elle veut traiter la Demande en quatre phases<sup>2</sup> :

- Phase 1 : Examen des aspects communs du Transporteur et du Distributeur (partie 1 de la Demande);
- Phase 2 : Fixation des tarifs et des conditions du Transporteur pour les années 2023, 2024 et 2025 (partie 2 de la Demande);
- Phase 3 : Fixation des tarifs et des conditions du Distributeur pour l’année 2025-2026 (partie 3 de la Demande);
- Phase 4 : Une liste de sujets déterminée par la Régie dont l’examen peut se faire ultérieurement à la fixation des tarifs respectifs du Transporteur pour les années 2023, 2024 et 2025 et du Distributeur pour l’année 2025-2026.

Dans ce mémoire en Phase 1, l’Association Hôtellerie du Québec et l’Association Restauration Québec (collectivement l’« AHQ-ARQ ») examinent en détail les charges d’exploitation des activités de la chaîne de valeur et des activités de soutien et formulent des recommandations sur des réductions à appliquer à celles-ci afin de mener à des tarifs justes et raisonnables.

---

<sup>1</sup> B-0002.

<sup>2</sup> A-0006, page 7, paragraphes 2 et 3.

De telles réductions pourront être appliquées via le mécanisme de cheminement des coûts vers la Vue électrique pour la tarification du Transporteur (Phase 2) et du Distributeur (Phase 3).

Les recommandations de ce mémoire sont basées sur l’information disponible à ce jour. Si de l’information additionnelle devenait disponible, l’AHQ-ARQ se réserve le droit de modifier ses recommandations ou d’en faire de nouvelles.

## 2. Charges d’exploitation

Après avoir brossé le contexte de l’évolution des charges d’exploitation de la vue électrique pour le Transporteur et le Distributeur, cette section analyse l’évolution des charges d’exploitation pour les activités de la chaîne de valeur puis pour les activités de soutien.

### 2.1.Évolution des charges d’exploitation du Transporteur et du Distributeur – le contexte

Le tableau suivant, préparé par la Régie et dont l’exactitude des données a été confirmée par HQT, montre l’évolution des charges d’exploitation du Distributeur depuis 2017<sup>3</sup> :

	2017	2018	2023	2024	2025	Variation			Taux de croissance annualisé (%)		
						2023-2018	2025-2023	2025-2024	2023-2018	2025-2023	2025-2024
Charges d’exploitation	1 084,7	1 320,3	1 811,0	1 991,1	2 148,8	490,7	337,7	157,6	6,5%	8,9%	7,9%

De la même façon, l’AHQ-ARQ a préparé un tableau similaire qui inclut le Transporteur depuis 2022 :

---

<sup>3</sup> B-0076, page 22, tableau Q-8.1.

**Tableau AHQ-ARQ-1**  
**Évolution des charges d’exploitation 2017-2025 du Transporteur et du**  
**Distributeur incluant la végétation 82 M\$ et 190 M\$<sup>4</sup> en 2025 (M\$)**

	Transporteur (1)	Écart annualisé	Distributeur (2)	Écart annualisé
2017			1084,7	
2018			1320,3	21,7%
2022	976,9			
2023	976,9	0,0%	1811,0	
2024	1299,7	33,0%	1991,1	9,9%
2025	1348,8	3,8%	2148,8	7,9%
2023-2018				6,5%
2025-2023		17,5%		8,9%
(1) B-0049 p. 7, tableau 1				
(2) B-0076, p. 22, tableau Q-8.1				

À première vue, en observant les écarts annualisés pour les deux entités, on peut constater des hausses annuelles élevées sur la période. Celles-ci s’expliquent en partie par une hausse spectaculaire des effectifs d’Hydro-Québec en quelques années seulement alors que le nombre d’employés permanents est passé de 16 977 à 19 841 (+17 %) entre 2019 et 2023 et que le nombre d’employés temporaires est passé de 2 500 à 2 965 (+19 %) au cours de la même période<sup>5</sup>.

Afin de pouvoir juger de la raisonnable des hausses observées dans ce tableau, l’AHQ-ARQ a préparé les deux tableaux suivants en tenant compte des taux d’inflation, de croissance et d’efficience fournis par HQTQ dans les documents déposés à la Régie et ce, par rapport aux plus récentes valeurs autorisées par la Régie, soit en 2022 pour le Transporteur et en 2018 pour le Distributeur.

<sup>4</sup> B-0006, page 9, tableau 1.

<sup>5</sup> B-0081, page 20, réponse 8.1.

**Tableau AHQ-ARQ-2**  
**Évolution des charges d’exploitation 2022-2025 du Transporteur en tenant compte de l’inflation, de la croissance et de l’efficacité (M\$)**

		2022	2023	2024	2025
Valeur autorisée Régie (M\$)	(1)	976,9			
Inflation (%)	(2)		3,9%	2,6%	2,1%
Croissance (%)	(3)		0,5%	0,5%	0,5%
Efficacité (%)	(4)		1,0%	1,0%	1,0%
Valeur indexée (M\$)	(5)		1010,1	1031,3	1047,8
Valeur demandée (M\$)	(6)		976,9	1299,7	1348,8
<b>Écart à justifier (M\$)</b>	<b>(7)</b>		<b>0,0</b>	<b>268,4</b>	<b>301,0</b>
(1) B-0049, p. 7, tableau 1					
(2) B-0011, p. 48					
(3) Pourcentage basé sur la valeur calculée pour 2022: R-4167-2021, B-0011, pp. 11-12					
(4) B-0077, pp. 3-4, réponse 1.1					
(5) Indexation au taux de (2) + (3) - (4)					
(6) Tableau AHQ-ARQ-1					
(7) = (6) - (5)					

**Tableau AHQ-ARQ-3**  
**Évolution des charges d’exploitation 2018-2025 du Distributeur en tenant compte de l’inflation, de la croissance et de l’efficacité (M\$)**

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Valeur autorisée Régie (M\$)	(1)	1341,4							
Inflation (%)	(2)		1,9%	0,7%	3,4%	6,8%	3,9%	2,6%	2,1%
Croissance (%)	(3)		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
Efficacité (%)	(4)		0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	1,0%	1,0%	1,0%
Valeur indexée (M\$)	(5)		1372,9	1388,7	1442,2	1546,7	1603,2	1640,9	1671,2
Valeur demandée (M\$)	(6)						1811,0	1991,1	2148,8
<b>Écart à justifier (M\$)</b>	<b>(7)</b>						<b>207,8</b>	<b>350,2</b>	<b>477,6</b>
(1) R-9001-2018, B-0008, p. 6									
(2) B-0011, p. 48									
(3) Pourcentage basé sur la valeur de 2019: R-4057-2018, B-0021, p. 6, tableau 2									
(4) B-0077, pp. 3-4, réponse 1.1; et avant 2023: R-4057-2018, B-0021, p. 6, tableau 2									
(5) Indexation au taux de (2) + (3) - (4)									
(6) B-0076, p. 22, tableau Q-8.1									
(7) = (6) - (5)									

Ces deux tableaux montrent que l’évolution des charges d’exploitation du Transporteur et du Distributeur ne peut être expliquée seulement par l’inflation, la

croissance et l’efficience alors que des valeurs à justifier en 2025 de 301 M\$ pour le Transporteur et de 478 M\$ pour le Distributeur (dont  $477,6 - 207,8 = 270$  M\$ entre 2023 et 2025) subsistent.

Avec le nouveau mécanisme de cheminement des coûts (« MCC »), les explications sur l’évolution des charges d’exploitation des entités réglementées passent par les coûts des activités de la chaîne de valeur et des activités de soutien et c’est pourquoi l’AHQ-ARQ procède à l’analyse de ces coûts aux sections suivantes avec, comme toile de fond, les résultats constatés ci-dessus.

## 2.2. Évolution des activités de la chaîne de valeur

HQTD présentent l’évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur réparti vers la Vue électrique<sup>6</sup>. Cet exercice découle des principes approuvés dans le dossier R-4235-2023<sup>7</sup> auquel l’AHQ-ARQ a activement participé.

L’évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur entre 2023 et 2025 est résumée dans le tableau suivant<sup>8</sup> :

---

<sup>6</sup> B-0044, page 73, tableau D-1.

<sup>7</sup> D-2024-024 et D-2024-024R.

<sup>8</sup> B-0044, page 8, tableau 1.

**Tableau 1**  
**Évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur (M\$)**

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 <b>Élaborer des stratégies</b>	46,9	62,6	60,8	13,8
2    Ventes à l'exportation et développement de marchés	46,9	62,6	60,8	13,8
3 <b>Planifier et prioriser</b>	4,2	5,4	5,4	1,1
4    Gestion des approvisionnements en électricité	4,2	5,4	5,4	1,1
5 <b>Concevoir et construire</b>	462,9	537,3	558,8	95,9
6    Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	27,3	31,0	30,6	3,2
7    Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	100,0	151,4	160,6	60,6
8    Expertise et soutien technique aux opérations	335,6	354,9	367,7	32,1
9 <b>Exploiter et commercialiser</b>	3 332,4	3 319,1	3 295,4	(37,0)
10    Expérience client et commercialisation	568,9	647,7	699,1	130,3
11    Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	367,4	409,1	433,1	65,7
12    Service technique et intégration réseau	28,8	36,2	39,0	10,3
13    Opération et maintenance	1 952,1	2 006,8	1 855,3	(96,8)
14    Mesurage	86,1	82,9	87,3	1,2
15    Exploitation des réseaux autonomes	132,8	95,8	110,1	(22,7)
16    Autres activités non réglementées	196,5	40,5	71,5	(125,0)
17 <b>Total</b>	<b>3 846,5</b>	<b>3 924,5</b>	<b>3 920,4</b>	<b>73,9</b>
18 (+) Facturation interne et autres cheminements directs Non inclus dans les activités	369,8	445,9	472,3	102,5
19 <b>Total</b>	<b>4 216,4</b>	<b>4 370,4</b>	<b>4 392,7</b>	<b>176,4</b>

D'entrée de jeu, et forte de l'analyse de la section précédente, l'AHQ-ARQ est hautement préoccupée par les hausses insuffisamment justifiées de certains de ces coûts menant aux hausses tarifaires pour le Transporteur (en 2024 et 2025) et pour le Distributeur (en 2025-2026).

Dans ce qui suit, l'AHQ-ARQ analyse l'évolution des coûts directs de certaines activités de la chaîne de valeur et détermine ceux qu'elle juge justifiés et ceux qu'elle juge non justifiés.

Pour ce faire, elle détermine d'abord le facteur d'évolution de base des coûts directs en tenant compte, comme elle l'a fait dans la section précédente, de l'inflation, de la croissance et de l'efficacité, selon les valeurs apparaissant au tableau suivant qui sont les mêmes que celles utilisées au tableau AHQ-ARQ-3 ci-dessus.

**Tableau AHQ-ARQ-4**  
**Facteur d'évolution des coûts directs 2023-2025 en tenant compte de**  
**l'inflation, de la croissance et de l'efficacité**

	2023	2024	2025
Facteur d'inflation	3,9%	2,6%	2,1%
Facteur de croissance	0,75%	0,75%	0,75%
Facteur d'efficacité	-1,0%	-1,0%	-1,0%
Total: Facteur d'évolution de base	3,65%	2,35%	1,85%

Tel que présenté plus haut aux tableaux AHQ-ARQ-2 et AHQ-ARQ-3, les facteurs de croissance annuels approuvés dans le passé sont de l'ordre de 0,5 % pour le Transporteur et de 0,75 % pour le Distributeur. En retenant une valeur de 0,75 % pour l'ensemble des coûts d'HQTD, l'analyse de l'AHQ-ARQ s'en trouve conservatrice et, conséquemment, à l'avantage d'HQTD.

#### 2.2.1. Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements

Le tableau suivant présente l'évaluation de l'AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l'activité de la chaîne de valeur Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements.

**Tableau AHQ-ARQ-5**  
**Évaluation des coûts directs non justifiés de l'activité Gestion des actifs et**  
**planification du portefeuille d'investissements**

Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements		2022	2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	13,5	16,7	20,5	19,9
Facteur d'évolution de base (%)	(2)		3,65%	2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		14,0	14,3	14,6
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		2,7	6,2	5,3
Coûts justifiés (M\$)	(5)		0,0	0,0	0,0
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(6) = (4) - (5)</b>		<b>2,7</b>	<b>6,2</b>	<b>5,3</b>
<small>(1) 2022: R-4235-2023, B-0021, p. 20; 2023-2025: B-0044, p. 31, tableau 19</small>					

L'AHQ-ARQ est d'avis qu'HQTD n'ont fourni aucune démonstration à l'effet que l'évolution des activités en Gestion des actifs et planification du portefeuille

d’investissements justifie l’augmentation des coûts directs, en sus de ce qui découle de l’évolution de base normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités d’Hydro-Québec<sup>9</sup>.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître les portions de 6 M\$ pour 2024 et de 5 M\$ pour 2025 des coûts directs pour l’activité de la chaîne de valeur Gestion des actifs et planification du portefeuille d’investissements.**

### 2.2.2. Conception et évolution du système énergétique et infrastructures

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l’activité de la chaîne de valeur Conception et évolution du système énergétique et infrastructures.

**Tableau AHQ-ARQ-6**  
**Évaluation des coûts directs non justifiés de l’activité Conception et évolution du système énergétique et infrastructures**

Conception et évolution du système énergétique et infrastructures		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	64,7	112,1	146,8
Facteur d'évolution de base (%)	(2)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		66,2	67,4
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		45,9	79,4
Coûts justifiés (M\$)	(5)		41,4	49,8
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(6) = (4) - (5)</b>		<b>4,5</b>	<b>29,5</b>
(1) B-0044, p. 33, tableau 22				
(5) B-0044, p. 34, tableau 24, ligne Non réglementé: écart annuel réduit de l'évolution de base				

HQTD justifient les éléments suivants<sup>10</sup> :

<sup>9</sup> B-0044, pages 30 et 31; B-0077, pages 21 à 25.

« Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de l’activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures se sont accrus globalement de 54 M\$ pour s’établir à 147 M\$. Cette hausse est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Augmentation de plus de 40 M\$ des coûts liés à des activités non réglementées en lien avec l’initiative du Plan d’action 2035 d’augmenter la production d’électricité (ces coûts cheminent en attribution directe vers les activités non réglementées) ;
- Croissance de la force de travail requise occasionnant un impact à la hausse de 8 M\$ considérant que cette capacité additionnelle est associée en partie à des projets capitalisables en lien avec l’augmentation des investissements en croissance et en fiabilité, des solutions et projets innovants ainsi que l’évolution de la conduite du système énergétique en cohérence avec les priorités évoquées à la pièce HQTD-2 Document 1. »

À partir des informations citées en notes au tableau précédent, l’AHQ-ARQ a évalué à 33,4 M\$ pour 2024 et 41,8 M\$ pour 2025 l’effet de l’augmentation de « plus de 40 M\$ » mentionnée dans l’extrait précédent. La hausse de 8 M\$, également mentionnée dans l’extrait, a été ajoutée à ces montants pour obtenir les valeurs de la ligne 5 du tableau précédent.

Outre ces montants, l’AHQ-ARQ est d’avis qu’HQTD n’ont fourni aucune autre démonstration à l’effet que l’évolution des activités en Conception et évolution du système énergétique et infrastructures justifie l’augmentation des coûts directs,

---

<sup>10</sup> B-0044, page 33, lignes 4 à 15.

en sus de ce qui découle de l’évolution de base normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités<sup>11</sup>.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître les portions de 4 M\$ pour 2024 et de 29 M\$ pour 2025 des coûts pour l’activité de la chaîne de valeur Conception et évolution du système énergétique et infrastructures.**

### 2.2.3. Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l’activité de la chaîne de valeur Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux.

**Tableau AHQ-ARQ-7**  
**Évaluation des coûts directs non justifiés de l’activité Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux**

Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	350,7	385,8	405,5
Facteur d’évolution de base (%)	(2)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		358,9	365,6
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		26,9	39,9
Coûts justifiés (M\$)	(5) = (6) + (7)		2,0	20,0
Écart ponctuel 2023 en conformité et fiabilité	(6)		2,0	2,0
Opérationnalisation de l’évolution de l’exploitation	(7)			18,0
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(8) = (4) - (5)</b>		<b>24,9</b>	<b>19,9</b>
(1) B-0044, p. 19, tableau 8				
(6) B-0044, p. 20, lignes 7 à 10				
(7) B-0044, p. 20, lignes 17 à 30				

<sup>11</sup> B-0044, pages 32 à 34, section 2.2.4; B-0077, pages 25 à 30.

HQTD justifient notamment les éléments suivants concernant les coûts directs<sup>12</sup> :

- Un écart ponctuel d’environ 2 M\$ découlant de dépenses moindres en 2023 qu’anticipé en lien avec les organismes de réglementation, tels que le NERC et la Régie de l’énergie;
- Le rehaussement de la force de travail de 86 ETC pour 18 M\$ afin d’assurer le bon niveau de service pendant l’opérationnalisation de l’évolution de l’exploitation.

Ces deux éléments de justification ont été intégrés au tableau précédent.

Outre ces montants, l’AHQ-ARQ est d’avis qu’HQTD n’ont fourni aucune autre démonstration à l’effet que l’évolution des activités en Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux justifie l’augmentation des coûts directs, en sus de ce qui découle de l’évolution de base normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités<sup>13</sup>.

Au contraire, la force de travail devrait être moindre en Conformité et fiabilité alors que le nombre de normes et exigences est même à la baisse alors qu’il passe de 625 en 2022 à 567 en 2023 et que ce nombre demeure constant pour 2024 et 2025<sup>14</sup>.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître les portions de 25 M\$ pour 2024 et de 20 M\$ pour 2025 des coûts pour l’activité de la chaîne de valeur Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux.**

---

<sup>12</sup> B-0044, pages 18 à 22, section 2.1.3.

<sup>13</sup> B-0044, pages 18 à 22, section 2.1.3; B-0077, pages 39 à 48.

<sup>14</sup> R-4235-2023, B-0014, page 7, tableau R-1.2; et B-0044, page 75, tableau E-1.

L’AHQ-ARQ constate que le tableau D-1 de l’Évolution du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur répartie vers la Vue électrique ne comporte aucune attribution directe pour l’activité Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux, contrairement à d’autres activités dans ce tableau<sup>15</sup>. Or, au tableau D-2, on retrouve une attribution directe, pour certains coûts de la sous-activité Conduite du réseau<sup>16</sup>, laquelle n’étant pas apparente au tableau D-1. De plus, la nature des coûts de cette attribution directe n’a pas été dévoilée en détail dans la pièce B-0044 ni lors de son apparition tardive dans le dossier R-4235-2023<sup>17</sup>. Ce n’est que tout récemment, soit le 18 octobre 2024, qu’HQTD a introduit de nouvelles informations selon lesquelles certaines activités feraient l’objet d’une telle attribution directe<sup>18</sup> :

*« HQTD précisent par ailleurs que le cheminement vers la Vue électrique des coûts de l’activité Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux ne se fait pas uniquement par le biais de deux clés de répartition, contrairement à ce qu’indique l’intervenante. Au tableau D-2 de la pièce révisée HQTD-4, Document 1 (B-0044) du présent dossier, les montants qui cheminent en attribution directe vers les activités non réglementées sont identifiés. HQTD ayant privilégié l’attribution directe lorsque possible, les coûts de la gestion hydrique et de la planification de la production cheminent directement vers les activités non réglementées et ne sont pas assumés par les clients du Transporteur ou du Distributeur. » (Nous soulignons)*

HQTD ne précisent toutefois pas quelles sont les autres activités de la Conduite du réseau dont les coûts cheminent en attribution directe vers la vue électrique.

---

<sup>15</sup> B-0044, page 73.

<sup>16</sup> B-0044, page 74.

<sup>17</sup> R-4235-2023, B-0046, pages 18 à 20, réponse 4.1; et D-2024-024, pages 64 et 65, paragraphe 215.

<sup>18</sup> B-0121, page 2.

L’AHQ-ARQ pourra profiter de l’audience pour obtenir des informations plus précises à cet égard.

#### 2.2.4. Opération et maintenance

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs à justifier de l’activité de la chaîne de valeur Opération et maintenance.

**Tableau AHQ-ARQ-8**  
**Évaluation des coûts directs à justifier de l’activité Opération et maintenance**

Opération et maintenance		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	932,5	1017,8	793,6
Maîtrise de la végétation (M\$)	(2)			272,4
Coûts directs avec maîtrise de la végétation (M\$)	(3) = (1) + (2)	932,5	1017,8	1066,0
Facteur d'évolution de base (%)	(4)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(5)		954,4	972,1
<b>Coûts à justifier (M\$)</b>	<b>(6) = (1) - (5)</b>		<b>63,4</b>	<b>93,9</b>
(1) B-0044, p. 23, tableau 11				
(2) B-0044, p. 24, tableau 12				

Ce tableau indique que des coûts directs de 63,4 M\$ en 2024 et de 93,9 M\$ en 2025 doivent être justifiés. **Puisque ces coûts peuvent être répartis directement par entité réglementaire, l’AHQ-ARQ procédera à l’analyse des coûts à justifier et à la formulation de recommandations en phases 2 et 3 et ce, incluant les coûts de maîtrise de la végétation.**

**Toutefois, l’AHQ-ARQ informe la Régie qu’elle ne se prononcera pas à ce stade-ci sur la nouvelle pratique réglementaire demandée pour la maîtrise de la végétation, soit la capitalisation de 272 M\$ de coûts à titre d’actif réglementaire en 2025<sup>19</sup>. En effet, dans un souci d’allégement réglementaire et dans le respect de l’invitation de la Régie à se concerter avec d’autres**

<sup>19</sup> Voir notamment B-0044, page 23; et B-0006, pages 7 à 11, section 1.2.

intervenants afin d’éviter les dédoublements<sup>20</sup>, l’AHQ-ARQ a connaissance que d’autres intervenants couvriront ce sujet et, dans un tel contexte, elle pourra formuler des recommandations lors de l’audience après avoir pris connaissance des mémoires des autres intervenants.

#### 2.2.5. Exploitation des réseaux autonomes

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l’activité de la chaîne de valeur Exploitation des réseaux autonomes.

**Tableau AHQ-ARQ-9  
Évaluation des coûts directs non justifiés de l’activité Exploitation des réseaux autonomes**

Exploitation des réseaux autonomes		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	73	75,7	88,5
Facteur d'évolution de base (%)	(2)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		74,7	76,1
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		1,0	12,4
Coûts justifiés (M\$)	(5)			
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(6) = (4) - (5)</b>		<b>1,0</b>	<b>12,4</b>

(1) B-0044, p. 38, tableau 29 et lignes 11 à 20: réduction de 40 M\$ en 2023

L’AHQ-ARQ est d’avis qu’HQTD n’ont fourni aucune démonstration à l’effet que l’évolution des activités en Exploitation des réseaux autonomes justifie l’augmentation des coûts directs, en sus de ce qui découle de l’évolution de base normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités d’Hydro-Québec<sup>21</sup>.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître la portion de 12 M\$ pour 2025 des coûts directs pour l’activité de la chaîne de valeur Exploitation des réseaux autonomes.**

<sup>20</sup> A-0006, page 8, paragraphe 8.

<sup>21</sup> B-0044, pages 37 à 39, section 2.2.7.

### 2.3. Évolution des activités de soutien

Dans cette section, l’AHQ-ARQ analyse l’évolution des coûts directs de certaines activités de soutien et détermine ceux qu’elle juge justifiés et ceux qu’elle juge non justifiés et ce, en utilisant la même méthode que pour les activités de la chaîne de valeur plus haut.

#### 2.3.1. Services partagés

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l’activité de soutien Services partagés.

**Tableau AHQ-ARQ-10**  
**Évaluation des coûts directs non justifiés de l’activité Services partagés**

Services partagés		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	803,9	833,4	867,8
Facteur d’évolution de base (%)	(2)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		822,8	838,0
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		10,6	29,8
Coûts justifiés (M\$)	(5)			16,0
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(6) = (4) - (5)</b>		<b>10,6</b>	<b>13,8</b>
<small>(1) B-0044, p. 43, tableau 34</small>				

HQTD justifient une augmentation de 16 M\$ principalement attribuable à l’impact de la croissance du volet non capitalisable du portefeuille de projets dont la réfection du siège social<sup>22</sup>. Cette augmentation a été intégrée au tableau précédent pour 2025.

Outre ce montant, l’AHQ-ARQ est d’avis qu’HQTD n’ont fourni aucune autre démonstration à l’effet que l’évolution des activités en Services partagés justifie l’augmentation des coûts directs, en sus de ce qui découle de l’évolution de base

---

<sup>22</sup> B-0044, page 43, lignes 7 et 8.

normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités<sup>23</sup>.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître les portions de 10 M\$ pour 2024 et de 14 M\$ pour 2025 des coûts pour l’activité de soutien Services partagés.**

### 2.3.2. Services corporatifs

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l’activité de soutien Services corporatifs.

**Tableau AHQ-ARQ-11  
Évaluation des coûts directs non justifiés de l’activité Services corporatifs**

Services corporatifs		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	470,7	517,4	518,7
Facteur d’évolution de base (%)	(2)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		481,8	490,7
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		35,6	28,0
Coûts justifiés (M\$)	(5)			
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(6) = (4) - (5)</b>		<b>35,6</b>	<b>28,0</b>
<small>(1) B-0044, p. 46, tableau 36</small>				

L’AHQ-ARQ est d’avis qu’HQTD n’ont fourni aucune démonstration à l’effet que l’évolution des activités en Services corporatifs justifie l’augmentation des coûts directs, en sus de ce qui découle de l’évolution de base normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> B-0044, pages 42 à 45, section 3.2; B-0077, pages 62 à 66.

<sup>24</sup> B-0044, pages 45 à 47, section 3.3; B-0077, pages 66 à 70.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître les portions de 35 M\$ pour 2024 et de 28 M\$ pour 2025 des coûts pour l’activité de soutien Services corporatifs.**

### 2.3.3. Innovation

Le tableau suivant présente l’évaluation de l’AHQ-ARQ des coûts directs non justifiés de l’activité de soutien Innovation.

**Tableau AHQ-ARQ-12  
Évaluation des coûts directs non justifiés de l’activité Innovation**

Innovation		2023	2024	2025
Coûts directs (excluant coût de retraite) (M\$)	(1)	72,7	86,3	89,6
Facteur d'évolution de base (%)	(2)		2,35%	1,85%
Évolution de base indexée (M\$)	(3)		74,4	75,8
Coûts à justifier (M\$)	(4) = (1) - (3)		11,9	13,8
Coûts justifiés (M\$)	(5)			
<b>Coûts non justifiés (M\$)</b>	<b>(6) = (4) - (5)</b>		<b>11,9</b>	<b>13,8</b>
(1) B-0044, p. 48, tableau 38				

L’AHQ-ARQ est d’avis qu’HQTD n’ont fourni aucune démonstration à l’effet que l’évolution des activités en Innovation justifie l’augmentation des coûts directs, en sus de ce qui découle de l’évolution de base normale de ceux-ci apparaissant au tableau précédent, incluant une croissance normale des activités<sup>25</sup>.

**Par conséquent, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de ne pas reconnaître les portions de 12 M\$ pour 2024 et de 14 M\$ pour 2025 des coûts pour l’activité de soutien Innovation.**

---

<sup>25</sup> B-0044, pages 47 à 49, section 3.4; B-0077, pages 70 et 71.

## 2.4. Masse salariale

Dans cette section, l’AHQ-ARQ analyse les coûts des salaires et avantages sociaux, lesquels sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau AHQ-ARQ-13**  
**Salaires et avantages sociaux des activités de la chaîne de valeur et des activités de soutien**

Salaires et avantages sociaux (M\$)	2023	2024	2025
Activités de la chaîne de valeur (1)	1648,3	1760,8	1842,0
Activités de soutien (2)	1155,1	1187,7	1199,8
Total	2803,4	2948,5	3041,8
(1) B-0044, p. 71, tableau C-1			
(2) B-0044, p. 72, tableau C-2			

L’analyse des éléments des salaires et avantages sociaux d’Hydro-Québec porte l’AHQ-ARQ à conclure que les coûts en masse salariale sont trop élevés. Parmi ces éléments, l’AHQ-ARQ note particulièrement :

- L’étude de balisage de la rémunération globale des employés d’Hydro-Québec montre que celle-ci se situe entre 1 et 2 points de pourcentage au-delà de la zone de compétitivité, dépendamment des hypothèses retenues<sup>26</sup>. À cet égard, l’AHQ-ARQ partage la préoccupation de l’AQCIE-CIFQ sur le changement de position de la firme Normandin Beaudry sur la définition de la zone de compétitivité<sup>27</sup>.
- L’AHQ-ARQ comprend qu’Hydro-Québec ne tient compte d’aucun poste vacant dans l’établissement du budget des salaires et avantages sociaux<sup>28</sup> alors qu’en réalité un taux de postes vacants est observé

---

<sup>26</sup> B-0087, pages 47 à 51; et R-4167-2021, B-0189, page 5 (PDF 8), tableau 1.

<sup>27</sup> C-AQCIE-CIFQ-0028, page 5.

<sup>28</sup> B-0077, page 76, demande 39.3.

comme la Régie l’a constaté à quelques reprises dans le passé concluant alors à une surestimation des prévisions de masse salariale<sup>29</sup>.

- L’augmentation de 29 % du nombre de cadres intermédiaires et de maîtrise entre 2015 et 2020 (les données à jour n’ayant pas été fournies par HQT<sup>30</sup>), sans justification probante<sup>31</sup>.
- Le constat passé de la Régie selon lequel les objectifs d’Hydro-Québec à la base de la rémunération incitative des employés n’étaient pas assez ambitieux<sup>32</sup> et l’absence de dépôt des objectifs corporatifs pertinents dans le présent dossier<sup>33</sup>.

**Pour l’ensemble de ces raisons, l’AHQ-ARQ recommande à la Régie de réduire de 2 % les coûts qu’elle reconnaît en salaires et avantages sociaux pour Hydro-Québec, autant pour les activités de la chaîne de valeur que pour les activités de soutien.**

L’AHQ-ARQ ajoute que cette recommandation pourra être mise à jour à la suite de la preuve à déposer par les experts en rémunération globale retenus par l’AQCIE-CIFQ<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> Voir notamment D-2015-017, dossier R-3903-2014, pages 56 à 58, paragraphes 220 à 231.

<sup>30</sup> B-0077, page 81, réponse 42.2.

<sup>31</sup> R-4167-2021, C-AHQ-ARQ-0027, pages 23 à 25; B-0077, page 81, réponse 42.1.

<sup>32</sup> D-2019-047, dossier R-4058-2018, pages 30 à 32, paragraphes 107 à 115.

<sup>33</sup> B-0077, pages 79 et 80.

<sup>34</sup> C-AQCIE-CIFQ-0029.

### 3. Conclusions et recommandations

L'AHQ-ARQ demande à la Régie de donner effet à l'ensemble des propositions présentées dans le cadre du présent mémoire et en particulier, elle recommande à la Régie :

1. De ne pas reconnaître les portions de 6 M\$ pour 2024 et de 5 M\$ pour 2025 des coûts directs pour l'activité de la chaîne de valeur Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements.
2. De ne pas reconnaître les portions de 4 M\$ pour 2024 et de 29 M\$ pour 2025 des coûts pour l'activité de la chaîne de valeur Conception et évolution du système énergétique et infrastructures.
3. De ne pas reconnaître les portions de 25 M\$ pour 2024 et de 20 M\$ pour 2025 des coûts pour l'activité de la chaîne de valeur Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux.
4. De ne pas reconnaître la portion de 12 M\$ pour 2025 des coûts directs pour l'activité de la chaîne de valeur Exploitation des réseaux autonomes.
5. De ne pas reconnaître les portions de 10 M\$ pour 2024 et de 14 M\$ pour 2025 des coûts pour l'activité de soutien Services partagés.
6. De ne pas reconnaître les portions de 35 M\$ pour 2024 et de 28 M\$ pour 2025 des coûts pour l'activité de soutien Services corporatifs.
7. De ne pas reconnaître les portions de 12 M\$ pour 2024 et de 14 M\$ pour 2025 des coûts pour l'activité de soutien Innovation.
8. De réduire de 2 % les coûts qu'elle reconnaît en salaires et avantages sociaux pour Hydro-Québec, autant pour les activités de la chaîne de valeur que pour les activités de soutien.