

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

DEMANDE DE MODIFICATION DES TARIFS ET
CONDITIONS DE SERVICE D'HYDRO-QUÉBEC
DANS SES ACTIVITÉS DE TRANSPORT
POUR L'ANNÉE 2015

DOSSIER : R-3903-2014

RÉGISSEURS : **Me MARC TURGEON, président**
 Mme FRANÇOISE GAGNON
 M. LAURENT PILOTTO

AUDIENCE DU 24 NOVEMBRE 2014

VOLUME 1

JEAN LAROSE et CLAUDE MORIN
Sténographes officiels

COMPARUTIONS

Me ALEXANDRE DE REPENTIGNY
procureur de la Régie;

DEMANDERESSE :

Me YVES FRÉCHETTE
procureur de Hydro-Québec TRANSPORT (HQT);

INTERVENANTS :

Me STÉPHANIE LUSSIER
procureure de l'Association coopérative d'économie
familiale de l'Outaouais (ACEFO);

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

Me STEVE CADRIN
procureur de Association des hôteliers du Québec et
Association des restaurateurs du Québec (AHQ-ARQ);

Me PAULE HAMELIN
procureure de Énergie Brookfield Marketing (EBM);

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

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

Me HÉLÈNE SICARD
procureure de Union des consommateurs (UC).

TABLE DES MATIERES

	PAGE
PRÉLIMINAIRES	4
PREUVE HQT - Présentation de la demande du Transporteur (panel 1)	8
ANDRÉ BOULANGER	9
STÉPHANE VERRET	9
INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE	10
CONTRE-INTERROGÉ PAR Me HÉLÈNE SICARD	28
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me STEVE CADRIN	58
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL	77
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PAULE HAMELIN	91
CONTRE-INTERROGÉS PAR Me DOMINIQUE NEUMAN	100
INTERROGÉS PAR LA FORMATION	111
PREUVE HQT - Coût du service, efficacité, planification et commercialisation (panel 2)	137
MARIE-CLAUDE ROQUET	138
LOUIS-OMER RIOUX	138
LOUIS VECI	138
STÉPHANIE CARON	138
SYLVAIN CLERMONT	139
INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE	139

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE, ce vingt-quatrième (24e)
2 jour du mois de novembre :

3

4 PRÉLIMINAIRES

5

6 LA GREFFIÈRE :

7 Protocole d'ouverture. Audience du vingt-quatre
8 (24) novembre deux mille quatorze (2014), dossier
9 R-3903-2014, audience concernant la demande de
10 modification des tarifs et conditions de service
11 d'Hydro-Québec dans ses activités de transport pour
12 l'année 2015.

13 Les régisseurs désignés dans ce dossier sont maître
14 Marc Turgeon, président de la formation, madame
15 Françoise Gagnon et monsieur Laurent Pilotto.

16 Le procureur de la Régie est maître Alexandre de
17 Repentigny.

18 La demanderesse est Hydro-Québec Transport,
19 représentée par maître Yves Fréchette.

20 Les intervenants sont :

21 Association coopérative d'économie familiale de
22 l'Outaouais, représentée par maître Stéphanie
23 Lussier;

24 Association des hôteliers du Québec et Association
25 des restaurateurs du Québec, représentées par

1 maître Steve Cadrin;
2 Énergie Brookfield Marketing, représentée par
3 maître Paule Hamelin;
4 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante,
5 représentée par maître André Turmel;
6 Stratégies énergétiques et Association québécoise
7 de lutte contre la pollution atmosphérique,
8 représentées par maître Dominique Neuman;
9 Union des consommateurs, représentée par maître
10 Hélène Sicard.

11 Y a-t-il d'autres personnes dans la salle
12 qui désirent présenter une demande ou faire des
13 représentations au sujet de ce dossier? Je
14 demanderais par ailleurs aux parties de bien
15 vouloir s'identifier à chacune de leurs
16 interventions pour les fins de l'enregistrement.
17 Aussi, auriez-vous l'obligeance de vous assurer que
18 votre cellulaire est fermé durant la tenue de
19 l'audience. Merci.

20 LE PRÉSIDENT :

21 Je vous souhaite un bon début de première journée
22 d'audience tarifaire du Transporteur. Comme vous
23 l'avez constaté, à la réception du calendrier
24 d'audience, la Régie entendra cette semaine la
25 preuve de l'ensemble des participants. Les

1 plaidoiries et la réplique seront prévues donc pour
2 le premier (1er) décembre prochain.

3 Nous suivrons l'horaire habituel de la
4 Régie, c'est-à-dire neuf heures (9 h), avec
5 quelques retards comme ce matin, je m'en excuse, et
6 à plus ou moins quinze heures (15 h), avec une
7 pause en matinée et une période de dîner. Comme
8 nous l'avons indiqué dans notre correspondance
9 transmise avec le calendrier, la Régie a pris
10 connaissance de la preuve et elle invite les
11 participants à en faire une présentation ciblée.
12 Aussi, elle s'attend que le calendrier puisse être
13 devancé afin de maximiser le temps d'audience.

14 Trois points particuliers. Comme vous le
15 savez, la Régie est en continuelle réflexion sur
16 des pistes permettant l'amélioration de l'étude des
17 dossiers devant elle. En ce sens, la Régie
18 souhaiterait avoir l'opinion des participants s'il
19 est opportun d'instituer, après le dépôt du dossier
20 tarifaire, une séance d'information du dossier par
21 le Transporteur et ce, avant le début des demandes
22 d'intervention. L'objectif est de permettre aux
23 personnes intéressées d'avoir une connaissance plus
24 rapide du dossier afin de décider s'il leur est
25 opportun ou non de déposer une demande

1 d'intervention et, si c'est le cas, de mieux cibler
2 les enjeux du dossier.

3 Cette séance d'information serait convoquée
4 par la première décision procédurale, et des frais
5 de participation y seraient associés. Nous vous
6 demanderions d'inclure vos commentaires sur ce
7 sujet à votre plaidoirie.

8 Compte tenu de la date d'audience, il
9 pourrait être difficile pour la Régie de rendre sa
10 décision d'ici le trente et un (31) décembre
11 prochain. Elle invite donc le Transporteur, s'il le
12 désire, à déposer une demande à la Régie afin
13 qu'elle déclare provisoire à compter du premier
14 (1er) janvier deux mille quinze (2015) les tarifs
15 proposés pour l'année témoin deux mille quinze
16 (2015) en temps opportun.

17 Enfin, la Régie précise qu'elle aborde la
18 présente audience en n'ayant pas eu le bénéfice des
19 réponses du Transporteur à la DDR de la Régie dans
20 le dossier du rapport annuel deux mille treize
21 (2013). Donc, il pourrait y avoir... Il y a ça.
22 C'est un truc particulier de ce dossier-ci.

23 En plus du procureur maître de Repentigny,
24 l'équipe d'analystes est composée par madame Rita
25 Metta, de messieurs Raymond Paquet et Guy Fortin,

1 et madame Claire Larouche agit comme chargée de
2 projet. À moins d'une question préliminaire, la
3 Régie serait prête à débiter. Maître Fréchette,
4 vous allez bien?

5

6 PREUVE HQT - Présentation de la demande du
7 Transporteur (panel 1)

8

9 Me YVES FRÉCHETTE :

10 Très bien. Bonjour à tous. Bonjour, Monsieur le
11 Président; Madame le Régisseur; Monsieur le
12 Régisseur. Il me fait plaisir d'être ici ce matin.
13 Mes salutations aussi aux membres du personnel
14 technique et à mon collègue maître de Repentigny.
15 Je vous transmets aussi évidemment les salutations
16 de toute l'équipe d'Hydro-Québec TransÉnergie qui
17 m'accompagne. Et, évidemment, vous voyez ces deux
18 personnages qui sont prêts à vous rendre leur
19 présentation ce matin. Alors quand vous voudrez,
20 là, procéder à leur assermentation, il n'y a pas de
21 problème. Je vous mentionne tout de même que leurs
22 curriculum vitae ont été déposés la semaine
23 dernière. Mais je pense que pour monsieur Boulanger
24 puis monsieur Verret, il serait bien de ma part
25 déplacé pour deux personnages aussi illustres de

1 vous en faire une lecture.

2 LE PRÉSIDENT :

3 Tout à fait.

4 Me YVES FRÉCHETTE :

5 Alors je vous invite à en prendre connaissance. Il
6 y a également aussi une présentation, une courte
7 diapositive qui sera offerte pendant l'allocution,
8 la présentation de monsieur Boulanger, que j'ai ici
9 en main. Alors que je remets à madame la greffière
10 pour en faire la distribution.

11 LE PRÉSIDENT :

12 Parfait, Maître Fréchette. Merci.

13

14 L'an deux mille quatorze (2014), ce vingt-quatrième
15 (24e) jour du mois de novembre, ONT COMPARU :

16

17 ANDRÉ BOULANGER, ingénieur et président d'Hydro-
18 Québec TransÉnergie, ayant une place d'affaires au
19 Complexe Desjardins, Tour Est, Montréal (Québec);

20

21 STÉPHANE VERRET, directeur Commercialisation et
22 affaires réglementaires à TransÉnergie, ayant une
23 place d'affaires au Complexe Desjardins, Tour Est,
24 Montréal (Québec);

25

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

3

4 INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE :

5 Q. **[1]** Monsieur Boulanger, une courte question
6 d'abord. La pièce HQT-1 qui décrit le contexte
7 d'affaires du Transporteur, et caetera, a été
8 préparée sous votre contrôle et vous l'adoptez
9 comme votre témoignage dans ce dossier?

10 M. ANDRÉ BOULANGER :

11 R. Oui, absolument.

12 Q. **[2]** C'est bien. Monsieur Verret, courte question.
13 Alors, la preuve produite par le Transporteur dans
14 ce dossier, quant aux aspects réglementaires et aux
15 aspects tarifaires, a été préparée sous votre
16 contrôle et vous l'adoptez comme étant votre
17 témoignage dans ce dossier?

18 M. STÉPHANE VERRET :

19 R. Oui, je l'adopte.

20 Q. **[3]** Cette formalité accomplie, Monsieur Boulanger,
21 la parole est à vous.

22 (9 h 25)

23 M. ANDRÉ BOULANGER :

24 R. Merci, Maître Fréchette. Bonjour, Monsieur le
25 Président. Bonjour, Membres du banc. J'espère que

1 la panne sur la ligne orange n'est pas d'origine
2 électrique. On le saura un peu plus tard dans la
3 journée.

4 Alors, Monsieur le Président, le dossier
5 tarifaire d'une entreprise réglementée est un
6 moment important qui permet un échange de qualité.
7 Cet échange est nécessaire à la compréhension des
8 enjeux de l'entreprise, à la juste évaluation de la
9 bonne exécution de l'entreprise dans ses
10 obligations et, finalement, au bon jugement des
11 moyens nécessaires à la poursuite des activités de
12 l'entreprise afin de répondre adéquatement aux
13 attentes des clients.

14 Je vais prendre, Monsieur le Président,
15 quelques minutes afin de couvrir les points
16 suivants. Premier point : Le contexte politique.
17 Par la suite, le rôle et l'orientation générale
18 d'Hydro-Québec, les attentes envers Hydro-Québec
19 TransÉnergie et, finalement, un bilan de la
20 performance de TransÉnergie au cours des dernières
21 années.

22 Alors d'abord, le contexte politique. Le
23 gouvernement, seul actionnaire d'Hydro-Québec, a
24 énoncé lors du dépôt de son Plan budgétaire de deux
25 mille quatorze-deux mille quinze (2014-2015), le

1 quatre (4) juin dernier, ainsi que dans un décret
2 ministériel le vingt-quatre (24) septembre dernier
3 des préoccupations et des cibles de performance qui
4 interpellent directement l'entreprise et qui la
5 contraignent sur les coûts et les charges
6 nécessaires à la prestation de service tout en
7 déterminant une cible de bénéfices plus exigeante.

8 Nous prenons évidemment acte de ces
9 nouvelles préoccupations et cibles. Dans le
10 contexte budgétaire décrit par le gouvernement, la
11 performance globale de l'entreprise dans son
12 ensemble revêt une importance encore plus grande et
13 Hydro-Québec entend demeurer à la hauteur des
14 attentes du gouvernement.

15 Passons au rôle et à l'orientation générale
16 d'Hydro-Québec. Hydro-Québec est appelée à jouer
17 plusieurs rôles. D'abord, un rôle d'investisseur et
18 de développement économique. Nous n'avons qu'à
19 penser aux projets importants tels La Romaine en
20 production et transport ou encore aux projets
21 éoliens et aux tarifs de développement économique
22 qu'Hydro-Québec Distribution a récemment proposés à
23 la Régie pour fins d'autorisation.

24 Elle a à jouer le rôle d'une entreprise
25 rentable également. À cet effet, notre actionnaire

1 vise un niveau de performance financière élevé en
2 regard des ressources dont l'entreprise dispose.

3 Hydro-Québec doit donc stratégiquement
4 vendre hors Québec en temps opportun l'électricité
5 disponible au-delà des besoins du Québec tout en
6 assurant un contrôle de ses coûts au niveau de
7 l'ensemble de l'entreprise.

8 Pour générer un maximum de bénéfices de ses
9 ventes, les infrastructures de production et de
10 transport doivent donc opérer avec un taux de
11 disponibilité élevé. Et, finalement, le rôle d'une
12 entreprise efficiente. Ce n'est pas parce qu'Hydro-
13 Québec a la capacité de générer des revenus
14 importants que l'entreprise doit être relevée de
15 son obligation d'efficience.

16 Pour les cinq années de deux mille neuf
17 (2009) à deux mille treize (2013), on constate dans
18 les Rapports annuels d'Hydro-Québec que les charges
19 d'exploitation sur cinq ans ont augmenté de trois
20 point un pour cent (3,1 %), que l'actif total a crû
21 de douze point six pour cent (12,6 %) pour
22 atteindre soixante-treize point un milliards de
23 dollars (73,1 G\$), soit une croissance de huit
24 point deux milliards (8,2 G\$), avec des
25 investissements totaux représentant plus de vingt

1 milliards (20 G\$) sur cet horizon de cinq ans.

2 Sur ce même horizon, l'effectif total
3 diminuait de treize pour cent (13 %) pour atteindre
4 un nombre de dix-neuf mille six cent quatre-vingt-
5 douze (19 692) employés permanents et temporaires.

6 Je cite ces chiffres, Monsieur le
7 Président, pour illustrer à la fois l'importance
8 des travaux exécutés et donner une certaine mesure
9 de l'efficience de l'entreprise dans son ensemble.

10 Voyons maintenant quelles sont les attentes
11 envers Hydro-Québec TransÉnergie. Pour atteindre
12 les objectifs de revenus et de bénéfices, la
13 disponibilité et la fiabilité du réseau de
14 transport sont essentielles. Ainsi, Hydro-Québec
15 demande une performance opérationnelle impeccable à
16 TransÉnergie et un niveau de disponibilité optimal
17 de la capacité de transport, le tout dans une
18 dynamique de contrôle serré des coûts.

19 Soulignons que ces efforts constituent le
20 coeur de la mission d'Hydro-Québec TransÉnergie et
21 bénéficient d'abord et avant tout à l'ensemble des
22 clients des services de transport.

23 Le contexte opérationnel de TransÉnergie
24 tel que nous vous l'avions décrit l'an dernier
25 demeure le même. Notre situation est unique en

1 Amérique du Nord. Aucune utilité ne dispose d'un
2 réseau à haute tension aussi étendu. Environ le
3 tiers de notre réseau de transport de près de
4 trente-quatre mille kilomètres (34 000 km) de ligne
5 est à sept cent trente-cinq kilovolts (735 kV). Ce
6 réseau s'est construit pour une bonne part dans les
7 années soixante-dix (70) et les équipements qui le
8 composent sont de première génération à ce niveau
9 de tension.

10 Nous avons un réseau et un parc
11 d'équipements mature dont le niveau d'utilisation
12 au cours des dix (10) dernières années s'est accru
13 de onze pour cent (11 %) en termes d'énergie
14 transitée par kilomètre de ligne à haute tension.
15 Et si on prenait le réseau sept cent trente-cinq
16 kilovolts (735 kV), ce dernier est demeuré avec le
17 même nombre de kilomètres au cours des dix (10)
18 dernières années, on aurait une hausse de l'ordre
19 de seize pour cent (16 %).

20 Au cours des dernières années, TransÉnergie
21 a modifié ses façons de faire afin d'améliorer son
22 efficacité et également adapter l'organisation à la
23 réalité opérationnelle d'un réseau mature davantage
24 utilisé et qui requiert des interventions assurant
25 à la fois la fiabilité et la pérennité de

1 l'infrastructure au meilleur coût possible.

2 Ainsi, ces dernières années, plusieurs

3 éléments d'efficience et d'adaptation de

4 l'organisation ont été réalisés. Ce que l'on

5 appelle des actions structurantes, soit la

6 simplification des familles d'équipements, moins de

7 types de transformateurs et de disjoncteurs par

8 exemple, l'optimisation de la chaîne

9 d'approvisionnement avec une centralisation et

10 meilleure connaissance des équipements sur

11 l'ensemble du réseau, la centralisation des

12 fonctions de planification et d'ordonnancement et

13 optimisation des stratégies de maintenance pour

14 avoir une exécution qui est plus efficiente, une

15 gestion active de la productivité en santé-

16 sécurité, accroissement des heures productives,

17 tout cela par une plus grande responsabilisation

18 des gestionnaires, la responsabilisation des

19 fournisseurs et les vérifications, ce qu'on appelle

20 préopérationnelles pour une exécution plus

21 efficiente des projets, ce qui amène l'utilisation

22 optimale des ressources. Et la gestion optimale des

23 actifs pour avoir la meilleure adéquation,

24 maintenance et remplacement de l'actif.

25 (9 h 30)

1 Deux exemples à cet égard-là. Un premier exemple,
2 la régénération des huiles de transformateurs où,
3 pour un investissement de l'ordre d'un million
4 (1 M) à un point cinq million (1.5 M) par année, on
5 évite des remplacements de transformateurs
6 d'environ dix millions (10 M) par année sur un
7 horizon d'une vingtaine d'années.

8 Deuxième exemple, les disjoncteurs d'un
9 type particulier, GFX, qui sont des disjoncteurs à
10 cent vingt kilovolts (120 kV) et sept cent trente-
11 cinq kilovolts (735 kV), un peu la même chose, par
12 des interventions ciblées de maintenance, on permet
13 d'augmenter, si on veut, la vie de ces équipements-
14 là et d'avoir, essentiellement, une économie qui
15 est égale à environ à quatre fois plus que si on
16 avait remplacé, par exemple, ces équipements-là. Il
17 y a un optimum qui est choisi entre soit des
18 activités de maintenance ou des activités
19 d'investissements en pérennité pour remplacer les
20 équipements.

21 Le bilan de la performance de TransÉnergie
22 maintenant. La performance s'apprécie à plusieurs
23 niveaux. Premièrement, en santé et sécurité. Une
24 amélioration significative de l'indice d'incidence
25 d'accidents depuis cinq (5) ans. L'indice de

1 fréquence des accidents puis le nombre d'accidents
2 sur le... par deux cent mille (200 000) heures
3 travaillées est passé de quatre point douze (4.12)
4 en deux mille neuf (2009) à deux point quatre-
5 vingt-trois (2.83) en deux mille treize (2013),
6 soit une amélioration de trente-deux pour cent
7 (32 %) sur la période.

8 Dans la gestion des actifs, notre
9 stratégie, comme j'en parlais un peu tout à
10 l'heure, notre stratégie vise une utilisation
11 efficiente des actifs sur leur durée d'utilité en
12 cohérence avec l'ensemble des actifs pour une
13 fonction donnée. Nos analyses visent à établir le
14 niveau optimal de maintenance ciblée systématique,
15 ce qu'on appelle de la maintenance ou de
16 l'entretien préventif et d'investissement en
17 pérennité, qui est le remplacement,
18 essentiellement, des équipements.

19 TransÉnergie préside d'ailleurs le comité
20 de l'Association canadienne d'électricité sur les
21 pratiques gagnantes et fait figure de leader dans
22 le domaine de la gestion des actifs auprès de ses
23 membres. Nos objectifs dans la gestion des actifs
24 sont de deux ordres. Le premier c'est d'assurer une
25 disponibilité et une fiabilité du réseau au

1 meilleur coût possible, que ce soit à court et à
2 long terme. Ce faisant, les interventions non
3 capitalisables seront priorisées même si elles
4 s'avèrent avantageuses... si elles s'avèrent
5 avantageuses, pardon, et ce même si elles amènent
6 une pression sur les charges et une baisse de
7 bénéfices. Les deux exemples que je vous citais
8 tout à l'heure, la régénération des huiles et sur
9 les... les disjoncteurs.

10 Deuxième objectif que l'on a avec la
11 gestion des actifs c'est d'assurer, dans le temps,
12 un niveau de main-d'oeuvre qui est optimal et
13 adéquat en fonction de la tâche à accomplir. Alors,
14 c'est important d'avoir une prévisibilité des
15 entretiens ou des changements que l'on doit avoir
16 sur l'ensemble des équipements qui sont répartis
17 sur un réseau qui est vaste.

18 Le tableau suivant permet d'apprécier,
19 d'une façon dynamique, la performance de
20 TransÉnergie en termes d'effectifs à temps complet
21 en fonction des projets en pérennité et croissance
22 et de la mise en place d'actions structurantes. Je
23 vais passer avec vous point par point les éléments
24 de ce tableau.

25 Dans un premier temps, ça couvre la période

1 de deux mille dix (2010) à deux mille quinze
2 (2015), et ce que l'on voit en premier temps c'est
3 le niveau d'investissement tant en pérennité qu'en
4 croissance. Alors, on voit, évidemment, une
5 croissance de ces niveaux d'investissement là sur
6 la période de deux mille dix (2010) à deux mille
7 treize (2013) avec une baisse, et on pourra parler
8 un peu plus tard ce qui va arriver au-delà de deux
9 mille quinze (2015). Premier élément, croissance
10 importante.

11 Deuxième élément, les actions
12 structurantes, dans la partie supérieure du
13 tableau. Les éléments que j'ai mentionnés tout à
14 l'heure, on voit simplification des familles
15 d'équipements, l'optimisation de la chaîne
16 d'approvisionnement, stratégie de la mise en route,
17 mise en service, maintenance ciblée, gestion des
18 actifs - qui a pris effet vraiment durant la
19 période deux mille treize (2013) - et
20 l'optimisation des stratégies de maintenance.
21 Alors, c'est le deuxième point.

22 Troisième point. Le troisième point c'est
23 la ligne des effectifs réels pour aller jusqu'en
24 deux mille treize (2013) et les effectifs où on
25 pense compléter l'année, pour l'année deux mille

1 quatorze (2014), et celles qui sont projetées pour
2 l'année deux mille quinze (2015). La ligne... le
3 trait continu.

4 Le trait pointillé, ce que l'on voit c'est
5 les besoins que nous aurions eus, c'est une courbe
6 qui est théorique, pris à partir de l'année deux
7 mille dix (2010), lorsqu'on fait les analyses sur
8 la gestion des actifs et qu'on voit les travaux qui
9 sont à venir, on anticipe le besoin en ressources
10 de façon à pouvoir réaliser ces travaux
11 d'investissement là. Alors, c'est la courbe que
12 l'on voit ici, qui est la courbe qui est en
13 pointillé.

14 Alors, on voit... lorsqu'on est arrivé, en
15 deux mille dix (2010), et qu'on a regardé ce qui
16 s'en venait devant nous, on se devait de changer
17 nos façons de faire parce que c'était impossible
18 d'accroître le nombre de ressources à ce niveau-là,
19 d'autant plus qu'on avait des pressions importantes
20 également pour améliorer l'efficacité de
21 l'organisation, il fallait réduire le nombre
22 d'effectifs. Alors, on a réussi à réduire le nombre
23 d'effectifs d'une façon importante, tout en étant
24 capables de faire des activités tant en pérennité,
25 en croissance et en maintenance également. Ce

1 tableau-là, on ne voit pas les activités de
2 maintenance mais on a fait également les activités
3 de maintenance au bon niveau et au bon endroit.

4 Lorsqu'on regarde dans le bas du tableau on
5 voit l'indice de continuité. Pour voir qu'est-ce
6 qui s'est passé sur la période en termes de
7 continuité sur le réseau. Alors, on voit, en deux
8 mille dix (2010), un niveau de point trente-deux
9 (.32); deux mille treize (2013), on est à point
10 sept (.7) et le IC, qui est la tendance que l'on a
11 en deux mille quatorze (2014), qui est à point
12 trente-deux (.32).

13 (9 h 35)

14 Il faut comprendre que le IC que l'on voit ici,
15 c'est le IC pour, c'est le... Il y a le IC
16 opérationnel, soit des incidents ou des enjeux qui
17 sont de nature opérationnelle, et ça inclut
18 également les événements exceptionnels, que ce
19 soient des feux de forêt ou encore des orages, des
20 orages ou du verglas.

21 Alors l'année deux mille treize (2013),
22 c'est une année où il y a eu des feux de forêt très
23 importants, et d'importants orages également sur la
24 partie de la basse Côte-Nord.

25 Si on enlevait ces éléments climatiques-là,

1 on verrait que le IC opérationnel s'améliore au fil
2 des années, alors que statistiquement, on devrait
3 le voir se détériorer, parce que les équipements
4 vieillissent sur l'ensemble du réseau, et les
5 interventions se doivent d'être ciblées au bon
6 endroit, de façon à maintenir un indice de
7 continuité au meilleur niveau. Ce qui veut dire que
8 les activités que l'on a fait; malgré une réduction
9 des ressources, on a été en mesure de répondre au
10 niveau d'investissement, et en mesure également de
11 maintenir le réseau, en termes de fiabilité, à un
12 niveau fort acceptable, meilleur, je dirais, que le
13 niveau qu'on pouvait anticiper dans le temps.

14 Lorsqu'on regarde l'année deux mille quinze
15 (2015), on voit l'année deux mille quinze (2015)
16 avec un niveau de ressources qui est plus
17 important, par rapport à deux mille treize (2013).
18 En deux mille quatorze (2014), on est venu à la
19 Régie pour demander des sommes additionnelles pour
20 des interventions en maintenance ciblées. Alors
21 c'est l'effet que l'on voit sur le nombre de
22 ressources ici. Alors les argents que l'on demande
23 sont similaires en deux mille quinze (2015) par
24 rapport à deux mille quatorze (2014); la
25 différence, c'est qu'il y a une partie des

1 activités que l'on fait qui ont été faites en deux
2 mille quatorze (2014) par des tiers, qui vont être
3 faites par des ressources internes à l'entreprise.
4 C'est préférable de le faire de cette façon-là.

5 Alors on voit cinq pour cent (5 %) de
6 réduction par rapport à l'hypothèse théorique et
7 par rapport à quatorze pour cent (14 %) qu'on avait
8 en deux mille treize (2013). Et c'est le propre de
9 la maintenance ciblée plutôt qu'une maintenance
10 uniquement systématique, sur certains équipements.

11 Qu'est-ce qui s'en vient, passé deux mille
12 quinze (2015)? C'est les investissements en
13 pérennité vont se, dans l'année deux mille seize
14 (2016) et suivantes, vont monter légèrement. Alors
15 les investissements que l'on doit faire pour
16 maintenir une infrastructure vont croître. Pour ce
17 qui est de la croissance, c'est essentiellement
18 tributaire, soit de la croissance au niveau de la
19 demande de clients, que ce soit des clients dans la
20 charge ou encore des clients au niveau de la
21 production. On n'anticipe pas une croissance à ce
22 niveau-là pour la croissance d'une façon
23 importante. Mais en pérennité, d'une façon
24 soutenue, on va voir un niveau d'investissements en
25 pérennité aux alentours d'un milliard de dollars

1 ou un point un milliard de dollars, en croissance.

2 C'est l'endroit où on a besoin davantage de
3 ressources pour être capable d'intervenir. Ce sont
4 nos ressources propres qui travaillent dans des
5 sous-stations, et non pas, moins de tiers qui
6 peuvent aller travailler à l'intérieur de nos
7 ressources, au moment où ces installations-là sont
8 opérationnelles.

9 Alors ce bilan, Monsieur le président,
10 permet d'apprécier la dynamique des effets combinés
11 d'actions structurantes en fonction du niveau des
12 investissements dans le temps. C'est l'objet
13 premier de ce tableau.

14 Pour les années à venir, deux éléments que
15 l'on veut, sur lesquels on veut travailler, c'est
16 d'améliorer l'ordonnancement des activités de
17 maintenance et de réalisation de projet, de façon à
18 accroître la productivité de la main-d'oeuvre, et
19 également parfaire le processus de gestion des
20 actifs et les activités de planification qui sont
21 associées. Ces deux éléments-là, l'objectif que
22 l'on a, c'est d'essayer d'absorber au maximum à la
23 fois l'augmentation des investissements en
24 pérennité, comme je le mentionnais tout à l'heure,
25 pour les années à venir, et également des actions

1 en maintenance additionnelles pour un réseau, pour
2 le réseau qui vieillit à chaque année. Alors on
3 anticipe qu'on va avoir des activités à faire. Il
4 faut qu'on soit capable d'adresser ces éléments-là
5 de la façon la plus performante possible. Alors on
6 pense que l'ordonnancement de ces activités-là, une
7 meilleure planification également au niveau de la
8 gestion des actifs, de façon à essayer d'absorber
9 au maximum possible ces deux pressions-là sur les
10 coûts.

11 En terminant, Monsieur le président, la
12 performance de TransÉnergie doit également
13 s'apprécier au global de l'entreprise, puisque la
14 fiabilité et la disponibilité en temps opportun du
15 réseau de transport permet à l'entreprise, à Hydro-
16 Québec dans son ensemble, d'atteindre le niveau de
17 performance attendu. Les résultats à cet égard sont
18 également excellents.

19 Finalement, l'indicateur composite de
20 l'Association canadienne d'électricité, le best
21 practice working group - il y a un tableau qui est
22 présenté à la pièce HQ-T3 document 1 page 19 -
23 place TransÉnergie, en deux mille douze (2012), au
24 niveau de performance le plus enviable des
25 dernières années, par rapport à moyenne, en ce qui

1 a trait à la fiabilité et aux coûts pour
2 l'atteindre.

3 La présente requête tarifaire, Monsieur le
4 président, s'inscrit donc dans la continuité de
5 l'amélioration de la performance de TransÉnergie
6 des dernières années, tant au niveau de la santé
7 sécurité, de la fiabilité, de la disponibilité, et
8 de l'efficience. Ceci conclut, Monsieur le
9 président, mes propos.

10 Me YVES FRÉCHETTE :

11 Alors voilà, ça complète les témoignages de
12 l'interrogatoire en chef du panel 1. Alors les
13 témoins sont disponibles pour les contre-
14 interrogatoires.

15 Mme FRANÇOISE GAGNON :

16 Merci Maître Fréchette. Maître Lussier pour
17 l'ACEFO? Bonjour Maître Lussier.

18 Me STÉPHANIE LUSSIER :

19 Bonjour Monsieur le président. Bonjour Madame.
20 Bonjour Messieurs les régisseurs. Stéphanie
21 Lussier, pour l'ACEFO de l'Outaouais. Nous n'aurons
22 pas de question pour le premier panel. Merci.

23 Mme FRANÇOISE GAGNON :

24 Merci. Maître Sicard, pour l'Union des
25 consommateurs?

1 (9 h 40)

2 LE PRÉSIDENT :

3 Elle se déplace lourdement! Préparez vos réponses.

4 Bon début de matinée Maître Sicard.

5 Me HÉLÈNE SICARD :

6 Bonjour. Bonjour à tous, le monde dans la salle.

7 Non, c'est lourd, c'est juste que dépendant des

8 réponses, je peux devoir référer à autre chose

9 alors, voilà.

10 CONTRE-INTERROG E PAR Me HÉLÈNE SICARD :

11 Q. **[4]** Bonjour Messieurs. Alors, dans un premier
12 temps, question générale et on vient d'avoir ce
13 graphique, là, et je vais poser la question à
14 monsieur Boulanger. J'ai compris vos explications
15 sur ce graphique et je vous réfère aux lignes sur
16 l'ETC, là, et au fait qu'on va de quatorze pour
17 cent (14 %) en deux mille treize (2013)   cinq pour
18 cent en deux mille quatorze (2014).

19   titre de président, est-ce que  a ne vous
20 inquiète quelque part de voir que cette efficience
21 que vous avez acquise en deux mille quatorze (2014)
22   quatorze pour cent (14 %), tout à coup, est cinq
23 pour cent (5 %) en deux mille quinze (2015) et
24 semble tendre vers une diminution, et le graphique
25 nous donne l'impression, là, qu'on va revenir à où

1 on était avec ou sans efficience par rapport aux
2 ETC, si on suit la ligne, de la façon dont elle se
3 prolonge?

4 M. ANDRÉ BOULANGER :

5 R. Oui, bonjour Maître Sicard.

6 Q. **[5]** Bonjour.

7 R. Première des choses, c'est deux mille quinze (2015)
8 le cinq pour cent (5 %), non pas deux mille
9 quatorze (2014) et non, ça ne m'inquiète pas parce
10 que comme je le précisais dans ma courte élocution,
11 le fait de passer de quatorze (14) à cinq pour cent
12 (5 %), c'est le fait d'une stratégie qui est très
13 connue, une stratégie de maintenance ciblée d'aller
14 intervenir sur des niveaux d'équipements plutôt que
15 de faire un investissement en pérennité. Le coût de
16 service d'une entreprise est environ soixante-
17 quinze pour cent (75 %) basé sur de l'amortissement
18 sur la valeur des actifs par rapport aux charges et
19 aux autres éléments de coût de service.

20 Alors, d'avoir la bonne adéquation entre la
21 maintenance que l'on doit faire et à quel moment on
22 doit la faire de façon à limiter dans le temps les
23 investissements qui sont requis pour maintenir
24 l'actif au bon niveau.

25 Q. **[6]** Est-ce que je dois comprendre, donc, que dans

1 le temps, on devrait constater que ce niveau d'ETC
2 va nous permettre d'avoir une réduction au moins
3 équivalente en investissements?

4 R. En fait, ce que l'on va voir dans le temps, on va
5 voir, comme je donnais deux exemples tout à
6 l'heure, il y avait l'exemple de la régénération
7 d'huile, par exemple, de transformateurs et
8 également au niveau d'un certain type de
9 disjoncteurs. Mais les interventions que l'on fait,
10 qui sont de la maintenance qu'on cible sur ces
11 pièces d'équipements là, c'est de l'argent qui
12 passe aux charges, donc qu'on voit en ETC, qui vont
13 apparaître au niveau de la charge annuelle de
14 l'entreprise pour permettre d'éviter dans le temps
15 des investissements qui seraient nécessaires parce
16 que l'équipement devrait être remplacé dans le
17 temps si on n'intervient pas au moment opportun.

18 Q. [7] Donc, est-ce que je dois comprendre que ces
19 interventions devraient allonger la durée de vie de
20 vos équipements?

21 R. Ça peut faire deux choses. Ça peut, dans certains
22 cas allonger, dans d'autres cas, assurer que la vie
23 qu'on prévoyait ces équipements-là va être
24 atteinte. Alors, ça vient réduire, si on veut, la
25 pression sur la charge d'amortissement de

1 l'entreprise par un investissement... par une
2 dépense, plutôt, aux charges.

3 Q. [8] O.K. Et autre question, toujours sur ce
4 graphique pendant que nous l'avons, IC, la
5 progression de l'IC, là, on part à trente-deux (32)
6 puis on revient à trente-deux (32). Vous nous
7 dites, sur le graphique, là, que point trente-deux
8 (0,32) serait la tendance. Est-ce que cette
9 tendance a pris en compte les risques de
10 défaillance des équipements dû à l'âge de
11 l'équipement ou dû à des événements externes parce
12 qu'on a quand même eu point soixante-dix (0,70) en
13 deux mille treize (2013), dû à des événements,
14 entre autres, imprévus, je pense aux feux de forêt?

15 R. Oui. Comme je l'expliquais, Maître Sicard, tout à
16 l'heure dans ma présentation, ce que l'on voit sur
17 l'indice de continuité, c'est l'indice de
18 continuité qui intègre à la fois l'indice de
19 continuité de nature opérationnelle et l'indice de
20 continuité qui inclut également des événements
21 exceptionnels, que ce soit des feux de forêt ou des
22 orages ou du verglas sur le réseau. Alors à tous
23 les ans, on a des événements qui sont de nature
24 exceptionnelle.

25 Alors, en deux mille treize (2013), si on

1 prend le point, je me suis servi tout à l'heure de
2 ma courte élocution, à point soixante-dix (0,70),
3 il y a eu des feux de forêt importants qui ont
4 généré des réductions de service pour l'ensemble de
5 la population québécoise. Il y a eu également des
6 orages très très importants dans une partie
7 également de la province qui a affecté le réseau,
8 qui a fait que l'indice de continuité, pour des
9 événements exceptionnels, a été très élevé en deux
10 mille treize (2013).

11 Si on enlevait ces éléments-là, on verrait
12 que l'indice, le IC opérationnel, normalement le IC
13 opérationnel, avec un réseau qui est vieillissant,
14 comme vous le mentionnez dans votre question, on
15 devrait s'attendre à avoir un IC opérationnel
16 légèrement à la hausse. Parce que les équipements
17 vieillissent, le taux de bris potentiel des
18 équipements devrait être plus élevé.

19 (9 h 45)

20 Alors, ce que j'expliquais tout à l'heure, c'est
21 que cet indice-là est légèrement à la baisse
22 actuellement. Alors, le fait qu'il a baissé, puis
23 ça, il faut l'apprécier sur un certain nombre
24 d'années, on ne peut pas l'apprécier uniquement sur
25 une année. Mais on le voit sur cinq ans, de voir

1 que cet indice-là, c'est un indice qui est en
2 contrôle. Alors, le fait d'avoir fait des actions
3 de réduction au niveau des ressources n'a pas
4 affecté l'indice de continuité. On est en mesure de
5 réaliser l'ensemble des travaux d'investissement
6 que l'on avait à faire, c'est-à-dire que l'on
7 change nos façons de faire, comme je l'ai expliqué
8 dans mon allocution.

9 Mais, en même temps, il fallait s'assurer
10 que l'indice de continuité se tienne à l'intérieur
11 de balises acceptables. Alors c'est ce que ce
12 graphique-là veut montrer ici.

13 Q. **[9]** Je comprends que c'est ce que le graphique veut
14 montrer, mais ma question était : Quand vous vous
15 mettez point trente-deux (,32) et que c'est la
16 tendance, et je suis en deux mille quatorze (2014),
17 l'année deux mille quatorze (2014) n'est pas tout à
18 fait terminée.

19 R. Juste préciser c'est marqué « tendance », c'est le
20 tendance pour l'année deux mille quatorze (2014).
21 Ce n'est pas nécessairement que c'est la tendance
22 pour le futur parce que l'année n'est pas
23 complétée.

24 Q. **[10]** O.K. Alors c'est pour deux mille quatorze
25 (2014) seulement ce point trente-deux (,32)?

- 1 R. Exactement. C'est marqué « tendance »,
2 essentiellement, c'est la valeur que l'on croit
3 qu'on va obtenir en deux mille quatorze (2014).
- 4 Q. **[11]** Et avons-nous eu des bris imprévus puis des
5 événements exceptionnels en deux mille quatorze
6 (2014)?
- 7 R. On en a toujours. Il n'y a pas une année où on n'en
8 a pas.
- 9 Q. **[12]** Et c'est pris en considération dans ce point
10 trente-deux (,32)?
- 11 R. Dans le point trente-deux (,32) c'est pris en
12 considération. Tous les points qui sont là sont
13 comparables.
- 14 Q. **[13]** O.K. Maintenant...
- 15 M. STÉPHANE VERRET :
- 16 R. Maître Sicard.
- 17 Q. **[14]** Oui.
- 18 R. Si vous permettez j'aimerais apporter un petit
19 complément d'information.
- 20 Q. **[15]** Absolument.
- 21 R. Dans votre question vous parliez du niveau de
22 risque, du taux de risque et l'endroit où le taux
23 de risque intervient c'est au niveau du modèle de
24 gestion des actifs. Alors quand vient le temps de
25 déterminer les sommes d'argent qui vont être

1 requises, soit au niveau des investissements ou au
2 niveau de la... en maintenance au niveau de la
3 charge, c'est à ce niveau-là qu'intervient le
4 risque et on détermine par un choix économique
5 optimal, comme les exemples que monsieur Boulanger
6 a donnés tout à l'heure. Le bon niveau
7 d'intervention, soit au niveau de la maintenance
8 ciblée ou soit au niveau des différents
9 investissements. Alors le risque est une donnée qui
10 est intrinsèque au modèle de gestion des actifs.

11 Q. **[16]** Excusez-moi, consultation nécessaire. Ce que
12 l'on me demande de vous demander, deux mille
13 quatorze (2014) vous avez une prévision de risque
14 et l'année n'est pas tout à fait finie mais
15 presque. Avez-vous fait une prévision de risque
16 pour deux mille quinze (2015) qui est le dossier
17 tarifaire que l'on étudie.

18 M. ANDRÉ BOULANGER :

19 R. Essentiellement...

20 Q. **[17]** L'indice de continuité.

21 R. Pardon?

22 Q. **[18]** Pour l'indice de continuité.

23 R. Regardez. l'indice de continuité, essentiellement,
24 comme je le mentionnais tout à l'heure, lorsque
25 l'on regarde, on fait une appréciation sur

1 l'ensemble des équipements que l'on a sur le réseau
2 et le risque potentiel des taux de bris et avec,
3 potentiellement, incidence qu'il peut y avoir
4 également sur l'indice de continuité.

5 Alors c'est un indice, comme je le
6 mentionnais tantôt, qui est légèrement à la hausse.
7 Parce que l'on ne peut pas remplacer l'ensemble des
8 équipements qui vieillissent par du nouvel
9 équipement. Il faut avoir des stratégies de
10 maintenance et d'entretien qui sont soit ciblées
11 pour le garder en contrôle ou soit investir d'une
12 façon massive pour remplacer les familles
13 d'équipements qui peuvent avoir des... qui sont
14 connues pour avoir des bris.

15 Alors il y a des familles que l'on
16 installe, on pense que ça va faire vingt-cinq (25)
17 ans ou trente (30) ans, mais on réalise après
18 quinze (15) ans que c'est des équipements qui ont
19 des troubles, qu'il faut intervenir sur ces
20 équipements-là.

21 Alors on connaît dans le temps, et la
22 tendance c'est une tendance à avoir un indice de
23 continuité qui est légèrement à la hausse. Ça c'est
24 connu.

25 Pour ce qui est des événements climatiques,

1 on ne peut pas les prévoir. Alors à chaque année on
2 sait qu'il y a des événements soit de nature
3 climatique ou des événements qui sont
4 exceptionnels, et ces événements-là viennent
5 perturber la continuité du réseau.

6 Alors on ne fait pas de projection sur la
7 partie d'événements exceptionnels, mais sur la
8 partie d'indices...

9 Q. **[19]** Continuité.

10 R. ... d'indices opérationnels. La tendance c'est
11 d'avoir un indice de continuité qui devrait,
12 normalement, être légèrement à la hausse.

13 Q. **[20]** Alors pour deux mille quinze (2015), là, dans
14 le cadre du dossier tarifaire dont la Régie va
15 devoir disposer et décider, puis les revenus requis
16 que vous demandez et les budgets, avez-vous un
17 indice de continuité que vous visez pour deux mille
18 quinze (2015)?

19 R. On ne vise pas une donnée particulière sur l'indice
20 de continuité, alors on vise à le garder à
21 l'intérieur d'une fourchette qui est acceptable.

22 Q. **[21]** Qui serait laquelle?

23 R. Les fourchettes que vous voyez. Alors vous voyez le
24 point trente-deux (,32), il faudrait enlever
25 l'indice qui vient toucher les événements de nature

1 exceptionnelle, on aurait le IC opérationnel. C'est
2 le IC opérationnel que l'on regarde beaucoup.

3 Q. **[22]** Donc, vous visez autour de point trente-deux
4 (,32)?

5 R. Ah, ça va être inférieur à point trente-deux (,32).

6 Q. **[23]** O.K. Point trente-deux (,32) ou moins?

7 R. Pour le IC opérationnel, oui.

8 Q. **[24]** Et si je voulais comparer, sans les événements
9 exceptionnels, le IC opérationnel en deux mille
10 quatorze (2014) et en deux mille treize (2013)
11 aurait été quoi?

12 R. Je n'ai pas les données avec moi. Mais, comme je le
13 mentionnais, ils sont légèrement à la baisse une
14 année après l'autre. Alors c'est une tendance
15 générale qui est à la baisse.

16 Q. **[25]** Donc, le IC opérationnel d'année en année
17 étant à la baisse.

18 R. Légèrement à la baisse, oui.

19 Q. **[26]** Mais à cause d'événements imprévus...

20 R. Exceptionnels.

21 Q. **[27]** ... il se retrouve à varier et à être à la
22 hausse?

23 R. Oui, exact.

24 Q. **[28]** O.K. Je vous amène maintenant à votre pièce

25 B-0004, HQT-1, Document 1. Nous sommes à la page 7,

1 aux lignes 1 à 5. Vous nous dites... Je m'excuse,
2 ce n'est pas les lignes 1 à 5, c'est 6 à 11. D'où
3 l'avantage d'avoir sa bible avec soi.

4 Le Transporteur poursuit ainsi le
5 déploiement de son modèle de gestion
6 des actifs qui vise à atteindre un
7 équilibre entre la performance des
8 équipements, des risques acceptables
9 et des coûts optimaux. Dans ce cadre,
10 un accroissement des activités de
11 maintenance, en dépit des pressions
12 que cela exerce sur les CNE, s'avère
13 une solution optimale dans la mesure
14 où cela contribue à exercer un
15 contrôle sur la progression du risque
16 de défaillance et à éviter des bris
17 majeurs inattendus.

18 À la même pièce, à la page 6, aux lignes 12 à 13,
19 vous nous dites :

20 Conséquemment, la réalisation de
21 travaux à une cadence soutenue
22 s'impose pour les prochaines années.

23 Et pour vous donner une image complète, je vais
24 vous citer un bout également de la pièce B-0016 qui
25 est HQT-6, Document 3, page 6. On a la ligne 3, la

1 ligne 11, la ligne 18, là.

2 LE PRÉSIDENT :

3 Maître Sicard, peut-être laisser le temps aux gens
4 du panel de retrouver. Vous avez déjà fait, c'est
5 la troisième pièce.

6 Me HÉLÈNE SICARD :

7 HQT-6. B-0016, HQT-6, Document 3, page 6. Moi, j'ai
8 document... Attendez, page 6, je vais vous dire si
9 c'est bien ça.

10 (9 h 55)

11 M. STÉPHANE VERRET :

12 R. Il ne manque que les lignes.

13 Q. **[29]** Mais je veux m'assurer que j'ai bien la bonne
14 pièce, là, puis c'est possible que ce soit HQT-6,
15 document 2. Et je pense que je dois corriger ma
16 référence pour HQT-6, document 2. Voilà. Alors, les
17 lignes... à la ligne 3, vous commencez avec?

18 R. Toujours... la page est bonne, page 6?

19 Q. **[30]** Oui. Oui, la page est bonne, c'est le deuxième
20 numéro et je pense que B-16 était bon aussi. Je
21 vais vérifier pour la Régie. Oui, c'est bien B-16.
22 Alors, vous commencez, à la page 3, en nous
23 disant :

24 L'année 2013 a également été
25 caractérisée par une période prolongée

1 de feux de forêt à l'été 2013 mais
2 également par des défis importants de
3 mise en oeuvre.

4 Vous continuez un peu plus loin, et je suis à la
5 ligne 11 :

6 [...] de défis de mise en oeuvre ayant
7 affecté le rythme de réalisation des
8 travaux prévus en 2013.

9 Et vous continuez avec... à la ligne 18, avec :

10 Le contexte opérationnel ainsi que les
11 défis de mise en oeuvre précités ont
12 donc retardé le lancement des
13 interventions ciblées et de
14 réhabilitation ainsi que la
15 réhabilitation des systèmes de
16 protection incendie des
17 transformateurs durant l'année 2013 et
18 ont ainsi mené à une baisse de
19 consommation de pièces, une diminution
20 des coûts de services externes ainsi
21 qu'un report dans le temps au niveau
22 de la dotation par rapport à la
23 prévision précédente.

24 Ma question pour vous est : Tous ces événements et
25 toutes ces choses qui ont été retardées, êtes-vous

1 en mesure de les chiffrer? Qu'est-ce que ça
2 représente comme coûts ou comme, entre guillemets,
3 efficiences ces choses-là, qui n'ont pas été faites
4 en deux mille treize (2013)?

5 M. ANDRÉ BOULANGER :

6 R. Je ne suis pas en mesure de vous les chiffrer ce
7 matin mais c'est chiffrable. Et ces éléments-là ont
8 été déplacés dans le temps parce qu'il y a d'autre
9 chose qui est survenu. Entre autres, en deux mille
10 treize (2013), de mémoire, c'était les
11 transformateurs de courant, les IH, auxquels on a
12 dû s'attarder d'une façon urgente de façon à éviter
13 des risques de... d'incidents et d'accidents
14 potentiels avec ce type d'équipement là.

15 Q. [31] Ce qui n'a pas... Je commence d'abord avec ce
16 qui n'a pas été fait. Vous me dites que c'est
17 chiffrable. Est-ce qu'on pourrait avoir le chiffre
18 de ce que ça représente?

19 Me YVES FRÉCHETTE :

20 Écoutez...

21 LE PRÉSIDENT :

22 Maître Fréchette.

23 Me YVES FRÉCHETTE :

24 Oui, vous me permettez. Je ne veux pas perturber
25 ma collègue, là, qui progresse dans son

1 interrogatoire, mais ce que je lui rappelle c'est
2 qu'il y aura un panel 2. Et le panel 2, qui
3 contiendra, entre autres, monsieur Veci et monsieur
4 Rioux, et caetera, pourra entrer de façon, si je
5 peux me permettre l'expression, plus granulaire
6 dans chacun de ces aspects-là. Alors, monsieur
7 Boulanger, ici, ce matin, témoigne sur des aspects
8 globaux de gestion de l'entreprise, et caetera. Et,
9 comme il est d'habitude, lorsqu'on veut aller plus
10 loin au niveau des données plus précises du
11 dossier, bien, j'invite ma collègue  a différer ces
12 questions-là au panel 2, qui suivra tout de suite
13 après. Pas que monsieur Boulanger n'a pas les
14 réponses, il a toutes les réponses, à c'est sans
15 aucun doute, ce n'est pas là-dessus que j'avais une
16 inquiétude mais c'est quand on veut aller chercher
17 des détails plus précis, vous me permettez, là,
18 de... donc, de référer ma collègue au panel qui
19 suivra.

20 LE PRÉSIDENT :

21 Maître Sicard.

22 Me HÉLÈNE SICARD :

23 Écoutez, je comprends de mon collègue, là, qu'il ne
24 s'objecte pas à la question, je comprends qu'il
25 nous indique que le panel 2 sera peut-être en

1 mesure de me donner une réponse, un chiffre ou, en
2 tout cas, des chiffres. Donc, je suspends la
3 question, je ne la retire pas, pour ne pas prendre
4 d'engagement de la part de monsieur Boulanger, s'il
5 y a un engagement à prendre ce sera du panel 2.

6 LE PRÉSIDENT :

7 Tout à fait.

8 Me HÉLÈNE SICARD :

9 Présument qu'on aura toutes les réponses avant de
10 pouvoir plaider.

11 LE PRÉSIDENT :

12 L'horaire est conçu en ce sens...

13 Me HÉLÈNE SICARD :

14 En fonction de ça.

15 LE PRÉSIDENT :

16 ... et nous en tiendrons compte, Maître Sicard,
17 pour vous donner toutes les réponses qu'il sera
18 possible de vous donner. Effectivement, le panel 1
19 est toujours un panel...

20 Me HÉLÈNE SICARD :

21 Plus général.

22 LE PRÉSIDENT :

23 Beaucoup plus général, on a la chance d'avoir
24 quelqu'un qui a toutes les réponses, j'en suis
25 certain, mais qui a... son apport aujourd'hui, vous

1 le connaissez comme je le connais. Alors donc, vous
2 pouvez continuer. Merci. Oui?

3 Me HÉLÈNE SICARD :

4 Puisqu'il est le président et qu'il m'a dit qu'il
5 peut les...  a peut être chiffré, je prends la
6 réponse, je vais revenir.

7 LE PRÉSIDENT :

8 Oui, puis on la met en réserve. Parfait, Maître
9 Sicard.

10 Me HÉLÈNE SICARD :

11 Q. [32] Alors, considérant ce que vous venez de me
12 dire et le passé étant parfois garant de l'avenir,
13 là, quand vous planifiez des interventions sur le
14 réseau et que vous planifiez un budget pour une
15 année avec certaines interventions, je présume que
16 vous avez une idée des interventions que vous
17 voulez faire dans votre nouvelle organisation, là,
18 et vos nouveaux plans puis votre ordonnancement,
19 vous avez une idée de ce que vous voulez que vos
20  quipes fassent?

21 R. Absolument. Et c'est planifié, on a même une vision
22 sur un certain nombre d'années. Et il n'y a pas
23 deux années qui se réalisent comme on les a
24 pens es, imagin es, pour toutes sortes de raisons.
25 Alors, il y a une partie qu'on peut... qu'on sait

1 qu'on va devoir faire absolument, une autre partie
2 qu'on aimerait bien faire, mais il vient à un
3 moment donn e que les opérations, étant ce qu'elles
4 sont, il y a soit des événements qui se produisent,
5 soit des incidents avec un certain nombre
6 d'équipements et, finalement, les activités qui
7  taient planifi es ou prévues doivent être
8 modul es, doivent être modul es dans le temps.

9 Q. [33] Alors, considérant ce que vous venez de me
10 dire, est-ce que vous avez une contingence? Quand
11 vous préparez vos budgets puis vos prévisions, là,
12 vous avez les choses que vous voulez faire,  a
13 c' st certain, vous avez une bonne idée de ce que
14  a va coûter. Mais est-ce qu'il y a, à côté, une
15 contingence puis, à la limite, même deux
16 contingences, une pour dire : « Bien, il y a un
17 risque X pour cent - par exemple, si on regarde
18 l'historique - qu'il va y avoir des événements
19 climatiques, par exemple, feux de forêt, tempêtes
20 et tout, qui vont faire qu'on va être limités pour
21 effectuer cette première colonne. Et une autre
22 colonne qui est l'âge de notre réseau,
23 l'historique, bon, bien, à c' st des choses qu'on
24 risque de devoir faire même si on ne les a pas
25 planifi es », de façon à voir, là, comment... Est-

1 ce que vous préparez vos choses comme ça?

2 (10 h)

3 R. C'est certain, Maître Sicard, que dans la
4 planification, il y a une certaine flexibilité qui
5 est intégrée, parce qu'il y a des événements que
6 l'on ne peut pas prévoir. Alors... Puis je pense
7 que le Panel 2 va être bien habilité à répondre; il
8 y a des gens d'opérations qui sont sur le panel.

9 Q. **[34]** Pour les pourcentages et tout ça?

10 R. Pour vous donner un peu comment est-ce qu'une année
11 typique peut se planifier, et qu'est-ce qui peut
12 arriver dans une année typique. Alors, quand une
13 année est standard, bien ça va très bien. Mais
14 comme, une année comme deux mille treize (2013) qui
15 n'a pas été une année standard, bien, ça vient
16 perturber les opérations, puis il faut réarranger
17 ce qui se passe dans les années, dans les années
18 qui suivent, par la suite.

19 Q. **[35]** Donnez-moi une seconde. Je pense que j'ai une
20 série de questions qui vont sauter au Panel 2. Je
21 veux juste confirmer.

22 O.K. Est-ce que vous demandez, Monsieur Boulanger,
23 à vos équipes, quand ils ont fait des
24 interventions, de vérifier ou de mesurer le
25 résultat concret de l'intervention, en tant, là,

1 que rendement? C'est-à-dire que vous demandez de
2 faire une intervention, là, parce que c'est censé
3 prolonger la durée de vie ou sauver d'autres
4 dépenses. Est-ce que vous demandez à vos équipes de
5 faire les vérifications et de mesurer par après,
6 soit par groupe d'actifs ou par actifs dépendant,
7 là, du coût de l'intervention, pour voir si vous
8 avez vraiment fait la bonne intervention, avoir des
9 résultats concrets?

10 R. Bien oui, tout à fait. C'est fondamental, là. Je
11 dirais même plus que, il y a certains éléments ou
12 certaines interventions que l'on fait qui sont déjà
13 appuyées par une connaissance qui est générale dans
14 le domaine électrique. Alors on s'appuie des
15 meilleures pratiques. On va voir ce que les autres
16 font ailleurs aussi. On les intègre dans nos
17 pratiques. Alors il y a une partie des
18 interventions que l'on fait qui sont, qui a déjà
19 une base solide qui vient nous démontrer que c'est
20 la bonne chose à faire.

21 Dans d'autres cas, c'est une connaissance
22 fine de nos équipements qui nous permet de dire,
23 bien, ce type d'équipement-là en particulier, tel
24 genre d'intervention, il y a une analyse qui est
25 faite dessus, et on va suivre la vie de ces

1 équipements-là. Et s'il y a des enjeux
2 particuliers, on réadresse ou on corrige la
3 situation. C'est fondamental. Oui.

4 Q. **[36]** Maintenant, toujours à HQT-1, Document 1, B-
5 0004, toujours à la page 7, aux lignes 18 à 29, on
6 nous dit :

7 Le Transporteur entend poursuivre ses
8 efforts d'efficience au cours des
9 prochaines années, en mentionnant
10 toutefois que les gains d'efficience
11 des années antérieures, au plan des
12 CNE, ne sauraient être soutenus au
13 même rythme à l'avenir tout en
14 préservant la fiabilité du réseau et
15 le niveau de la qualité du service
16 pour la clientèle. À cet égard, le
17 Transporteur est d'avis que le modèle
18 de gestion des actifs, concrétisé par
19 la mise en place de nombreuses
20 initiatives d'amélioration, est le
21 plus à même de permettre une
22 optimisation globale de ses coûts,
23 tout en assurant la fiabilité du
24 réseau. En effet, ces initiatives,
25 dont la réingénierie de la chaîne

1 d'approvisionnement, les outils de
2 simulation mettant en relation
3 maintenance, pérennité et progression
4 du risque, l'ordonnancement
5 optimisé...

6 Bon.

7 ... l'innovation technologique...

8 C'est là que je m'en vais.

9 ... et la démarche d'amélioration des
10 projets, accroîtront l'efficience dans
11 les processus et dans l'utilisation
12 des ressources humaines et matérielles
13 du Transporteur.

14 L'innovation technologique, ce n'est pas
15 d'aujourd'hui que le transporteur en fait?

16 R. Non.

17 Q. **[37]** Vous en avez... Historiquement, est-ce que
18 vous estimez que le transporteur procède à des
19 innovations technologiques rapidement, quand les
20 nouvelles technologies arrivent?

21 R. Qu'est-ce que vous voulez dire par rapidement?

22 Q. **[38]** Bien si une nouvelle technologie est sur le
23 marché, je regarde, là, vous avez, on a eu le
24 dossier 3883, là, vous modifiez les actifs de
25 télécommunications; vous avez commencé il y a

1 quelques années, vous faites ça progressivement. La
2 technologie était relativement nouvelle, quand vous
3 avez commencé à l'appliquer. Est-ce que vous
4 recherchez, je vais vous poser la question
5 autrement : est-ce que vous recherchez les
6 renouvelles technologies qui vont amener de
7 l'efficience?

8 (10 h 05)

9 R. Tout à fait. Et je dirais de la, dans les divisions
10 chez Hydro-Québec, c'est probablement le
11 Transporteur qui utilise davantage les innovations
12 dans ses opérations et dans ses investissements à
13 plusieurs degrés. Alors, je posais la question sur
14 la rapidité parce que dans le domaine d'innovation
15 ou de nouvelles technologies, avant d'implanter sur
16 un réseau de transport des équipements qui peuvent
17 avoir une incidence sur la fiabilité du réseau, on
18 veut s'assurer que ces équipements-là vont bien
19 remplir leur performance et l'objectif bien précis
20 pour être capable d'apporter un bénéfice plutôt
21 qu'un inconvénient.

22 Je peux vous donner un exemple, par
23 exemple, au niveau d'innovation et de recherches
24 sur... que ce soit par exemple le pied de nos
25 pylônes. Alors, est-ce que les pieds des pylônes

1 vont corroder ou ne pas corroder? Alors, il y a un
2 projet qui a été lancé à l'institut de recherche
3 d'Hydro pour voir comment est-ce qu'on fait pour
4 être capable de reconnaître à quel endroit sur une
5 ligne qui a plusieurs centaines de kilomètres,
6 quels sont les pylônes. Il pourrait y avoir de la
7 corrosion sur un pied particulier du pylône. Et
8 évidemment, la méthode usuelle, c'est qu'on prend
9 des équipes qui vont sonder chacun des pylônes un à
10 la suite des autres alors que là, avec les travaux
11 de recherche qu'on a pu faire, bien on était en
12 mesure de détecter, par détection aérienne, la
13 nature des sols, les endroits si le sol est plus
14 humide qu'ailleurs, si le sol peut être acide ou
15 pas acide, de voir s'il peut y avoir des enjeux de
16 corrosion et d'intervenir sur le réseau de façon
17 beaucoup plus précise et déterminée pour être
18 capable de maintenir une infrastructure dans un
19 niveau de fiabilité à un coût qui est minimum.

20 Q. **[39]** O.K.

21 R. Même chose en maîtrise de la végétation,
22 utilisation, par exemple, du LIDAR qui est une
23 technologie de radar au laser qui est en mesure de
24 mesurer la distance des conducteurs avec le
25 couvert, le couvert végétal et d'avoir des

1 interventions très ciblées pour éviter des endroits
2 qui pourraient être à risque d'avoir un court-
3 circuit, si on veut, avec une ligne.

4 Q. **[40]** Donc, je peux conclure, là, qu'avant d'adopter
5 une nouvelle... vous les regardez les nouvelles
6 technologies et avant de les adapter, vous évaluez
7 le rapport coûts/bénéfices? Vous faites vos tests,
8 vous évaluez le rapport coûts/bénéfices?

9 R. Oui, absolument. Absolument.

10 Q. **[41]** Maintenant, avez-vous... est-ce que vous
11 estimez, quand vous adoptez une nouvelle
12 technologie comme ça, le pourcentage de gain
13 d'efficience qu'elle va pouvoir vous procurer?
14 Adopter une nouvelle technologie, par exemple, les
15 pylônes dont vous nous parliez tout à l'heure, puis
16 vous avez des exemples dans la preuve, là, il y a
17 un robot, il y a des simulations, il y a des choses
18 que vous allez pouvoir maintenant faire à distance
19 avec des tablettes pour commander les équipements
20 et vérifier. Il y a plusieurs informations à ce
21 niveau-là dans la preuve. Je ne rentrerai pas dans
22 le détail avec vous, mais comme philosophie
23 d'entreprise, là, est-ce que par exemple, de mettre
24 ce nouveau pied de pylône, bien vous allez vous
25 dire « Bien ce pied-là va être là pendant dix ans,

1 je sais qu'il va être solide, je n'ai pas besoin
2 d'envoyer quelqu'un pour le vérifier à tous les
3 ans, je vais envoyer quelqu'un dans huit ans
4 seulement puis je vais sauver tant d'heures par
5 année sur ce projet-là pour avoir fait ça »? Alors,
6 est-ce que l'efficience, au niveau des CNE ou/et au
7 niveau des investissements est calculée ou est
8 évaluée quand vous adoptez une nouvelle
9 technologie?

10 R. Il y a deux choses là-dedans. Lorsqu'on voit qu'on
11 fait une intervention précise et qu'on mesure, on
12 sait très bien que l'intervention qu'on va faire en
13 elle-même c'est la bonne intervention. C'est
14 l'intervention qui va amener... vous m'avez posé
15 tout à l'heure si on mesurait la performance d'une
16 technologie ou d'une certaine innovation qu'on
17 intègre dans nos façons de faire, ça, on le mesure.
18 Alors, on voit, oui, effectivement, si l'équipement
19 va nous donner une meilleure espérance de vie et
20 cet investissement-là que l'on a fait ou cette
21 dépense-là, plutôt, qu'on a fait aux charges
22 remplace bien l'investissement qu'on aura fait puis
23 ça permet d'avoir une meilleure vie sur
24 l'équipement. C'est pour ça, lorsque je présentais
25 le tableau, on réalise que l'ensemble des

1 interventions que l'on fait, alors avec moins de
2 ressources, plus d'investissements, on est capable
3 de maintenir l'indice de continuité. Pourquoi est-
4 ce qu'on est capable de le maintenir? C'est que
5 l'ensemble des choix qui sont faits en cours
6 d'année en raison des éléments structurants qui ont
7 été mis en place nous permettent de faire les
8 meilleurs choix possibles de façon à dégager une
9 certaine productivité qui peut être réinvestie
10 ailleurs pour, justement, garantir la meilleure
11 fiabilité du réseau. Alors c'est un processus qui
12 est en continu et qui se fait d'une façon
13 systématique et qui vient ajouter à la performance
14 de l'organisation.

15 M. STÉPHANE VERRET :

16 R. Maître Sicard, il faut comprendre également que le
17 bénéfice de l'innovation technologique peut venir
18 également d'une meilleure connaissance de nos
19 actifs et donc, nous permet d'intervenir à un
20 meilleur... avoir des interventions qui sont
21 beaucoup plus ciblées en fonction de cette
22 connaissance-là améliorée du parc d'actifs du
23 Transporteur. Alors, les bénéfices d'innovations
24 peuvent se situer également à ce niveau-là, mieux
25 diriger nos actions.

1 Q. **[42]** O.K. Mais c'est juste que ma compréhension
2 c'est qu'en dirigeant mieux vos actions, vous
3 devriez être plus efficaces dans ces actions-là.
4 Est-ce que je dois comprendre que ce que vous me
5 dites, ce n'est pas vraiment le cas?

6 (10 h 10)

7 R. Bien, il y a une distinction entre être plus
8 efficace au niveau d'exécuter des actions en
9 intervention et de faire les interventions sur les
10 bons équipements. Alors, une affectation
11 technologique peut nous servir avoir une meilleure
12 connaissance des équipements pour nous permettre de
13 nous diriger puis d'agir sur les bons équipements
14 qui découlent de cette connaissance-là améliorée de
15 l'état du parc d'actifs.

16 Q. **[43]** Je vous remercie. Une dernière question
17 générale. L'année deux mille quatorze (2014) n'est
18 pas terminée, mais elle est bien avancée. Monsieur
19 Boulanger, savez-vous si vous vous dirigez vers un
20 trop-perçu pour cette année et avez-vous une idée
21 de sa valeur? Je pense que votre actionnaire serait
22 aussi intéressé à le savoir.

23 M. ANDRÉ BOULANGER :

24 R. Oui. Il est encore tôt pour connaître le résultat,
25 le résultat final. Le mois de décembre est toujours

1 un mois très actif au niveau des opérations. Il y a
2 beaucoup de mises en route, de mises en service
3 durant ce mois-là, mais on a toujours une gestion
4 qui est quand même assez serrée des actions que
5 l'on fait. On aime bien rentrer autant au niveau
6 des activités qu'on doit réaliser durant l'année
7 que des budgets qui nous sont alloués. Alors,
8 aujourd'hui, on est... je peux vous dire qu'on ne
9 dépasse pas notre budget, qu'on devrait rentrer à
10 l'intérieur de notre budget avec possiblement un
11 léger trop-perçu. Alors on aime mieux planifier de
12 ce côté.

13 Q. **[44]** Mais vous n'avez pas d'idée de la proportion
14 du trop-perçu?

15 R. Non, c'est un peu trop... Il peut trop avoir de
16 fluctuations dans le dernier mois, là.

17 Q. **[45]** Comparables aux années antérieures?

18 R. Bien encore là, il faudrait qu'on me rappelle ce
19 qu'on avait dans les années antérieures, là,
20 mais...

21 Q. **[46]** Je n'ai pas les chiffres devant moi.

22 R. Je n'ai pas les chiffres moi non plus.

23 Q. **[47]** O.K. Je vous remercie. Ça complète mes
24 questions pour vous. Merci, Monsieur Boulanger.

25 R. Merci, Maître Sicard.

1 Q. **[48]** C'est très apprécié.

2 LE PRÉSIDENT :

3 Maître Sicard.

4 Me HÉLÈNE SICARD :

5 Merci.

6 LE PRÉSIDENT :

7 Maître Cadrin pour le AHQ-ARQ. Bonjour, Maître

8 Cadrin.

9 CONTRE-INTERROGÉS PAR Me STEVE CADRIN :

10 Q. **[49]** Bonjour. Bonjour également aux membres du
11 panel.

12 M. STÉPHANE VERRET :

13 R. Bonjour.

14 Q. **[50]** Je vous ai interrompu dans votre discussion.

15 Je suis désolé.

16 R. Non, non. Bonjour, Maître Cadrin.

17 Q. **[51]** Je vais reprendre avec les questions de maître
18 Sicard relativement au tableau que vous avez déposé
19 ce matin, HQT-14, Document 2.1. Je ne suis pas
20 certain d'avoir compris la réponse. On parlait de
21 l'IC et de l'évolution de l'indice de continuité
22 dans le fond. Je veux juste comprendre la fin de
23 votre réponse. Vous nous dites : « La tendance est
24 à la baisse au niveau de l'indice de continuité? »

25

1 M. ANDRÉ BOULANGER :

2 R. La tendance que l'on voit depuis deux mille dix
3 (2010), c'est une tendance qui est à la baisse.
4 Statistiquement ce qu'on devrait voir, c'est une
5 tendance légèrement à la hausse quand on parle de
6 l'IC opérationnel. Ce qu'on voit ici sur le
7 tableau, pour que ce soit bien clair, c'est à la
8 fois le IC opérationnel plus le IC exceptionnel,
9 soit les événements climatiques ou des feux de
10 forêt. Si on extrayait, si on veut, les événements
11 exceptionnels, on verrait que le IC opérationnel a
12 une tendance à la baisse légèrement au lieu d'avoir
13 une tendance à la hausse.

14 Q. **[52]** Si je me réfère, parce que votre document
15 prend certaines informations, mais l'information
16 est ventilée d'une certaine façon dans le document
17 B-9 qui est HQT-3, Document 2, pour ce qui est des
18 indices de continuité. Vous allez trouver ça à la
19 page 8.

20 R. À la page 8 vous dites?

21 Q. **[53]** Absolument.

22 R. Oui. O.K.

23 Q. **[54]** Vous avez le tableau 5, indice de continuité -
24 transport. Et vous avez dans ce tableau les
25 différents items, la ventilation. Vous nous avez

1 dit, bon, l'indice de continuité deux mille treize
2 (2013), lui, porte... il y a une principale
3 problématique qui a été... On en a parlé. Foudre et
4 feux de forêt principalement. Ça va?

5 R. Oui.

6 Q. **[55]** Qu'on va trouver d'ailleurs, je pense,
7 identifié dans la section « autres », la ligne
8 « autres ».

9 R. Exact.

10 Q. **[56]** Dans zéro virgule quarante-quatre (0,44).
11 Mais, là, vous nous dites, puis c'est là où je veux
12 essayer de comprendre, c'est que, pour les autres
13 éléments, je ne sais pas s'il faut extraire les
14 facteurs climatiques, mais vous me le direz, on a
15 une tendance à la baisse, c'est ce que vous nous
16 dites?

17 R. Oui.

18 Q. **[57]** Je ne la vois pas, c'est pour ça que je vous
19 pose la question.

20 R. Oui.

21 Q. **[58]** Si on additionne dans le fond les trois autres
22 lignes « facteurs climatiques, défaillances
23 d'équipement, travaux programmés », je devrais
24 arriver année après année avec une baisse, un
25 indice de continuité, jusqu'en deux mille treize

1 (2013). Va pour ce tableau-là. Deux mille quatorze
2 (2014), on se comprend, on va le voir, c'est quatre
3 huit (48) pour l'instant, c'est prévisionnel.

4 (10 h 15)

5 R. Je référerai au Panel 2 pour ça parce que quand on
6 voit dans « Autres », il y a peut-être des
7 divisions là-dedans. Parce que j'ai un tableau qui
8 simplifiait cette présentation-là où on voyait les
9 éléments exceptionnels et les éléments de IC
10 opérationnel. Alors dans le panel 2 ils pourront
11 probablement fractionner, si on veut, la partie qui
12 est haute pour être capable d'avoir une comparaison
13 qui est adéquate.

14 Q. **[59]** O.K. Ça va. Merci. Je vais maintenant vous
15 parler des objectifs corporatifs, en fait la
16 référence c'est le document B-0006, HQT-1, Document
17 3, mais, essentiellement, la question est la
18 suivante. On a déjà mentionné par le passé que les
19 objectifs corporatifs étaient approuvés au conseil
20 d'administration en décembre et donc qu'il y avait
21 rien de définitif à ce niveau-là.

22 M. STÉPHANE VERRET :

23 R. Maître Cadrin, je suis désolé. Juste répéter la
24 référence, je crois que vous avez dit 1-3.

25 Q. **[60]** 1-3.

- 1 R. Je ne pense pas que c'est la bonne référence.
- 2 Q. **[61]** Oh.
- 3 R. Je crois que c'est 3-2.
- 4 Q. **[62]** Il est fort possible que ça soit 3-2 si je me
5 fie au titre de la pièce, oui. Je m'en excuse.
6 Enfin ma question restera à un autre niveau de
7 toute façon, là. Vous n'avez pas besoin
8 nécessairement de prendre connaissance de la pièce.
9 Effectivement, là, on m'apporte ici le document 1-3
10 qui est B-0006 et qui est une série de tableaux. Et
11 mes pauvres yeux nous amènent à la ligne, la
12 quatrième ligne de tableau. Ma référence c'est 1-3,
13 HQT-1-3 qui est B-0006 je pense, qui est un
14 tableau, oui, qui est un suivi, absolument.
- 15 R. Nous l'avons.
- 16 Q. **[63]** Et sur la question d'objectifs corporatifs
17 spécifiquement qui est la quatrième, dans le fond,
18 ligne de tableau comme telle.
- 19 R. À quelle page parce que le tableau a plusieurs
20 pages?
- 21 Q. **[64]** Excusez-moi, bien oui. Je suis désolé. Page 5.
22 On parle des objectifs corporatifs.
- 23 R. Excusez-nous, mais on ne trouve pas la référence au
24 tableau de ces objectifs corporatifs, là. Peut-être
25 nous préciser.

- 1 Q. **[65]** La quatrième ligne de tableau.
- 2 R. La quatrième ligne?
- 3 M. ANDRÉ BOULANGER :
- 4 R. Il a l'air de quoi votre tableau?
- 5 LE PRÉSIDENT :
- 6 On ne trouve pas nous non plus, Maître Cadrin.
- 7 Me STEVE CADRIN :
- 8 Q. **[66]** Je m'excuse de la confusion peut-être, là,
- 9 mais c'est la ligne qui porte le numéro 115 en lien
- 10 avec la décision D-2010-032, toujours dans HQT-1,
- 11 Document 3, page 5.
- 12 LE PRÉSIDENT :
- 13 On est dans les suivis des demandes, Maître Cadrin.
- 14 Me STEVE CADRIN :
- 15 Oui, tout à fait.
- 16 M. STÉPHANE VERRET :
- 17 R. Et ça réfère à la pièce HQT-3, Document 2.
- 18 Q. **[67]** C'est ça.
- 19 R. Où on retrouve les objectifs corporatifs où on
- 20 était tout à l'heure.
- 21 LE PRÉSIDENT :
- 22 C'est ça.
- 23 Me STEVE CADRIN :
- 24 Donc, dans le fond...
- 25

1 LE PRÉSIDENT :
2 Donc, on tourne en rond.
3 Me STEVE CADRIN :
4 ... on a tous le chiffre clair.
5 LE PRÉSIDENT :
6 Tout à fait. On devra tous, on va essayer tous
7 d'être à la même place dans le rond. Ça va nous
8 faciliter...
9 Me STEVE CADRIN :
10 Dans le même rond c'est ça qui est important.
11 LE PRÉSIDENT :
12 C'est déjà pas pire, Maître Cadrin.
13 Me STEVE CADRIN :
14 Vous commencez à me faire peur, là, mais
15 tranquillement pas vite. Alors d'autant plus qu'on
16 m'a apporté le tableau en plus petit.
17 LE PRÉSIDENT :
18 Effectivement, c'est assez petit.
19 Me STEVE CADRIN :
20 Q. [68] Alors, oui, donc ligne 115 et, bon, si vous
21 voulez aller consulter le document... Document 2
22 dans HQT-3, aussi vous avez beau. Mais, en fait,
23 lorsqu'on le lit justement HQT-3, Document 2, parce
24 que l'on y fait référence dans ce tableau, on n'y
25 trouve pas de réponse, là. On ne fait pas

1 d'orientation pour deux mille quinze (2015). Une
2 des raisons c'est parce que l'on a ça en décembre
3 deux mille quinze (2015) approuvé à ce moment-là
4 par le conseil d'administration.

5 Par contre, à l'époque, et là je peux vous
6 référer à un dossier, le 3823-2012, vous avez
7 fourni un peu la tendance ou enfin les grandes
8 orientations pour nous permettre de voir où est-ce
9 qu'on s'en allait déjà d'avance pour, là on est
10 rendu au mois de décembre ou presque, mais pour
11 l'année deux mille quatorze (2014) à l'époque vous
12 l'aviez fait. Parce que c'est un dossier qui était
13 sur deux années, vous vous souviendrez peut-être.
14 Je pense que c'est vous qui aviez fourni
15 l'engagement qui était l'engagement 3, document
16 HQT-15, Document 3.1 dans le dossier 3823.

17 Alors pouvez-vous nous parler des
18 orientations au niveau des objectifs corporatifs
19 pour deux mille quinze (2015), un peu de la même
20 façon que vous l'aviez fait à l'époque, peut-être
21 nous faire part des grandes lignes et peut-être des
22 changements qui existeraient, là, par rapport à
23 votre engagement, votre réponse à votre engagement
24 des années passées, de l'année passée.

25 (10 h 20)

1 M. ANDRÉ BOULANGER :

2 R. Oui, Maître Cadrin. Alors, essentiellement, les
3 grandes orientations demeurent les mêmes, il n'y a
4 pas de changement fondamental sur les objectifs, il
5 n'y a rien qui se dessine à ce moment-ci. Il y a
6 quand même des étapes à passer pour aller au
7 conseil, tout ça, comme vous l'avez décrit, Maître
8 Cadrin. Essentiellement, à certains endroits, il y
9 a des... il va y avoir des ajustements, des
10 paramètres qui sont là de façon à les rendre...
11 parce que la performance s'est améliorée au fil des
12 années, d'avoir... entre autres, quand on regarde
13 au niveau de la conformité des normes du NERC, il
14 va y avoir un resserrement sur les valeurs qui sont
15 inscrites ici. Donc, c'est la tendance, alors il
16 faut... c'est le conseil qui va les approuver.

17 Môme chose au niveau fréquence des
18 accidents, il va y avoir une légère, également,
19 amélioration des objectifs qui sont là. Alors,
20 c'est un peu la grande tendance qui va se dessiner
21 sur... Et, dans l'ensemble, le type d'objectifs,
22 que ce soit les catégories clients, employés,
23 actionnaires vont demeurer à peu près tels quels en
24 termes de description d'objectifs.

25 Q. [69] Je vous amène maintenant au document B-43,

1 HQT-13, document 1, pages 18 et 19, qui est la
2 réponse 9.1 à la demande de renseignements de la
3 Régie numéro 1. Et on parle ici du gel de la masse
4 salariale.

5 M. STÉPHANE VERRET :

6 R. HQT-13, document 1?

7 Q. [70] HQT-13, document 1, pages 18 et 19.

8 R. Merci.

9 Q. [71] Réponse 9.1, dans le fond. En fait, on y
10 faisait référence à comment le Transporteur fera-t-
11 il sa part, dans le fond, pour rencontrer la
12 demande du gouvernement alors, qu'on retrouve aux
13 pages 20 à 23... aux lignes 20 à 23, pardon, de la
14 page 18. Je ne suis pas certain de saisir la
15 réponse que vous avez fournie à 9.1. Selon le
16 dossier, on voit une augmentation de vingt-six
17 virgule cinq millions (26,5 M) entre deux mille
18 quinze (2015)... en deux mille quatorze (2014),
19 pardon, et deux mille quinze (2015), selon la
20 preuve. Est-ce à dire que les autres divisions
21 devront réduire plus...

22 R. Maître Cadrin, excusez-moi.

23 Q. [72] Oui, allez-y.

24 R. La question 9.1, le libellé c'est :

25 Veuillez justifier l'augmentation de

1 4,4 % prévue des salaires de base et
2 temps supplémentaire entre l'année
3 témoin 2015 ...

4 Q. [73] Absolument.

5 R. ... et l'année de base 2014, en
6 prenant en considération la référence
7 (iii).

8 Q. [74] Oui.

9 R. C'est bien la bonne question? Parce que...

10 Q. [75] Absolument. Je vais vous la poser à l'envers
11 là. Comment ferez-vous votre part au niveau du
12 Transporteur pour rencontrer la demande du
13 gouvernement du Québec? Alors, vous avez la
14 référence juste avant, là, où on vous mentionne un
15 gel de la masse salariale, notamment, puis il y a
16 une réduction qui en découle et une demande
17 d'effort qui en découle du gouvernement.

18 M. ANDRÉ BOULANGER :

19 R. Oui. Comme je le mentionnais, Maître Cadrin, dans
20 mon allocution d'ouverture, ce qui est demandé à
21 TransÉnergie c'est d'avoir un réseau qui est
22 fiable, qui est disponible. Alors, c'est la
23 principale caractéristique d'avoir un réseau
24 disponible et fiable en temps opportun. Et ce
25 qu'une division n'accomplit pas c'est une autre

1 division qui va l'accomplir, de façon à être à la
2 hauteur de ce que le gouvernement demande à
3 l'entreprise. Alors, la contribution de
4 TransÉnergie c'est d'avoir un réseau qui est
5 disponible de façon à pouvoir acheminer l'énergie à
6 l'ensemble des clients qui veulent avoir cette
7 énergie-là.

8 Q. [76] Mais je comprends que ça va être la même
9 réponse pour le Distributeur, pour les autres
10 divisions également, vous avez dû vous asseoir pour
11 vous en parler entre vous, les divisions, pour
12 déterminer qui va prendre, dans le fond, cette
13 question de gel de masse salariale ou en faire les
14 efforts, parce que je vois, de votre côté, il y a
15 une augmentation?

16 R. Je ne présume pas de ce que le Distributeur va
17 faire, mais je sais très bien ce que, nous, on a à
18 faire à l'intérieur de l'ensemble et, nous, c'est
19 d'avoir une fiabilité du réseau en temps opportun
20 de façon à acheminé de l'énergie à l'ensemble des
21 gens.

22 Q. [77] Donc, il n'y a pas de discussion avec les
23 autres divisions à savoir qui va faire les autres
24 efforts qui sont requis pour en arriver à la
25 demande du gouvernement, si je comprends bien votre

1 réponse. Vous, vous vous arrêtez à la question de
2 dire : « Moi, j'ai un réseau fiable à rendre, je
3 vais le rendre fiable puis voici ce que ça coûte »?

4 R. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de discussion. Je
5 dis, je ne sais pas ce que les autres vont faire
6 précisément. Moi, je sais très bien ce que j'ai à
7 faire comme président de la division TransÉnergie
8 de façon à pouvoir rencontrer les préoccupations et
9 les cibles que le gouvernement a énoncées, soit
10 dans son énoncé budgétaire ou, encore, dans son
11 décret de tarification.

12 (10 h 25)

13 Q. **[78]** O.K. Merci. Je vais aller maintenant sur un
14 autre sujet, l'indicateur d'efficience unique ou
15 composite, comme vous l'appelez, notamment,
16 référence B8, HQT-3, Document 1, HQT-3, Document 1
17 page 19. Alors vous vous souvenez notamment de la
18 figure 2 que je pense que vous consultez
19 présentement, où on voit un peu les différents
20 endroits où on a un point, là, pour le
21 transporteur, là. Vous pouvez voir que le cadran
22 d'en haut à droite est le cadran, disons, positif,
23 là, le meilleur cadran pour se retrouver.

24 Alors on a compris, à quelques reprises
25 dans votre preuve, vous mentionnez que c'est

1 l'indicateur le plus approprié et le plus probant.
2 Mais c'est le seul, aussi, indicateur d'efficience
3 que vous utilisez, pour les fins de la preuve. Mais
4 est-ce que vous, comme président, c'est le seul
5 indicateur que vous utilisez, pour voir si vos
6 mesures d'efficience ou vos différents chantiers
7 d'efficience fonctionnent bien ou selon ce que vous
8 aviez espéré ou pour les évaluer individuellement?
9 R. Non, absolument pas. Comme je le mentionnais dans
10 mon allocution, Monsieur le président, on évalue
11 également santé sécurité, qui est une priorité pour
12 l'organisation et pour TransÉnergie en particulier.
13 On évalue également les ressources que l'on a pour
14 accomplir la tâche que l'on a. C'est ce qu'on
15 illustre dans le tableau qui est ici. L'indice de
16 continuité, également, en est un autre; de voir
17 comment est-ce que le réseau se comporte et évolue
18 dans le temps. Ce sont tous des indicateurs qui me
19 permettent de voir que les actions et activités de
20 l'organisation et de l'entreprise sont adéquats.
21 Q. [79] Mais on parle évidemment juste des indicateurs
22 d'efficience et des mesures d'efficience que vous
23 mettez en place. Les autres indicateurs, ce que
24 vous nous mentionnez, c'est ceux-là. Il n'y en a
25 pas d'autre?

1 R. Bien, essentiellement, ce qu'on voit, c'est les
2 indicateurs importants pour être capable de
3 piloter, de voir l'organisation. Ça se décline en
4 une multitude d'autres quand on descend. Une
5 entreprise comme TransÉnergie, c'est trois mille
6 (3 000) employés partout.

7 Alors il y a des endroits où il y a des
8 indicateurs qui sont beaucoup plus ciblés pour les
9 gens qui sont au niveau opérationnel. Mais quand on
10 regarde au niveau de l'exploitation totale, c'est
11 important d'avoir une vue d'ensemble sur les
12 opérations. Et cette vue d'ensemble sur les
13 opérations nous permet d'avoir les actions
14 appropriées dans le temps et de les planifier dans
15 le temps. C'est ce que j'essayais de décrire tout à
16 l'heure, en montant la tendance pour les années
17 deux mille quinze (2015) et suivantes au niveau
18 soit des investissements, ou encore de la
19 maintenance qu'on va faire en raison d'un réseau
20 qui est vieillissant. Alors on sait qu'il va y
21 avoir une pression sur les charges en raison du
22 vieillissement, et en raison également des
23 activités en pérennité qu'on va faire. Alors cette
24 pression-là, comment est-ce qu'on veut être capable
25 d'absorber une partie de cette pression-là? C'est

1 par des actions qui vont améliorer la productivité
2 de la main-d'oeuvre, dans un premier temps, et sur
3 la meilleure planification, meilleure coordination
4 de l'ensemble des travaux qui se réalisent à
5 l'intérieur d'une année. Alors ce sont des
6 objectifs qu'on se donne.

7 Alors les indicateurs qu'on se donne nous
8 permettent de voir ce qu'il en est. Et lorsqu'on
9 regarde un indicateur composite comme celui que
10 vous référez à HQT-3, Document 1 en page 19, c'est
11 un peu comme une validation sur l'ensemble d'une
12 famille d'entreprises qui opèrent dans des
13 conditions similaires à la nôtre. Alors c'est ce
14 que ça donne. Alors ça nous permet de voir les
15 activités que l'on fait en maintenance du réseau,
16 en termes de fiabilité de réseau, en termes de
17 coûts pour obtenir cette fiabilité-là, est-ce que
18 l'entreprise performe bien. L'entreprise performe
19 bien; c'est ce que ça dit.

20 Q. [80] Mais cet indicateur-là dont on parle, puis on
21 voit à la figure 2, là, on n'est pas d'accord pour
22 dire qu'il arrive deux ans plus tard, deux ans
23 après la réalisation des activités? Ça prend deux
24 ans pour en arriver à ce tableau-là?

25 R. Encore là, Maître Cadrin, comme j'expliquais tout à

1 l'heure, ça s'apprécie sur plusieurs années, et non
2 pas sur une année à la fois. Alors c'est la raison
3 pour laquelle, sur ce tableau-là, je présente, il
4 y a quatre années à peu ou cinq années à peu près
5 complétées, là; deux mille quatorze (2014), il
6 reste à peine quelques semaines. Puis il y en a une
7 qui est projetée, qui est deux mille quinze (2015),
8 alors on voit une tendance, c'est la tendance qu'il
9 faut regarder. La même chose avec cet indicateur-
10 là. Ce que l'on voit? On voit que l'entreprise, en
11 termes de ressources financières qu'elle dédie pour
12 la fiabilité, performe bien. C'est ce que ça dit.
13 Alors ça dit que les gestes...

14 Q. **[81]** Mais deux ans, deux ans après. Si je vous
15 parle juste de la durée, là.

16 R. Oui, mais arrêtez, arrêtez en deux mille douze
17 (2012); vous aller voir les activités, ce qui s'est
18 fait en termes d'indice de continuité, vous allez
19 voir la lecture. Moi, ce que je vous dis, que la
20 tendance qui est ici, c'est une tendance qui est
21 forte, qui se maintient dans le temps. Et je n'ai
22 pas de raison de croire que deux mille treize
23 (2013) ne sera pas une année qui va être bonne, par
24 rapport à la moyenne. Ça ne changera pas du noir au
25 blanc d'une année à l'autre.

1 Q. **[82]** Mais c'est un indicateur d'efficience, pour
2 voir, c'est tout ce que vous avez fait, là; en ce
3 cas-là, il est composite?

4 R. Oui.

5 Q. **[83]** Donc il y a plusieurs choses qui ont été
6 faites. Vous nous les avez décrites.

7 R. Oui.

8 Q. **[84]** Ils sont captés par l'indicateur.

9 R. Oui.

10 Q. **[85]** Mais vous nous dites que vous prévoyez
11 d'avance que cet indicateur-là ne se dégradera pas?

12 R. Non. C'est un indicateur qui vient valider ce que
13 l'entreprise a fait dans le temps.

14 Q. **[86]** Exact.

15 (10 h 30)

16 R. C'est ce que ça donne. Alors on voit cet
17 indicateur-là. On voit la performance générale de
18 l'entreprise par rapport à ses pairs. Et moi,
19 j'illustre ici ce que l'on a fait et ce que l'on
20 anticipe faire pour les années à venir. Je ne sais
21 pas ce que mes pairs vont faire en deux mille
22 treize (2013), ont fait en deux mille treize
23 (2013), deux mille quatorze (2014), deux mille
24 quinze (2015), mais on essaie d'intégrer dans
25 l'organisation les meilleures pratiques. On est un

1 leader au niveau, justement, de la gestion des
2 actifs, on est le « chairman » du comité,
3 justement, qui fait ça à l'échelle nationale.
4 Alors, il y a un paquet d'éléments que l'on essaie
5 d'être... de les intégrer le plus rapidement
6 possible, même d'être les précurseurs à bien des
7 égards, à bien des niveaux, sur ces pratiques
8 d'affaires là. Alors, je vous dirais que je suis
9 confiant sur les résultats.

10 Q. [87] Je m'excuse si je vous ai interrompu. Si votre
11 point ne se retrouve pas dans le bon cadran, on est
12 d'accord qu'on le sait deux ans plus tard? Si, par
13 hasard, vous vous êtes trompés puis comme
14 entreprise, en général, si un des éléments que vous
15 avez prévu de faire de l'efficience ne fonctionne
16 pas ou à l'inverse, là, produit des résultats
17 négatifs, vous allez le savoir deux ans plus tard.
18 Comment on fait pour réagir avec un indicateur
19 composite de cette façon-là, présenté comme ça?

20 R. Moi, personnellement, je ne réagis pas à un
21 indicateur comme ça. J'ai d'autres indicateurs.
22 Quand je regarde l'indice de continuité, la
23 tendance des investissements, c'est quoi l'état du
24 réseau et des familles d'équipements et quel est
25 l'impact que je vais avoir sur les activités de

1 maintenance, d'entretien de pérennité que je vais
2 avoir dans l'année et comment est-ce qu'on peut...
3 dans l'année, dans les années à venir, et comment
4 est-ce qu'on peut s'exécuter de la façon la plus
5 performante possible. Quand on a un indicateur
6 comme ça, ça vient valider ce que l'on a fait dans
7 le temps. Je ne prends pas ça pour planifier
8 l'année deux mille quinze (2015) et suivantes.
9 Alors ça, c'est un test pour voir est-ce que
10 l'organisation performe bien au global
11 historiquement dans le temps.

12 Q. **[88]** O.K. Merci, ça complète mes questions.

13 LE PRÉSIDENT :

14 Merci, Maître Cadrin. Maître Turmel pour la FCEI.

15 CONTRE-INTERROGÉS PAR Me ANDRÉ TURMEL :

16 Q. **[89]** Bonjour aux membres du panel. Bonjour Maître
17 Turgeon. Bonjour aux régisseurs également. Alors,
18 bonjour Monsieur Boulanger, Monsieur Verret.
19 Quelques questions ce matin, dans un premier temps,
20 - André Turmel pour la FCEI - sur votre tableau,
21 Monsieur Boulanger, je veux bien comprendre, juste
22 pour l'année deux mille... l'année où démarre ETC
23 théorique, là, à trois mille trois cent trente-
24 quatre (3334), et c'est peut-être monsieur Verret
25 qui a l'indication, l'ETC théorique, c'est basé sur

1 la... tel qu'autorisé, tel que la Régie avait
2 autorisé à ce moment-là? Je veux comprendre ce
3 qu'est le théorique par rapport...

4 R. Le ETC point de départ, c'est un ETC qu'on a
5 corrigé parce qu'il y a eu des transferts, entre
6 autres, de ressources soit de TransÉnergie vers
7 ressources humaines, par exemple, à titre
8 d'exemple. Alors, c'est un chiffre qui vient des
9 dossiers tarifaires mais qui, essentiellement, a
10 été réduit de façon à considérer le niveau de
11 ressources comparable d'une année à l'autre.

12 Q. **[90]** D'accord. Et sur la période... je comprends
13 que le but de l'exercice ce matin dans ce tableau-
14 là, c'est de montrer l'écart favorable selon ce que
15 vous semblez en tirer, notamment en deux mille
16 treize (2013), là, il y a quatorze pour cent
17 (14 %), donc vous seriez en dessous. Et d'entrée de
18 jeu, ce matin, vous parlez de pressions, pressions
19 provenant de votre actionnaire, le gouvernement.
20 Est-ce que ça, c'est le résultat, je crois
21 comprendre, vous nous dites c'est le résultat des
22 pressions émanant des demandes de l'actionnaire ou
23 en plus des actions suite aux décisions de la
24 Régie?

25 R. Je vais vous décrire comment je me sentais à ce

1 moment-là. O.K.? J'étais dans...

2 Q. [91] Faites-vous plaisir, on a le temps.

3 R. Ça va être intéressant, je pense. Alors
4 essentiellement, ici, en deux mille dix-deux mille
5 onze (2010-2011), on voyait très bien le niveau
6 d'activités de maintenance qu'on devait faire sur
7 les réseaux en pérennité. Et vous avez raison de le
8 dire, en deux mille onze (2011), deux mille douze
9 (2012), il y a eu des pressions de nature politique
10 fort importantes. On voyait dans les manchettes
11 « Hydro-Québec, quatre mille (4000) employés de
12 trop » puis on connaissait, tu sais, le
13 gouvernement minoritaire ou le gouvernement
14 élections, pas élections. Et on avait des pressions
15 dans l'organisation pour améliorer la performance,
16 c'est vrai.

17 Mais ici, quand on le regardait ici, là,
18 nous, on voyait très bien que cette tendance-là
19 ici, là, d'investissement, c'était inéluctable. On
20 devait faire ça. On n'avait pas le choix. Si on
21 veut maintenir un indice de continuité qui soit
22 adéquat, il fallait procéder à un niveau
23 d'investissements qui était important en pérennité
24 avec une croissance puis la même chose sur la
25 croissance. Ces deux niveaux-là, c'est un niveau

1 d'investissement qui est important. C'était
2 impossible de réaliser ça avec ce niveau-là
3 d'effectifs. Quand on faisait nos simulations de
4 gestion des actifs, ça nous donne également les
5 ressources qu'on a besoin d'avoir, les retraits
6 qu'on a besoin d'avoir également sur le réseau pour
7 être capable de planifier ces retraits-là puis les
8 séquencer dans le temps. Et on voyait qu'en termes
9 de ressources, là, qu'on était en déficit. Et ce
10 qu'on a eu par-dessus, on a eu une commande de dire
11 « Vous devez non pas augmenter ou rester au même
12 niveau mais les baisser. » Quand on l'a regardé au
13 début, la première fois, c'était une impossibilité.
14 On s'est dit : « Ça va casser à quelque part. »
15 Mais ça, ce n'était pas... de casser, ce n'était
16 pas une réponse non plus qui était acceptable.

17 Alors, il fallait trouver une solution qui
18 nous permettait à la fois de maintenir une
19 infrastructure qui soit en bon état avec moins de
20 ressources pour pouvoir le faire. Je dirais que la
21 pression politique que l'on a eue nous a amenés à
22 prendre des risques. Des risques, potentiellement,
23 autrement, on n'en aurait pas pris. Et il y avait
24 des risques qui étaient associés à ça. Je m'en
25 rappelle très très bien lorsqu'on l'a fait en deux

1 mille onze (2011), deux mille douze (2012) de façon
2 très très marquée, on s'est dit : « On va peut-être
3 en échapper. » Il fallait garder les yeux sur la
4 balle partout.

5 Q. **[92]** En avez-vous échappé?

6 R. Puis d'ailleurs, quand on est venu à la Régie...

7 Q. **[93]** Pardon. Je ne voulais pas vous interrompre,
8 mais en avez-vous échappé, je ne peux pas
9 m'empêcher de poser la question. Dans les risques
10 que vous avez pris, considérez-vous que vous en
11 avez échappé, entre guillemets, pour reprendre vos
12 propos?

13 R. La réponse, c'est qu'on pensait... on avait... il y
14 avait un risque d'en échapper, c'était très très
15 clair. Parce que veut, veut pas, faire une
16 transformation à une organisation de plus de trois
17 mille (3000) employés, ça ne bouge pas
18 nécessairement à l'unisson aussi facile que ça.
19 Alors, il y avait une inquiétude là-dessus puis il
20 fallait, comme je le mentionnais, garder les yeux
21 sur la balle, sur l'ensemble des opérations, de
22 façon à pouvoir maintenir un niveau de fiabilité
23 qui soit adéquat pour l'organisation. C'était le
24 principal enjeu qu'on avait.

25 (10 h 40)

1 Lorsqu'on est venu à la Régie en deux mille
2 treize (2013) pour le dossier deux mille quatorze
3 (2014), on a dit à la Régie : « On ne sait même
4 pas, on ne sait pas si on va être capable de
5 maintenir ce niveau-là. » On l'a dit à la Régie. Et
6 lorsqu'on regarde l'indice de continuité, on a
7 réussi à maintenir, parce que, ça, il faut
8 l'apprécier dans le temps, on ne peut pas
9 l'apprécier sur une année à la fois. Il faut voir
10 c'est quoi la tendance, comment ça s'en va.

11 Alors, on voit que notre indice de
12 continuité est bon et que, finalement, on a été
13 capable de réduire le nombre d'effectifs par
14 rapport au nombre d'activités qu'on a réalisées.
15 Alors, l'impact du gouvernement, je dirais, là-
16 dedans, c'est un impact de dire : « Prenez
17 davantage de risques. » C'est ce que l'entreprise a
18 fait. Puis on était à la hauteur de pouvoir le
19 faire et d'avoir un niveau de fiabilité, de faire
20 les investissements qui étaient requis de façon à
21 garder un réseau qui soit dans un bon état avec un
22 bon niveau de fiabilité et de garantir également la
23 santé et sécurité des travailleurs. Parce qu'il
24 faut comprendre que, dans cette période-là, c'est
25 une période, on va s'en rappeler, il y a beaucoup

1 de gens qui partaient à la retraite. Puis c'est un
2 enjeu qui avait été soulevé à la Régie de dire
3 qu'il faut remplacer les gens.

4 Alors, en même temps qu'il y avait une
5 croissance des activités, il y avait des gens
6 d'expérience qui quittaient l'organisation et des
7 jeunes qui entraient. Il fallait également
8 s'assurer que la santé et sécurité sur une
9 pérennité de pouvoir avoir, de maintenir un bon
10 niveau de santé et sécurité. Tous ces éléments-là,
11 c'était des éléments décisionnels importants pour
12 l'organisation et on voulait performer à cet égard-
13 là. Alors, on a réussi à le faire. Je pense que
14 l'organisation est très fière de ce qu'on a réussi
15 à faire.

16 Q. **[94]** Est-ce qu'on peut dire que, dans cette période
17 de prise de risque, on pourrait qualifier ce risque
18 de raisonnable, vous êtes quand même un
19 gestionnaire, là. C'est un risque raisonnable que
20 vous avez pris et ça a, entre guillemets, payé en
21 termes d'ETC. Est-ce qu'on peut dire ça?

22 R. Oui, absolument. Je pense que ça a été des gestes
23 qui ont été bien exécutés dans l'ensemble.

24 Q. **[95]** Et dans la foulée de la discussion donc, là,
25 vous nous redites cette année, puis j'avais même

1 relu l'an passé ce que vous aviez dit,
2 effectivement, vous avez rappelé la pression de
3 l'actionnaire. Cette année, vous nous redites...
4 bien, vous nous redites, ce n'est pas votre faute,
5 je veux dire, c'est le contexte. Donc...

6 R. On s'y habitue à la longue.

7 Q. [96] Vous qui êtes efficace sous la pression, ce
8 que je remarque, et qui êtes prêt à prendre des
9 risques raisonnables, hein, dans le contexte que
10 vous avez décrit, donc je comprends que si... bien,
11 dans le contexte actuel, mais si la Régie vous
12 demande aussi de prendre des... parce que, tout à
13 l'heure, vous avez dit : « C'était impossible.
14 Finalement on l'a fait. » Ou à peu près. Je ne veux
15 pas paraphraser. Mais je comprends que quand on
16 sert un peu, quand on a une pression, c'est comme
17 au hockey, des fois, ça donne un résultat
18 intéressant?

19 R. Oui. Je dirais que, avant de dire que c'est
20 impossible, si c'était impossible, on ne l'aurait
21 pas fait, on ne se serait pas lancé dedans. C'est
22 aussi simple que ça. Il y a une responsabilité à
23 laquelle on ne doit pas déroger. La fiabilité du
24 réseau, c'est un service essentiel pour l'ensemble
25 de la population québécoise. Il y a une ligne qu'on

1 n'aurait pas franchie. Ça, c'est très, très claire
2 dans ma tête. Alors, l'enjeu qu'on avait comme
3 organisation, puis je m'en rappelle très bien, on
4 s'est réunis, on a fait quelques rencontres avec
5 l'ensemble des gens rapprochés autour de moi,
6 dire : « Comment est-ce qu'on aborde cette chose-
7 là? Comment est-ce qu'on fait pour être capable de
8 faire les deux choses à la fois? » Parce que
9 c'était une contrainte qu'on avait.

10 Q. **[97]** D'accord.

11 R. Puis on établit un plan pour le faire. On s'est
12 dit : « Je pense que c'est réaliste de pouvoir
13 faire ce plan-là. » Alors on l'a exécuté.

14 Q. **[98]** D'accord. Mais donc, ça, c'était le passé.
15 C'est parfait. Vous l'avez bien décrit. Mais dans
16 l'approche, l'actionnaire vous redemande encore
17 cette année d'être encore plus... de rendre des
18 comptes accrus, j'ai compris, notamment vous parlez
19 des décrets d'octobre... Donc je comprends que
20 vous... Parce que, là, on regarde la tendance de
21 votre courbe, là, qui remonte à la hausse. Est-ce
22 qu'on ne pourrait pas... Ce que vous nous annoncez,
23 c'est qu'on ne pourrait pas même assister à un
24 inversement puis à un éloignement de la courbe, de
25 la courbe, bien, théorique, entre guillemets?

1 J'essaie de voir. Parce que vous nous avez dit être
2 efficace et vous vous êtes éloigné. Et, là, vous
3 êtes sous la même pression depuis l'an passé. Vous
4 êtes un gestionnaire chevronné. Bien, on va
5 continuer à prendre... alors, j'essaie de voir
6 pourquoi on n'assisterait pas, de manière globale,
7 là, à un maintien de l'écart?

8 R. C'est que, Maître Turmel, ça ne se mesure pas
9 uniquement en ETC. C'est ce que j'expliquais tout à
10 l'heure dans mon allocution. Les ETC, c'est une
11 image. Alors, c'est une position seulement. C'est
12 l'ensemble. Parce que vous regardez le coût de
13 service de l'entreprise, à peu près soixante-quinze
14 pour cent (75 %), c'est de l'amortissement. Ce sont
15 des investissements. Alors, la gestion de l'actif
16 que l'on fait est critique dans le coût de service
17 que l'on donne. C'est fondamental. Et là ici quand
18 on regarde les ETC, on a en tête les charges nettes
19 d'exploitation, puis on ne regarde pas ce qui est
20 en termes d'amortissement. Est-ce qu'on fait
21 l'optimum en termes d'investissement ou par rapport
22 aux charges nettes d'exploitation?

23 Puis il y a un jugement fort important qui
24 est là-dessus, qui doit être porté. Et c'est ce que
25 l'entreprise s'attarde avec une très, très grande

1 importance, je dirais, parce que c'est fondamental
2 à une opération qui est saine et efficace, de façon
3 à aller chercher la plus grande partie de l'actif
4 qu'on a en main. Autrement dit, on veut, on ne veut
5 pas remplacer des équipements alors qu'il y a
6 encore moyen de faire plus de temps, si on veut,
7 avec un équipement qui est soit totalement amorti
8 ou très fortement amorti.

9 Q. **[99]** D'accord.

10 R. Alors, c'est la tendance que l'on voit ici. Et
11 c'est les représentations que l'on a faites à la
12 Régie en deux mille quatorze (2014), entre autres.

13 Q. **[100]** O.K. Merci. On va quitter cette pièce-là. Une
14 seule référence à votre preuve principale, si vous
15 voulez bien, à la pièce HQT-1, Document 1. Je vous
16 renverrais donc... C'est B-6 sauf erreur (HQT-1,
17 Document 1) page 7. C'est le même paragraphe que ma
18 consoeur tout à l'heure a exploré avec vous. Mais
19 j'ai un autre... J'ai deux mots que je veux... Et
20 vous avez parlé d'optimum. Donc, je suis à la page
21 7 de 8 aux lignes 25 à 29. On y lit :

22 En effet, ces initiatives, dont la
23 réingénierie de la chaîne
24 d'approvisionnement, les outils de
25 simulation mettant en relation

1 maintenance, pérennité et progression
2 du risque, ...
3 et, là, j'insiste ici,
4 ... l'ordonnancement optimisé des
5 travaux [...].
6 Vous parliez d'optimum tout à l'heure. Alors,
7 j'essaie de savoir, quand vous nous dites ça
8 aujourd'hui, et là vous me dites que vous allez
9 faire un ordonnancement optimisé ces travaux,
10 qu'est-ce que vous annoncez ici que vous ne faisiez
11 pas déjà? J'essaie de voir. Vous êtes tellement
12 efficace selon ce qu'on voit. Qu'est-ce que vous
13 allez faire de plus? Si vous êtes capable
14 d'expliquer de manière...

15 (10 h 45)

16 R. Oui, très très simplement. Il y a un réseau que
17 j'expliquais, deux grandes caractéristiques, qui
18 vieillit alors qui est mature et c'est un réseau
19 également qui est davantage utilisé. Ce qui veut
20 dire que les plages de retrait pour faire des
21 interventions sur le réseau sont beaucoup plus
22 limitées dans le temps et sont moins importantes.
23 Alors l'ordonnancement des travaux devient
24 prioritaire, beaucoup plus que ça ne l'était
25 auparavant. Alors auparavant, que ce soit... que

1 l'ordonnancement de ces travaux-là soit
2 parfaitement coordonné n'avait peu ou pas d'impact
3 sur l'exploitation du réseau. Ce n'est plus le cas
4 maintenant. Et ça va être la tendance, la tendance
5 future.

6 Q. **[101]** O.K. Parfait. Dernières, dernières quelques
7 lignes de questions, si vous permettez. Ce matin,
8 je veux juste m'assurer que j'ai bien compris. Vous
9 avez présenté votre présentation générale en trois
10 quelques idées. Première : Le contexte politique,
11 la deuxième portant sur le rôle et les
12 orientations, et là je n'ai pas trop compris si
13 c'était HQ ou le Transporteur.

14 Mais à un moment donné vous avez indiqué
15 que le Transporteur devait prendre action pour
16 permettre, bon, à Production, d'exporter hors
17 Québec. Est-ce que le rôle du Transporteur va
18 changer? Je veux juste comprendre. Parliez-vous de
19 la production en général du Producteur HQT en
20 particulier?

21 Parce que, là, quand je vous écoutais
22 parler vous me sembliez parler pour HQ alors que
23 vous êtes le Transporteur. Vous avez indiqué on
24 veut accroître ou on doit. O.K. Parce que les
25 attentes de l'actionnaire, je pense, étaient à

1 l'endroit d'HQ d'accroître les revenus et vous avez
2 mentionné que vous étiez ici pour, notamment,
3 réaliser les attentes de l'actionnaire, notamment,
4 et j'ai pris en note, là, je ne veux pas mal vous
5 citer, mais « HQ doit vendre hors Québec et en
6 temps opportun ».

7 Alors, vous, est-ce que vous faites des
8 choses additionnelles pour permettre au Producteur
9 QHP de vendre plus? Je veux juste comprendre si
10 votre rôle a changé.

11 R. Essentiellement, notre rôle n'a absolument pas
12 changé. Notre rôle demeure le même, Monsieur le
13 Président. Et ça vient conforter l'orientation que
14 l'on avait dans l'organisation. Tous les éléments
15 qui sont là que je vous ai décrits tout à l'heure,
16 les éléments qui sont là depuis des années et qui
17 vont se poursuivre dans le temps, et on vise à
18 améliorer cette performance-là de façon à maintenir
19 un indice de continuité qui ne se détériore pas,
20 voire qui s'améliore idéalement et d'avoir un
21 contrôle sur l'ensemble des coûts pour donner un
22 service à la population.

23 Alors ces orientations-là qui touchent la
24 fiabilité, la santé-sécurité et disponibilité, le
25 coût pour le réaliser, tous ces éléments-là c'est

1 une priorité de l'organisation. Ça n'a pas changé,
2 ça vient conforter. Cette orientation-là que
3 TransÉnergie a c'est l'orientation qui répond bien
4 aux besoins des clients, qui répond bien aux
5 besoins de l'ensemble de l'organisation Hydro-
6 Québec dans son ensemble.

7 Q. **[102]** À l'égard de tous ses clients?

8 R. À l'égard de tous ses clients, absolument.

9 Q. **[103]** Je vous remercie. Ça termine mes questions.

10 LE PRÉSIDENT :

11 Merci, Maître Turmel. Nous allons prendre une
12 pause. Prenons pour acquis qu'il est moins dix
13 (10 h 50), nous allons revenir à et cinq (11 h 05).
14 Alors bonne pause. Merci.

15 SUSPENSION DE L'AUDIENCE (10 h 50)

16 REPRISE DE L'AUDIENCE (11 h 05)

17 LA GREFFIÈRE :

18 Veuillez prendre place s'il vous plaît.

19 LE PRÉSIDENT :

20 Bonjour, Maître Hamelin.

21 CONTRE-INTERROGÉS PAR Me PAULE HAMELIN :

22 Alors bonjour, Monsieur le Président. Paule Hamelin
23 pour Énergie Brookfield Marketing. Bonjour, Madame,
24 Monsieur les Régisseurs.

25 Q. **[104]** Alors j'ai juste quelques questions en suivi

1 des réponses qui ont été données ce matin au niveau
2 de la question des ventes hors Québec. Alors
3 bonjour, Monsieur le Président. Bonjour aux Membres
4 du panel.

5 M. ANDRÉ BOULANGER :

6 R. Bonjour, Maître Hamelin.

7 Q. **[105]** Et la question également, je ne sais pas, je
8 veux juste pas mal vous paraphraser. J'ai cru
9 comprendre dans votre allocution d'ouverture que
10 vous avez parlé d'infrastructures avec un taux
11 élevé de disponibilité plus élevé. Est-ce que j'ai
12 compris ça quand il a été question de la vente hors
13 Québec?

14 R. En fait, c'est un taux de disponibilité en temps
15 opportun qui est important.

16 Q. **[106]** Qu'est-ce que vous entendez par ça?

17 R. Bien, il y a des périodes dans l'année que l'on
18 sait que la capacité de transit a une meilleure
19 valeur sur l'ensemble des marchés, d'avoir un
20 meilleur, une meilleure fiabilité sur l'ensemble,
21 l'ensemble des opérations de façon à permettre
22 d'aller saisir les opportunités qui peuvent se
23 présenter.

24 Q. **[107]** Comme, par exemple, à la pointe?

25 R. Ça se présente, c'est sûr, dans les périodes de

1 pointe. Mais, à tout événement, dans la période de
2 pointe il faut que l'ensemble, idéalement que
3 l'ensemble d'infrastructures soit opérationnel.
4 C'est des périodes très très intenses où ne
5 connaissant pas quels vont être les aléas
6 climatiques, il faut avoir une infrastructure qui
7 soit prête à répondre aux froids les plus intenses.

8 M. STÉPHANE VERRET :

9 R. Et la disponibilité du réseau est valable pour
10 l'ensemble de notre clientèle.

11 Q. **[108]** D'accord.

12 R. Tous les clients du Transporteur.

13 Q. **[109]** Et comment vous envisagez faire ça justement
14 au niveau de l'ensemble de la clientèle?

15 M. ANDRÉ BOULANGER :

16 R. Essentiellement, comme je le mentionnais tout à
17 l'heure, de la façon dont on procède, quand je
18 l'expliquais ici, c'est tout à fait en ligne avec
19 le besoin qui est identifié lorsque l'on voit les
20 demandes comme je l'illustrais tout à l'heure dans
21 mon allocution. Alors ces demandes-là demandent
22 d'avoir un réseau qui soit performant, à un niveau
23 de fiabilité qui est élevé et tout ça. Et c'est
24 l'alignement que l'on a pour avoir un réseau qui
25 soit performant, qui est là depuis plusieurs

1 années.

2 Alors c'est ce que j'illustrais avec ce
3 graphique-là où on voit essentiellement que les
4 activités que l'on a faites et les stratégies
5 structurales que l'on a implantées au fil des
6 années ont permis à l'organisation d'avoir un
7 indice de continuité, si on veut, qui est
8 excellent, qui s'améliore, et d'avoir une
9 efficience au niveau de la réalisation des
10 activités soit d'investissements en pérennité ou en
11 croissance.

12 (11 h 15)

13 Q. **[110]** Et cette mention-là, de vente hors Québec,
14 est-ce que c'est quelque chose qui était dans votre
15 preuve dans le cadre de ce dossier-ci ou c'est un
16 objectif qui est plus récent?

17 M. ANDRÉ BOULANGER :

18 R. Ce n'est pas vraiment un objectif qui est plus
19 récent, ça a toujours été présent. L'entreprise...
20 Hydro, dans son ensemble, a des activités à
21 l'exportation, vend des volumes d'énergie, alors le
22 réseau de transport est l'outil, évidemment,
23 nécessaire pour pouvoir conclure ces ventes-là,
24 alors il n'y a rien de nouveau en tant que tel. Et
25 les préoccupations que le gouvernement a énoncées

1 c'est de s'assurer, évidemment, que les revenus
2 vont être là mais ça vient conforter, je dirais,
3 l'orientation de TransÉnergie, d'avoir un réseau
4 qui est fiable et avec les bonnes interventions aux
5 bons moments.

6 Q. [111] Monsieur Verret, est-ce que j'ai raison de
7 penser qu'il n'y avait pas nécessairement une
8 mention aussi claire que ça au niveau des objectifs
9 d'exportation dans le cadre du dossier, peut-être
10 que je l'ai manqué en tant que tel...

11 M. STÉPHANE VERRET :

12 R. Bien, il y a un élément...

13 M. ANDRÉ BOULANGER :

14 R. En fait, on pourrait le regarder à l'inverse, hein.
15 De dire... de dire, finalement, bien, le
16 gouvernement recherche à avoir... on a parlé tout à
17 l'heure, par exemple, sur le gel de la masse
18 salariale. Alors, le gel de la masse salariale,
19 chez TransÉnergie, n'est pas regardé de la même
20 façon que dans l'ensemble de l'organisation. Puis
21 c'est comme ça depuis... on l'a fait l'an dernier,
22 on regardait le nombre de ressources qu'on avait
23 besoin de façon à être à la hauteur des
24 responsabilités qu'on a, d'avoir un réseau qui est
25 fiable et disponible. Alors, ça n'a pas changé

1 cette année, on a le même niveau qui se poursuit,
2 de façon à avoir des interventions qui soient
3 adéquates de façon à pouvoir maintenir la fiabilité
4 du réseau et d'avoir un indice de continuité qui se
5 maintient dans le temps.

6 Q. **[112]** Mais...

7 M. STÉPHANE VERRET :

8 R. Pour éviter toute confusion, je vais vous
9 inviter... demain, les notes sténographiques seront
10 disponibles, vous allez pouvoir voir que monsieur
11 Boulangier, dans son allocution, faisait des
12 remarques à deux niveaux. D'abord, au niveau
13 d'Hydro-Québec, et c'est dans le cadre de ces
14 remarques... des remarques qu'il faisait sur Hydro-
15 Québec qu'il a mentionné ces attentes-là du
16 gouvernement auprès de l'entreprise Hydro-Québec.
17 Et ensuite il a mentionné comment ça se traduisait
18 au niveau d'Hydro-Québec TransÉnergie en termes de
19 performance opérationnelle.

20 Q. **[113]** Je comprends.

21 R. Et donc, on était vraiment à deux niveaux
22 différents. Puis, bien entendu, la preuve qui est
23 devant la Régie, ici, dans le dossier, c'est la
24 preuve de ce qui est nécessaire pour pouvoir bien
25 exécuter nos travaux, pour deux mille quinze

1 (2015), au niveau de TransÉnergie.

2 Q. **[114]** Et en fonction des attentes, je comprends que
3 c'est plus au niveau des attentes gouvernementales
4 et comment ça se répercute au niveau d'Hydro-
5 Québec. Est-ce qu'on a déjà un objectif qui est
6 considéré au niveau de la commercialisation pour ce
7 qui est de qu'est-ce qu'on entend d'avoir
8 d'augmentation d'exportation, est-ce qu'il y a
9 déjà, dans les ans, des idées de pourcentage
10 d'accroissement de l'exportation?

11 M. ANDRÉ BOULANGER :

12 R. Oui, comme mon collègue me le signale, c'est dans
13 l'énoncé budgétaire du gouvernement, d'ailleurs,
14 d'avoir une croissance qui parlait de quatre-vingt-
15 cinq millions (85 M), je pense.

16 Q. **[115]** D'accord. Et est-ce qu'au niveau de
17 TransÉnergie, vous avez déjà une idée si ça passe
18 par les réseaux, les réseaux actuels, est-ce qu'on
19 entrevoit d'autres lignes à être construites pour
20 accéder à d'autres marchés, est-ce que c'est
21 envisagé?

22 R. Il est impossible d'agir, à courte échéance,
23 lorsqu'on parle d'infrastructures à mettre en
24 place. Essentiellement, ça passe par une fiabilité
25 du réseau en temps opportun, comme je le

1 mentionnais tout à l'heure.

2 Q. **[116]** Donc, pour l'instant, c'est le réseau tel
3 qu'il est composé.

4 R. Bien, oui, absolument.

5 Q. **[117]** D'accord.

6 M. STÉPHANE VERRET :

7 R. N'oubliez pas que les attentes du gouvernement, le
8 quatre-vingt-cinq millions (85 M) dont on
9 mentionne, c'est pour le plan budgétaire deux mille
10 quatorze-deux mille quinze (2014-2015), donc c'est
11 un horizon jusqu'au mois de, je pense, mars deux
12 mille quinze (2015). Alors, bien entendu, on ne
13 parle pas de construction de nouvelles
14 infrastructures à ces fins. De toute façon, toute
15 construction d'infrastructures suivra les règles
16 qui sont prévues aux tarifs et conditions, avec des
17 demandes de la part des clients, de tous nos
18 clients. Alors, c'est... ça ne change aucunement la
19 façon dont le réseau est opéré.

20 Q. **[118]** D'accord. Puis, puisqu'on vous a avec nous,
21 Monsieur Boulanger, est-ce que je peux vous
22 demander un scoop, pratiquement, on a entendu, la
23 semaine passée, beaucoup d'informations à l'effet
24 que l'Ontario serait plus encline à avoir plus
25 d'échanges avec le Québec, est-ce que vous avez des

1 informations qui ont découlé, finalement, de ces
2 dernières rencontres avec le gouvernement ontarien
3 sur l'intérêt d'avoir plus d'échanges avec
4 l'Ontario?

5 M. ANDRÉ BOULANGER :

6 R. Non, je n'ai rien à dire ici d'additionnel à ce que
7 vous avez pu lire ou entendre. Il y a des
8 interconnexions avec l'Ontario qui existent, qui
9 sont disponibles, disponibles pour faire des
10 transactions, alors ce sont des gens qui sont en
11 mesure de faire ces transactions-là qui se parlent
12 actuellement. Je n'ai pas de commentaires
13 additionnels à faire là-dessus.

14 Q. **[119]** C'est bien. Je vous remercie.

15 LE PRÉSIDENT :

16 Merci, Maître Hamelin. Maître Neuman, pour
17 SÉ/AQLPA.

18 (11 h 20)

19 LE PRÉSIDENT :

20 Bonjour Maître Neuman. Vous allez bien?

21 Me DOMINIQUE NEUMAN :

22 Ça va très bien. Bonjour Monsieur le président.

23 Bonjour Madame, Messieurs les Régisseurs. Bonjour

24 Monsieur le Président. Bonjour Messieurs-dames.

25 Donc, Dominique Neuman, pour Straté... Oui,

1 bonjour.

2 LE PRÉSIDENT :

3 C'est bien de le saluer lui aussi, je pense.

4 Me DOMINIQUE NEWMAN :

5 Oui. Oui. Absolument. Oui. Oui.

6 LE PRÉSIDENT :

7 Si j'étais vous, là, je commencerais même peut-être
8 par lui. Maître Neuman, on vous écoute.

9 CONTRE-INTERROGÉS PAR Me DOMINIQUE NEUMAN :

10 Alors Dominique Neuman, pour Stratégies
11 énergétiques et l'Association québécoise de lutte
12 contre la pollution atmosphérique.

13 Q. **[120]** Donc, monsieur Boulanger, donc, ma question
14 porte sur le tableau que vous avez déposé, soit
15 pièce HQT-14, Document 2.1, il y a quelques
16 minutes. Donc, on voit qu'en deux mille douze
17 (2012), il y a eu le résultat de la baisse, la
18 baisse du nombre d'effectifs à temps complet qui a
19 été réalisée, qui s'est traduit par une certaine
20 baisse du niveau de, bien, qui a été simultanée à
21 une certaine baisse du niveau d'investissement. Et
22 on voit que l'année suivante, en deux mille treize
23 (2013), il y a une hausse importante : on passe de
24 zéro virgule sept (0,7) à un, zéro virgule sept
25 (0,7) milliards à un milliard, quand au montant des

1 investissements en pérennité.

2 Également, qu'il y a, cette année-là, mais
3 vous avez fourni certaines explications quant à
4 l'IC qu'il y avait le phénomène des feux de forêt
5 cette année-là, mais qu'il y a quand même eu une
6 dégradation de l'IC. Est-ce qu'on peut dire que,
7 d'une certaine manière, en deux mille treize
8 (2013), HQT a payé un peu le prix du risque qu'elle
9 a eu à prendre en deux mille douze (2012) en
10 réalisant cette, sa baisse d'effectifs? C'est-à-
11 dire que certains investissements de deux mille
12 douze (2012) ont été reportés en deux mille treize
13 (2013), et que ça s'est aussi traduit par une moins
14 grande performance du réseau, au niveau de l'indice
15 de continuité?

16 R. Parce que l'indice de continuité est plus élevé?
17 C'est votre...

18 Q. **[121]** Oui.

19 R. ... votre hypothèse, là.

20 Q. **[122]** Oui.

21 R. Alors essentiellement, comme je le mentionnais,
22 dans l'année deux mille treize (2013), les
23 événements exceptionnels ont été fort importants;
24 que ce soient les feux des forêts puis il y a eu
25 également plusieurs cellules orageuses très très

1 importantes qui ont causé des pannes significatives
2 sur le réseau. Alors ces deux éléments-là enlevés,
3 ça vient redresser d'une façon importante l'indice
4 de continuité. Il n'y a rien qui nous porte à
5 croire que l'année antérieure a eu un effet sur
6 l'année deux mille treize (2013), en terme d'indice
7 de continuité.

8 Q. **[123]** Et quant au montant des investissements en
9 pérennité qui croissent grandement de deux mille
10 douze (2012) à deux mille treize (2013), est-ce
11 qu'on peut dire que vous avez eu à reporter dans le
12 temps des investissements de deux mille douze
13 (2012), pour les effectuer en deux mille treize
14 (2013)?

15 R. Non. En fait, ce que j'essaie de décrire, c'est que
16 si l'effet, s'il y a eu un report, comme je vous
17 dis, là, redressé, l'indice de continuité redressé
18 montre qu'il n'y a pas d'impact majeur
19 significatif. Alors on ne peut pas... S'il y a un
20 effet, on ne le mesure pas là. Alors s'il y a un
21 effet, c'est peut-être que le risque potentiel
22 était là, mais il ne s'est pas matérialisé.

23 Q. **[124]** O.K. Ma question porte sur le montant des
24 investissements en pérennité. On constate que le
25 montant des investissements en pérennité est de

1 zéro virgule sept (0,7) milliards en deux mille
2 douze (2012), et qu'il croît de façon importante en
3 deux mille treize (2013), pour atteindre un
4 milliard. Est-ce qu'on peut dire que cela reflète
5 peut-être en partie le fait que certains
6 investissements prévus en deux mille douze (2012)
7 n'ont pas été réalisés en deux mille douze (2012)
8 parce que vous manquiez de personnel, et qu'ils ont
9 été reportés pour être effectués en deux mille
10 treize (2013)?

11 R. En fait, je ne suis pas sûr de très bien saisir
12 complètement. Ce que je comprends, en tout cas, de
13 ce que vous essayez d'expliquer, c'est : est-ce
14 qu'il y a eu un impact sur l'indice de continuité
15 en raison des activités de deux mille douze (2012)?

16 Q. **[125]** Non. Ma question ne portait pas sur l'indice
17 quantité. C'était la question précédente à laquelle
18 vous avez déjà répondu. Ma question porte sur le
19 montant des investissements en pérennité. Est-ce
20 que et n'est-il pas exact de dire que le fait que
21 vous avez investi un peu moins en deux mille douze
22 (2012) s'est reflété par le fait que vous avez dû
23 investir un peu plus en deux mille treize (2013)?

24 R. Je ne suis pas sûr qu'il y a une corrélation entre
25 les deux de cette nature, Maître Newman.

1 M. STÉPHANE VERRET :

2 R. Maître Neuman, je vais vous inviter à poser la
3 question également au panel numéro 2. Il y a
4 certainement deux éléments importants qu'il va
5 falloir, qu'il faut tenir compte ici. Puis je pense
6 que les gens du panel 2 seront en mesure de vous
7 fournir davantage d'informations. Mais en deux
8 mille douze (2012), vous vous souvenez qu'il y a eu
9 des événements importants sur le réseau, au niveau
10 des transformateurs IH, qu'il y a eu des bris
11 importants, et qui a nécessité une concentration
12 des efforts en deux mille douze (2012) pour
13 réaliser les travaux qui étaient urgents.

14 Alors le panel 2 pourra vous entretenir sur
15 les impacts que ça a pu avoir sur la réalisation
16 des autres travaux. Et deuxièmement, avec le modèle
17 de gestion des actifs, on voit également ce qui
18 nous renseigne. Il nous renseigne sur une tendance
19 à augmenter les sommes qui doivent être investies
20 au niveau, on voit la pérennité qui est à la
21 hausse, mais on voit aussi au niveau de la
22 maintenance qui est à la hausse. Alors, c'est deux
23 éléments, je pense, qu'il faut tenir en
24 considération lorsqu'on regarde ce graphique-là.
25 Mais comme je vous dis, je crois que les gens du

1 panel 2 seront en mesure de vous fournir un peu
2 plus de détails sur l'impact concret qu'a pu avoir
3 ces événements-là.

4 (11 h 25)

5 Q. **[126]** D'accord. J'avais certaines questions sur la
6 croissance interannuelle des dépenses en... des
7 investissements en pérennité. Donc je vais revenir
8 avec le Panel 2 là-dessus. Je voudrais revenir sur
9 l'indice de continuité opérationnel dont monsieur
10 Boulanger a fait état. Je comprends que nous
11 n'avons pas les chiffres de l'indice de continuité
12 opérationnel. Est-ce que c'est exact ou est-ce que
13 nous les avons à quelque part dans...

14 M. ANDRÉ BOULANGER :

15 R. En fait, le panel 2 va revenir pour expliquer. Il y
16 a eu une question tout à l'heure avec une référence
17 à une pièce, là, de façon à clarifier cet élément-
18 là.

19 Q. **[127]** D'accord. En tout cas, ce que nous
20 souhaiterions ultimement avoir et j'espère que le
21 panel 2 aura la réponse à cela, c'est avoir le
22 tableau de l'évolution de cet indice de continuité
23 dit opérationnel. Et est-ce que vous pouvez...
24 enfin, ma compréhension, mais peut-être qu'elle est
25 erronée, peut-être vous me corrigerez si je n'ai

1 pas la bonne compréhension, c'est que si on fait la
2 somme de trois indices de continuité, si on fait la
3 somme d'indices de continuité opérationnels, plus
4 celui résultant des événements climatiques, plus
5 celui résultants des feux, on obtient la somme qui
6 est l'indice de continuité total. Est-ce que c'est
7 bien ça que l'indice de continuité total est égal à
8 la somme de ces trois items?

9 R. Oui.

10 Q. **[128]** Oui? D'accord. O.K. Alors donc, où on a déjà
11 dans la preuve l'indice de continuité lié aux
12 événements climatiques, mais ce qu'on cherchera à
13 obtenir, c'est donc la nouvelle, ce qu'on pourrait
14 appeler la nouvelle décomposition, enfin celle qui
15 résulte du témoignage d'aujourd'hui, c'est-à-dire
16 l'indice de continuité dit opérationnel et l'indice
17 de continuité résultant des feux de forêt. Bien
18 j'imagine c'est l'écart qu'on obtient avec les deux
19 autres, là, pour qu'on puisse suivre cette
20 croissance.

21 Une question que nous avons également, mais
22 qui est en lien avec cette subdivision de l'indice
23 de continuité, je comprends que ça répond à une
24 préoccupation que nous avons nous-mêmes exprimée
25 aussi dans notre rapport qui est d'avoir un indice

1 de continuité qui permet de faire ce genre de
2 distinction que monsieur Boulanger a fait entre
3 le... ce qu'on pourrait appeler le normal et
4 l'exceptionnel.

5 Nous avons dans le même sens suggéré
6 d'obtenir distinctement les deux indices de gravité
7 qui sont amalgamés dans la preuve, c'est-à-dire
8 l'indice de gravité G1 qui sont les incidents
9 causant une perte de charge et les incidents G2 qui
10 sont des incidents causant une perte d'appareils,
11 puisque là, encore, ça permettrait de mieux voir
12 quelle est la source d'une problématique éventuelle
13 qu'on pourrait voir dans les chiffres soumis. Est-
14 ce que c'est quelque chose qui pourrait être obtenu
15 également d'avoir une subdivision des indices de
16 gravité G1... des indices de gravité G1 et G2
17 puisqu'ils sont amalgamés dans les tableaux qui
18 sont en preuve?

19 LE PRÉSIDENT :

20 Maître Fréchette?

21 Me YVES FRÉCHETTE :

22 R. Bonjour Maître Neuman. Juste les gens... vérifier
23 puis tout ça puis je vois qu'on tente des choses,
24 là, ici. Je rappelle l'objet du panel 1 qui est
25 celui des grandes orientations, celui des grands

1 éléments qui coordonnent l'action du Transporteur.
2 Il y aura monsieur Rioux tantôt qui va faire partie
3 du panel 2. Il y aura également monsieur Veci qui
4 va faire partie du panel 2. Il y aura aussi madame
5 Marie-Claude Roquet. Alors ce sont des personnes
6 qui, au niveau opérationnel, pourront fournir des
7 réponses.

8 En ce qui concerne maintenant de prendre
9 des engagements pour décomposer des indices,
10 refournir des nouveaux indices, refournir des
11 nouvelles informations, je vous ramène, puis je me
12 permets de le faire, là, à la détermination des
13 sujets d'audience que vous avez donnés dans la
14 décision initiale qui était un dossier arrimé sur
15 la détermination des revenus requis et puis avec
16 une revue des éléments qui sont en place. Non pas
17 la détermination de nouveaux indices, non pas la
18 détermination de nouveaux types de suivis, et
19 caetera. Alors dans ces circonstances-là, moi je
20 comprends les questions de Maître Neuman. Ce que je
21 lui suggère, peut-être que je m'y objecterai, on
22 verra, puis vous aurez à trancher selon ce que vous
23 aurez déterminé par rapport à la décision initiale
24 au niveau des sujets d'audience, mais il reste
25 qu'ici, le panel 1, avec respect, ce n'est pas le

1 panel pour aller, de façon granulaire, au niveau de
2 ces aspects-là. Il y aura des gens qui sont ici qui
3 vont certainement vous donner tout l'éclairage
4 nécessaire à ces indices-là.

5 LE PRÉSIDENT :

6 Maître Fréchette, je n'avais pas encore une demande
7 d'engagement. J'avais aussi le panel qui fouillait
8 dans ses livres, alors je pense qu'ils vont peut-
9 être risquer une réponse. Et à ce niveau-ci, je
10 vous dirais qu'effectivement, là-dessus, on
11 s'entend tous, c'est quoi l'objectif du panel 1 et
12 je pense que Maître Neuman qui opine maintenant de
13 la tête aussi. Alors, donc si le panel a une
14 réponse, on y va, sinon, le panel 2 va avoir
15 beaucoup de travail cet après-midi.

16 Me DOMINIQUE NEUMAN :

17 C'est ça, je n'ai pas de préférence entre les deux
18 panels. Simplement, comme la question des indices
19 avait été abordée par...

20 LE PRÉSIDENT :

21 Mais vous comprendrez, Maître Neuman, que là, je ne
22 veux pas prendre plus de temps qu'il faut, mais
23 vous comprendrez que ce n'est pas tout à fait le
24 même niveau de détail demandé à ce panel-ci. Alors,
25 je pense que monsieur Boulanger s'apprête à vous

1 répondre puis après ça, je vous demanderais, dans
2 vos autres lignes de questions, de prendre en note
3 pour qu'on puisse aller dîner la tête en paix.

4 Me DOMINIQUE NEUMAN :

5 C'était ma dernière question.

6 LE PRÉSIDENT :

7 Parfait. Merci, Maître Neuman.

8 Q. **[129]** Alors oui, Monsieur Boulanger?

9 (11 h 30)

10 M. ANDRÉ BOULANGER :

11 R. Monsieur le Président, alors essentiellement le G1,
12 G2 sur le plan opérationnel, c'est une information
13 qu'on a besoin d'avoir de façon à voir quel
14 incident a créé un impact et les autres incidents
15 qui auraient pu créer un impact aussi,
16 indépendamment des catégories. C'est important pour
17 nous de les connaître. On les connaît. Sur le plan
18 opérationnel, c'est le même cas avec beaucoup
19 d'indicateurs que l'on a qui sont déclinés avec
20 plus de raffinement de façon à pouvoir aller
21 chercher l'endroit où il peut y avoir un enjeu
22 particulier. Si le panel numéro 2 pourrait en
23 parler, je pense, un peu plus en détail de voir
24 quelle est l'étendue, l'impact des G1, des G2 et
25 s'il y a un intérêt pour la Régie à avoir cette

1 information-là, bien, écoutez, l'information est
2 disponible, on l'utilise. Alors, pour des fins de
3 gestion saine de l'entreprise, c'est une
4 information qui est essentielle d'avoir et on l'a.

5 Q. **[130]** Alors ça répond à ma question. Et la suite,
6 ce sera pour le panel 2. Je vous remercie bien.

7 INTERROGÉS PAR LA FORMATION :

8 Merci, Maître Neuman. Donc questions de la
9 formation.

10 LE PRÉSIDENT :

11 Q. **[131]** Tout d'abord vous dire que c'est toujours
12 très intéressant pour... Je vais parler en mon nom,
13 mais je pense que je peux parler au nom de mes
14 collègues que les dirigeants puissent venir en
15 panel 1 venir donner les grandes lignes dans leur
16 demande tarifaire.

17 Pour les raisons qui sont les nôtres, vous
18 comprendrez que nous ne nous rencontrons pas
19 souvent. Et c'est voulu ainsi, c'est bien ainsi.
20 Mais c'est toujours apprécié d'avoir votre regard,
21 vous regardez... Je vais prendre la forêt, non pas
22 l'électricité. Je vais prendre la forêt. Vous
23 regardez la forêt et vous pouvez nous dire comment
24 va votre forêt, et c'est apprécié.

25 Alors, j'aimerais, si vous voulez bien, une

1 précision de votre part. Je voudrais bien être sûr
2 que la preuve qui a été déposée, dont on commence
3 l'audience publique ce matin, qu'elle prend bien en
4 compte les efforts demandés par le gouvernement
5 dans le budget deux mille quatorze-deux mille
6 quinze (2014-2015)?

7 M. ANDRÉ BOULANGER :

8 R. Oui, absolument.

9 Q. **[132]** Parfait. C'est une clarification que je
10 voulais juste, qu'on s'entende tous là-dessus.
11 Parfait. Merci. Je vais maintenant passer la
12 question à mon collègue Pilotto.

13 M. LAURENT PILOTTO :

14 Q. **[133]** Bonjour messieurs. Laurent Pilotto pour la
15 formation. Je vais revenir, puis vous me le direz
16 si c'est du niveau panel 2. Mais maître Neuman puis
17 maître Sicard d'abord avaient abordé cette
18 question-là. Bon. Vous avez présenté l'année deux
19 mille treize (2013) comme une année atypique qui se
20 reflète dans l'indice de continuité qu'on voit là.
21 Donc, je comprends que cette année atypique là, par
22 les aléas climatiques que le Transporteur a dû
23 « dealer » avec, si vous me permettez l'expression,
24 ça a eu des conséquences sur vos grandes
25 orientations, sur la planification des travaux que

1 vous avez faits, j'imagine sur la répartition de
2 vos ressources internes autant qu'externes.

3 Donc, on suppose que, ça, cet impact que ça
4 a eu sur votre planification des travaux, sur les
5 mises en service, peut-être que vous aviez planifié
6 faire ou même l'entretien, la maintenance sur
7 certains équipements, ça a impacté sur les années
8 subséquentes. L'année subséquente, c'est deux mille
9 quatorze (2014). On y est dedans. Comment et
10 pendant combien de temps vous pensez que ça va
11 s'impacter? Et comment ça a été pris en compte dans
12 la préparation de votre revenu requis deux mille
13 quinze (2015)?

14 R. Pour ce qui est, Monsieur Pilotto, de l'indice de
15 continuité en deux mille treize (2013), il y a les
16 événements climatiques et les feux de forêt qui
17 sont des événements exceptionnels, qui ne sont
18 pas... on ne les catégorise pas comme événements
19 climatiques. C'est deux événements qui n'ont pas
20 nécessairement des répercussions sur les années
21 futures. On a évoqué tout à l'heure les
22 transformateurs de courant, par exemple, les IH.
23 Ça, c'est un équipement, il y a un problème, il y a
24 un enjeu, il y a un incident, il y en a un qui a
25 explosé d'une façon assez spectaculaire. On se

1 devait de les changer pour des raisons de sécurité,
2 des raisons de fiabilité sur le réseau.

3 Et, ça, c'est un... ça, ça a un impact
4 direct sur la façon qu'on va opérer durant une
5 certaine période de temps. Dans le cas d'un indice
6 de continuité qui est dû à un orage où on perd, il
7 y a des protections qui opèrent, on isole une
8 ligne, on la perd, on vient pour la rétablir, on
9 peut avoir certains enjeux techniques, ce ne sont
10 pas des enjeux qui perdurent dans le temps très,
11 très longtemps.

12 Et le cas des feux de forêt, par exemple,
13 ça n'a pas amené des changements sur la façon dont
14 l'infrastructure est construite, des changements
15 physiques, si on veut, sur le réseau de transport
16 lui-même. Alors, ça n'a pas d'incidences majeures,
17 je dirais, sur les travaux de l'année subséquente.
18 L'année deux mille treize (2013) n'a pas amené,
19 malgré un indice de continuité qui est moins bon
20 que les indices avant et après, il n'y a pas
21 d'impact réel sur l'année deux mille quatorze
22 (2014).

23 Q. **[134]** O.K. Donc, ça veut donc dire que ça n'a pas
24 dérangé tant que ça votre programme de retraits
25 planifiés ou de mises en service qui était prévu en

1 deux mille treize (2013) malgré le fait que vous
2 avez perdu des lignes à cause de ces aléas-là?
3 R. Oui. Précision, je dirais, au moment des événements
4 durant une certaine période de temps, ça en a eu
5 un. Ça, je peux vous le garantir. Sur la façon dont
6 le réseau a été opéré, on s'est mis dans une
7 situation beaucoup plus conservatrice sur
8 l'opération du réseau. Et les capacités de retrait
9 ont été diminuées. Il y a eu un impact. Mais c'est
10 un impact qui a été relativement réduit. On ne
11 pouvait pas rester dans un état, cet état-là non
12 plus très très longtemps. Il y a des besoins à
13 rencontrer, tout ça. Alors c'est... Et comme c'est
14 un événement relativement ponctuel, donc ce n'est
15 pas un enjeu critique sur une série d'équipements
16 qu'il faut remplacer, ce n'est pas du tout la même
17 nature. Mais au moment de l'événement c'est sûr que
18 ça a perturbé. Ça c'est très clair.

19 (11 H 35)

20 Q. **[135]** O.K. Donc, je comprends que c'est un mauvais
21 souvenir. Il apparaît dans l'IC historique.

22 R. Oui.

23 Q. **[136]** Mais...

24 R. On est capable de dormir encore puis de planifier
25 ce qui s'en vient. Oui, oui.

1 Q. **[137]** O.K. Donc, je vais revenir à ma première
2 ligne de questions. La Régie a noté, là, que le
3 Transporteur n'avait pas été en mesure ou n'a pas
4 souhaité produire le suivi demandé visant à
5 identifier les sources spécifiques des gains
6 d'efficience au CNE. Le Transporteur évoque le fait
7 que la distinction souhaitée par la Régie est
8 difficilement réalisable et surtout n'est pas
9 adaptée à la gestion stratégique de ses actifs qui,
10 ce que l'on en comprend, c'est le moteur de votre
11 gestion optimale de vos ressources. Est-ce que je
12 vous ai bien compris? Est-ce que l'on fait la bonne
13 lecture de votre preuve?

14 R. Oui. Écoutez, l'enjeu de venir mesurer, on ne fait
15 pas les deux cas de figure. Des fois il y avait
16 des... Je ne sais pas, en médecine ils font des
17 études à double insu que l'on appelle, là. On fait
18 un cas pilote, ils vont essayer le vrai médicament,
19 l'autre n'a pas le vrai puis on regarde qu'est-ce
20 qui va se passer puis là on compare les chiffres,
21 là. On ne fait pas ça.

22 Alors, essentiellement, nous, on regarde si
23 on pense que de traiter, régénérer l'huile des
24 transformateurs, par exemple, comme de quoi c'est
25 une pratique qui est une pratique gagnante puis

1 qu'il y a de la documentation scientifique en
2 arrière qui vient supporter cette pratique-là, on
3 va l'implanter puis on va le faire.

4 Mais on ne fera pas la moitié des transfos
5 régénérés puis l'autre moitié pas régénérés puis
6 dans cinq ans on regarde pour voir qu'est-ce qui
7 s'est passé. C'est difficile de le voir. Je ne suis
8 pas capable de comparer assurément qu'est-ce que ça
9 aurait été si je ne l'avais pas fait. C'est
10 théorique. Basé sur une connaissance qui est là.
11 Alors il y a beaucoup d'applications qui sont de
12 cette nature-là.

13 Alors même chose pour les disjoncteurs que
14 je décrivais tout à l'heure. Je peux très bien les
15 laisser vieillir puis les changer. La logique que
16 l'on a faite avec une analyse nous démontre qu'on
17 est mieux d'investir dedans puis d'extensionner la
18 vie puis on va mesurer s'ils réussissent bien parce
19 qu'on ne va pas les changer, on ne va pas les
20 réfectionner, si on veut, tout d'un coup dans la
21 même année. Si on voit que les réfections que l'on
22 fait ne sont pas adéquates, on va ralentir, on va
23 se mesurer dans le temps. On va voir, on va voir le
24 résultat de cet élément-là.

25 Et il y a une succession d'éléments qui

1 sont comme ça que l'on fait, on veut s'assurer
2 qu'on les réalise avec une bonne performance puis
3 qui amènent les effets escomptés. Puis une fois
4 qu'ils les ont amenés, bien, ils permettent
5 d'améliorer, si on veut, le total de la... des
6 interventions que l'on fait sur le réseau.

7 Alors c'est difficile dans certains cas. Il
8 peut y avoir des cas qui peuvent devenir très très
9 évidents, dire le changement d'orientation et de
10 pratiques que l'on a fait en sorte qu'il y a moins
11 de ressources pour faire le travail.

12 Mise en route, mise en route, mise en
13 service, par exemple, c'en est une. On a changé nos
14 façons de faire, notre pratique. On a changé la
15 façon de travailler avec l'équipement, la façon de
16 travailler avec les tiers qui réalisent des
17 travaux, responsabilisation accrue des gens. Ça, ça
18 a été un effet, ça on peut le mesurer, voici le
19 nombre de ressources que l'on avait historiquement.
20 Ça, ça se mesure assez bien. Il y en a d'autres que
21 c'est difficile à mesurer.

22 Mais la responsabilité je pense que l'on a
23 c'est de s'assurer que l'on implante les meilleures
24 pratiques, que l'on s'assure que c'est les bonnes
25 pratiques puis que l'on mesure que cette pratique-

1 là est bien exécutée dans le temps puis, une fois
2 qu'elle est exécutée, c'est sûr qu'elle va
3 contribuer à un résultat qui est meilleur que si je
4 ne les avais pas implantées.

5 M. STÉPHANE VERRET :

6 R. Monsieur Pilotto, si vous permettez j'aimerais
7 apporter un complément d'information, peut-être
8 avec une réponse avec un regard un peu différent
9 d'un point de vue réglementaire. Parce que votre
10 question visait, je pense..., une partie de la
11 question visait à savoir comment on fait le suivi
12 qui était demandé par la Régie dans sa dernière
13 décision tarifaire. Et là, je me sens directement
14 interpellé par...

15 Q. **[138]** Vous me percevez bien.

16 R. ... par cette question-là. Chaque décision qui est
17 rendue par la Régie, je peux vous assurer qu'elle
18 est lue attentivement et avec soin et on cherche
19 toujours à bien comprendre ce que la Régie
20 recherche de toutes les demandes qu'elle peut nous
21 faire au niveau des suivis qui sont demandés à
22 l'entreprise.

23 Il y a un souci qui est important de
24 s'assurer que l'on réalise des suivis qui sont
25 utiles, tant pour la Régie que pour l'entreprise

1 également à l'interne et qui reflètent bien la
2 réalité d'affaires, la réalité opérationnelle. Vous
3 l'avez décrit dans votre préambule puis vous avez,
4 je pense, très bien compris ce qui « drive » la
5 business de l'entreprise, ce qui fait en sorte que
6 l'on gère bien notre actif, notre réseau de
7 transport.

8 Alors donc, il y a un souci que le suivi
9 qui soit fait soit utile, qu'il reflète bien les
10 opérations, également que l'on ait la capacité à le
11 faire. Un suivi en termes d'initiative est de
12 pouvoir suivre chacune des initiatives, les
13 résultats qui seraient obtenus, ça nécessite, à
14 notre avis, une comptabilisation par activité, ce
15 qu'une entreprise comme Hydro-Québec n'a pas. On ne
16 fait pas de comptabilité par activité.

17 L'an passé monsieur Veci est venu témoigner
18 ici - vous avez la chance de l'avoir encore sur le
19 panel numéro 2 - et il a mentionné ce fait-là, du
20 fait que c'est surtout les entreprises
21 manufacturières qui vont réaliser de la
22 comptabilisation par activité et ce n'est donc pas
23 disponible auprès de l'entreprise.

24 Alors, considérant l'ensemble de ces
25 facteurs-là et sachant tous les travaux que l'on

1 réalise avec l'Association canadienne de
2 l'électricité, avec le groupe de travail sur les
3 meilleures pratiques et les indicateurs qui ont été
4 développés, on a pu voir un indicateur qui était
5 tout à fait cohérent avec notre modèle de gestion
6 des actifs. Et c'est cet indicateur-là que l'on
7 propose à la Régie, que l'on est capable de suivre,
8 que l'on est capable également de se comparer avec
9 des tiers, comparer notre performance à travers les
10 années, que l'on trouve très utile et très cohérent
11 avec toute notre approche.

12 (11 h 40)

13 Merci et on ne discutera pas ou on discutera plutôt
14 avec le panel numéro 2, là, de la pertinence de
15 l'indicateur de façon pointue.

16 Évidemment, comme maître Cadrin le faisait
17 ressortir tantôt, il y a le léger désavantage
18 d'arriver un petit peu en retard par rapport à
19 l'année qu'on regarde, l'année témoin projetée,
20 puis je suis d'accord avec vous, Monsieur
21 Boulanger, il faut regarder une tendance et c'est
22 là-dessus qu'il faut s'aligner. Surtout quand on
23 fait du témoin projeté, là, on n'a pas le choix, on
24 est tous dans des chiffres mous puisque ce sont des
25 prévisions.

1 Maintenant, la préoccupation de la Régie,
2 exprimée par nos collègues l'année dernière, puis
3 on la partage tout à fait, c'est distinguer ce
4 qu'on peut appeler ou ce qu'on appelle, là,
5 habituellement, dans le domaine réglementaire, des
6 gains de productivité, qui sont, par définition, de
7 nature récurrente et permanente. Que je suis
8 certain, Monsieur Boulanger, comme président, vous
9 souhaitez en avoir le plus possible. Et distinguer
10 ces gains de productivité là de réductions de coûts
11 pour satisfaire tantôt un président, tantôt un
12 ministre ou même un premier ministre, puis ça, ces
13 réductions de coûts là, ça peut être atteint de
14 bien des façons, pas toujours heureuses. Puis le
15 focus de la Régie est là-dessus. Avez-vous des
16 choses à nous dire pour nous rassurer à cet effet?

17 M. ANDRÉ BOULANGER :

18 R. Je pense que vos commentaires sont très à-propos.
19 Essentiellement, les éléments qu'on a mis dans le
20 haut du tableau, les actions structurantes sont là
21 pour structurer. Ce n'est pas quelque chose on
22 dit : « On fait ça une année puis c'est fini »,
23 c'est des choses qui sont là et qui vont durer dans
24 le temps.

25 Alors que ce soit le cas des

1 simplifications des familles d'équipements, une
2 fois qu'on a intégré ça, mais avant d'aller
3 chercher le plein bénéfice, ça prend un certain
4 temps. Parce qu'on établit des familles
5 d'équipements puis, graduellement dans le temps, le
6 plein potentiel d'une simplification prend tout son
7 potentiel. Parce qu'au niveau de l'entreposage, au
8 niveau des pièces d'équipements, au niveau de la
9 formation des individus pour installer ces
10 équipements-là, moins grande famille, plus facile
11 d'avoir des gens formés, et caetera. Il y a toutes
12 sortes de bénéfices qui viennent indirectement.

13 Alors, lorsqu'on... lorsqu'on fait un
14 changement comme celui-là, c'est sûr que, dans le
15 temps, ça amène de multiples bénéfices, qui ne sont
16 pas toujours faciles à mesurer, mais c'est la bonne
17 chose à faire. Puis c'est très structurant.

18 La même chose dans le cas de la chaîne
19 d'approvisionnement. Une chaîne
20 d'approvisionnement, une entreprise qui a grandi au
21 fil des années d'une façon très importante pendant
22 des périodes, il s'est réalisé des... des réserves
23 d'équipements un peu à différents endroits. Les
24 gens appelaient ça des cages d'écureuils. Les gens,
25 en fin de projet, mettent des choses puis on

1 réalise, à un moment donné, après un certain temps,
2 que d'avoir une gestion de cette nature-là, ça
3 avait bien répondu à un certain besoin mais
4 continuer ça dans le temps, ce n'était pas une
5 bonne chose. Souvent, ces équipements-là entreposés
6 étaient mal entreposés, n'étaient plus fiables
7 lorsqu'on venait pour les installer, un paquet de
8 choses qu'il n'était pas adéquat de faire comme ça.
9 On avait un peu le syndrome de : « On va prendre
10 une pièce dessus puis on va la remplacer après, on
11 a juste besoin d'une pièce. » Au lieu de prendre la
12 pièce majeure, il manque deux, trois pièces dessus,
13 tu ne peux pas t'en servir. Alors, il y avait des
14 choses comme ça qui se reproduisaient, alors ce
15 n'était pas adéquat d'avoir ça.

16 Alors, d'avoir une vision d'une chaîne
17 d'approvisionnement qui est centralisée et où on va
18 optimiser cette chaîne-là, ça va amener... c'est un
19 changement structurel qui va amené des bénéfices à
20 long terme. Immédiatement et à long terme.

21 Puis c'est des changements de pratique
22 qu'il faut descendre dans l'organisation souvent
23 assez profondément. Les gens sont habitués dans un
24 environnement - puis sur le panel numéro 2,
25 monsieur Rioux pourra en parler - les gens sont

1 habitués d'avoir... ils ont l'équipement à côté,
2 ils peuvent lui toucher le matin quand ils
3 rentrent, ils sont confortables avec ça. On dit :
4 « Non, non, ça ne marchera plus comme
5 ça. Maintenant voici la vision qu'on a comme
6 organisation. » Parce que cette vision-là, de
7 pouvoir sentir une sécurité parce que les
8 équipements sont juste à côté, c'est une fausse
9 vision. Et elle coûte cher. Puis il faut changer
10 ces méthodes-là. Alors, c'est ce que la chaîne
11 d'approvisionnement amène.

12 La stratégie de mise en route et de mise en
13 service, fondamentale aussi. Ça c'est très, très
14 structurant encore une fois puis c'est là pour
15 rester. Puis on a réalisé, lorsqu'on regardait...
16 lorsqu'on faisait les travaux, qu'il y avait moyen
17 de faire les travaux différemment. Ça, ça a été, je
18 dirais, dans les éléments qui sont là, c'est celui-
19 là qui a amené des bénéfices tangibles, je dirais,
20 le plus rapidement. Puis ça amenait des enjeux de
21 réalisation de travaux avec notre main-d'oeuvre,
22 qui disait : « Bien, non, c'est nous qui le faisons
23 d'habitude, ce n'est pas les gens qui le font
24 ailleurs », non, non, à un moment donné, il faut
25 tracer la ligne, responsabiliser les gens,

1 s'assurer qu'on fait le suivi opportun de façon à
2 avoir ce qu'on a demandé comme travaux puis de
3 faire le transfert entre ce qu'on appelle la mise
4 en route puis la mise en service. Alors, il y a...
5 mise ne service, c'est toujours les employés de
6 l'entreprise qui le font parce qu'il faut
7 l'intégrer dans l'ensemble du réseau. Mais, la mise
8 en route, c'est une responsabilité qui incombe aux
9 gens qui réalisent les travaux. Puis souvent, dans
10 le temps, les choses n'étaient pas si claires que
11 ça. Ce qui amenait toutes sortes d'enjeux sur la
12 façon dont les chantiers étaient opérés et la
13 performance opérationnelle.

14 (11 h 45)

15 Ça c'est un changement structurel qui est
16 là pour rester, ce n'est pas simplement pour plaire
17 à une pression politique et tout ça. Parce qu'on
18 s'est posé la question, je le mentionnais tantôt,
19 l'enjeu qu'on avait, comme est-ce qu'on va faire
20 pour être capable de réaliser la croissance des
21 investissements qu'on a avec les ressources que
22 l'on avait et puis... et en plus, on se faisait
23 imposer d'avoir moins de ressources. La question,
24 ça a été, moi, très rapidement à l'interne, j'ai
25 dit : « On ne fera pas des choses qui vont mettre à

1 risque la fiabilité du réseau et qu'on va payer le
2 prix plus tard non plus. Il faut qu'on soit capable
3 de trouver des façons de faire qui vont faire en
4 sorte, on va saisir ça comme une opportunité de
5 façon à avoir une entreprise qui se transforme,
6 mais avec des choses réelles. »

7 Puis c'était le risque qu'on a pris, ce que
8 je décrivais tout à l'heure, quel était le risque
9 qu'on a pris, on avait un risque en le faisant.
10 Comment est-ce que l'ensemble des employés va le
11 prendre, comment est-ce que les relations de
12 travail vont avoir... est-ce qu'ils vont embarquer
13 avec nous? Est-ce qu'ils vont embarquer avec nous
14 avec suffisamment de vitesse de façon à pouvoir
15 avoir une transformation appropriée? Aujourd'hui,
16 c'est plus facile à dire, on réalise qu'on a réussi
17 à le faire, à maintenir un indice de fiabilité qui
18 était bon. Mais à l'époque, on avait des doutes.
19 Mais on n'a pas fait ça pour ramasser de l'argent
20 en disant on va mettre un risque, on disait : « On
21 va changer les façons de faire profondément. »

22 M. STÉPHANE VERRET :

23 R. Sur l'aspect, si vous permettez, Monsieur Pilotto,
24 sur l'aspect de votre question quant à la
25 distinction entre les gains d'efficience et les

1 réductions de coûts, vous savez, l'an passé, il y a
2 eu un dossier très important qui a été présenté à
3 la Régie, qui a été décidé par la Régie, qui est le
4 dossier du taux de rendement et la mise en place du
5 mécanisme de traitement des écarts de rendements
6 dans lequel cette question-là a été abondamment
7 discutée.

8 Et on a fait état de l'impossibilité pour
9 l'entreprise de distinguer après les faits ce qui
10 constitue les gains d'efficience, ce qui constitue
11 la réduction de coûts. Et je pense que le mécanisme
12 qui a été mis en place au niveau du MTR reconnaît
13 ce fait-là en ayant un mécanisme qui va partager
14 sur l'ensemble, l'ensemble du rendement
15 excédentaire ou qui peut être dégagé et non pas
16 uniquement... parce qu'il y avait des discussions à
17 y avoir, est-ce qu'on pouvait isoler de façon
18 spécifique les gains d'efficience? Et la réponse
19 était non, on n'était pas en mesure de le faire. Et
20 je pense que comme je le mentionne, le MTR qui a
21 été mis en place reconnaît ce fait-là.

22 Q. **[139]** Merci. Une dernière question. Ça revient à
23 plusieurs endroits dans votre preuve, ça semble
24 être une cause récurrente qui explique peut-être
25 des retards dans les mises en service ou quelques

1 erreurs de prévision qu'on constate a posteriori et
2 j'ai nommé le bien nommé défi de mise en oeuvre. Ça
3 revient souvent dans votre preuve. J'imagine que ça
4 représente quelque chose de concret et j'aimerais
5 ça avoir votre point de vue de président par
6 rapport à ça. Qu'est-ce que ça représente ces défis
7 de mise en oeuvre puis qu'est-ce que le
8 Transporteur a mis en place ou compte mettre en
9 place pour relever ce défi-là?

10 M. ANDRÉ BOULANGER :

11 R. Alors essentiellement, le défi de mise en oeuvre,
12 c'est un peu ce que je décrivais tout à l'heure
13 lorsqu'on est arrivé, entre autres, sur la mise en
14 route, la stratégie de mise en route de mise en
15 service des équipements. Ça implique énormément de
16 ressources dans l'entreprise et dans
17 l'organisation. C'est un changement culturel à
18 certains endroits. Les gens sont habitués de faire
19 les choses d'une certaine façon puis on leur
20 demande de faire un changement rapide et le mieux
21 possible, évidemment, parce qu'on ne veut pas
22 avoir... on ne veut pas que le risque anticipé se
23 concrétise.

24 Alors, c'est un défi de mise en oeuvre à
25 toutes les fois puis c'est un défi, on est une

1 entreprise qui a, en termes de relations de
2 travail, où les choses sont très organisées, très
3 structurées dans le temps et quand on vient pour
4 dire : « Bien on les faisait comme ça les
5 choses... » comme je regarde en deux mille dix
6 (2010), deux mille onze (2011), quand on a pris la
7 décision de dire : « On va changer la façon quand
8 on fait des mises en route, des mises en
9 services... » parce que si on continuait de la même
10 façon, c'était impossible de faire le travail qui
11 était en avant. Mais là, il fallait avoir la
12 collaboration des travailleurs puis leur dire :
13 « Écoutez, on le faisait comme ça, maintenant, on
14 ne le fera plus comme ça. »

15 Parce que les gens arrivent sur le terrain,
16 sur le chantier, ils vont dire : « Moi, je ne
17 toucherai pas à ces équipements-là si je ne les ai
18 pas vus avant. » Bien là, tu as un enjeu, tu as un
19 problème, il faut collaborer, embarquer. Alors, il
20 faut être capable d'amener l'ensemble de notre
21 main-d'oeuvre à dire : « Oui, correct, je comprends
22 la démarche que vous avez faite, je l'accepte et
23 j'embarque à ce niveau-là dans le travail. Puis
24 voici la performance que je vais donner. » Alors
25 ça, c'est des défis de mise en oeuvre qu'on a.

1 Alors à toutes les fois qu'on vient pour faire des
2 changements structurels, ce défi-là, on l'a.

3 On l'a eu, je décrivais tout à l'heure la
4 simplification... non, la chaîne
5 d'approvisionnement. Les gens sont habitués d'avoir
6 de l'équipement à côté. Bien c'est un changement
7 culturel aussi. Les gens, au début, vont dire :
8 « Ça ne marchera pas. Ça n'a pas de bon sens, c'est
9 moi qui est responsable ici. Vous m'enlevez des
10 moyens pour être capable de donner la fiabilité de
11 mon installation. » Puis ils sortent des cas qui
12 sont vrais parce que la machine, quand tu la
13 changes au début, elle n'est pas parfaite. Puis là,
14 j'essayais d'avoir un équipement qui vient de la
15 vente, je ne l'ai pas eu, il n'est pas bon, je
16 l'aurais eu à côté de moi, il aurait été bon. Ça en
17 est des défis de mise en oeuvre.

18 Alors, c'est des défis qui sont quotidiens
19 et qu'on vit mais qu'il faut avoir la vision de
20 dire que c'est la bonne chose à faire et de faire
21 ces changements-là structurels et après un certain
22 temps, bien je veux dire, c'était le bon geste à
23 faire. On a des défis, c'est toujours un défi, tu
24 sais.

25 Q. [140] Avez-vous fini par tous les trouver les

1 transfos cachés dans les entrepôts?

2 R. Je croirais que oui.

3 Q. **[141]** Je n'ai pas d'autres questions, merci
4 beaucoup.

5 LE PRÉSIDENT :

6 Merci, Monsieur Pilotto. Madame Gagnon?

7 Mme FRANÇOISE GAGNON :

8 Q. **[142]** Alors bonjour Messieurs. Françoise Gagnon
9 pour la Régie. Alors moi, je vais poursuivre un peu
10 avec le sujet de mon collègue, là, qui est le défi
11 des mises en oeuvre, mais en ajoutant la référence
12 des conventions collectives. Alors selon la preuve,
13 vous avez de nouvelles ententes de travail qui ont
14 été conclues en deux mille treize (2013) avec le
15 syndicat qui représente vos employés, mais il y en
16 a un... les employés de... techniciens du Syndicat
17 canadien de la fonction publique, eux, il n'y a pas
18 eu d'entente.

19 Alors ma question serait, est-ce que selon
20 le Transporteur... excusez-moi, alors est-ce que le
21 fait de ne pas avoir d'entente avec ce dernier
22 syndicat pourrait avoir un impact important sur
23 l'échéancier des mises en service et donc de
24 compromettre votre capacité à livrer?

25 (11 h 50)

1 M. ANDRÉ BOULANGER :

2 R. Le mois de fin novembre et décembre, c'est la
3 période la plus intense au niveau des mises en
4 route, des mises en chantier. C'est... Bon, on
5 connaît l'hiver qu'on a, ça commence, on commence à
6 voir des effets, d'ailleurs, de l'hiver, on l'a vu
7 la semaine dernière, une température relativement
8 froide. Mais règle générale, c'est fin décembre,
9 là, c'est là que le froid prend, janvier et
10 février. Alors il faut que les équipements et que
11 l'infrastructure soient aptes à répondre aux
12 besoins. Et les travaux que l'on a faits, qu'on
13 sera en mesure de les mettre en service.

14 Alors c'est certain que l'enjeu qu'on a
15 avec le 957, avec le Syndicat des techniciens,
16 c'est une préoccupation pour nous qui est là depuis
17 plusieurs mois, parce qu'il y a des équipements
18 très stratégiques qu'on veut avoir en place pour le
19 réseau. Alors on les a catégorisés, je dirais,
20 d'une façon ceux qui sont importants pour répondre
21 à la pointe hivernale de les avoir en service. On
22 s'assure de les avoir en service. Puis on travaille
23 avec la Commission des, comment est-ce qu'on
24 l'appelle, des services essentiels, de façon à
25 s'assurer qu'on a le nombre requis de techniciens

1 pour faire le travail, parce que ça passe sur les
2 services essentiels; il faut avoir ces équipements-
3 là qui sont prêts à la pointe.

4 Les autres installations? Il y a des
5 installations qu'on peut mettre en service soit
6 nous-mêmes ou de d'autres façons. Puis on est dans
7 la période intensive pour le faire. Alors le mois
8 de décembre, historiquement, ce n'est pas propre à
9 cette année, mais on met à peu près cinquante pour
10 cent (50 %) de nos travaux sont mis en service dans
11 le mois de décembre. Alors on rentre dedans, là.
12 Alors on est dans le bout, dans le bout le plus
13 intense. Et c'est sûr que d'avoir le 957 qui fait
14 des pressions, ça complique les choses. Mais la
15 priorité qu'on a mis, c'est évidemment d'avoir, de
16 s'assurer que pour la pointe hivernale, que
17 l'ensemble des équipements vraiment stratégiques
18 vont être en place, de façon à pouvoir répondre aux
19 besoins québécois, là, de la pointe hivernale. Et
20 on est très confiant, au jour d'aujourd'hui, là, de
21 dire que le réseau va être en place pour la pointe
22 hivernale, va être en mesure de répondre.

23 Mme FRANÇOISE GAGNON :

24 Parfait. Merci beaucoup.

25

1 LE PRÉSIDENT :
2 Écoutez, ça va aller pour nos questions. Alors il
3 est presque onze heures cinquante-quatre (11h54),
4 presque midi, alors il me reste, messieurs
5 Boulanger et Verret, à vous remercier, à vous
6 libérer. Si je comprends bien, monsieur Verret,
7 vous restez mais vous ne restez pas dans ce côté-
8 là, vous allez être dans la salle, si je comprends
9 bien?
10 M. STÉPHANE VERRET :
11 Je vais être directement en avant de vous.
12 LE PRÉSIDENT :
13 Parfait. Alors on va quand même vous avoir à
14 l'oeil. Merci beaucoup à vous deux. Bonne fin de
15 journée. Maître Fréchette, au retour du dîner, nous
16 allons donc commencer avec le panel 2. C'est bien
17 ça?
18 Me YVES FRÉCHETTE :
19 Tout à fait. Tout le monde est prêt. Alors...
20 LE PRÉSIDENT :
21 Parfait.
22 Me YVES FRÉCHETTE :
23 ... panel 2 au retour.
24 LE PRÉSIDENT :
25 Alors écoutez, on revient à une heure (1h)? Ça vous

1 va pour vous?

2 Me YVES FRÉCHETTE :

3 Écoutez, c'est sûr qu'on doit se déplacer, vous

4 savez. On a toujours... Si une heure quinze (1h15)

5 ça vous allait, je pense qu'on...

6 LE PRÉSIDENT :

7 Allons... Allons pour une heure (1h).

8 Me YVES FRÉCHETTE :

9 Le quinze (15) minutes...

10 LE PRÉSIDENT :

11 Va faire la différence dans votre vie?

12 Me YVES FRÉCHETTE :

13 Oui. Je pense que ça va donner un petit coup de

14 pouce...

15 LE PRÉSIDENT :

16 Mais on aime ça.

17 Me YVES FRÉCHETTE :

18 ... pour le déplacement.

19 LE PRÉSIDENT :

20 La vôtre aussi? Bon.

21 Me YVES FRÉCHETTE :

22 Bon. Treize heures quinze (13h15).

23 LE PRÉSIDENT :

24 Monsieur Gosselin, ça va aller, une heure quinze

25 (1h15)?

1 M. ANTOINE GOSSELIN :

2 Ça va aller.

3 LE PRÉSIDENT :

4 Parfait. On va tous revenir à une heure quinze
5 (1h15). Merci et bon appétit.

6 Me YVES FRÉCHETTE :

7 Je vous remercie.

8 (13 h 16)

9

10 PREUVE HQT - Coût du service, efficience,
11 planification et commercialisation (panel 2)

12

13 LE PRÉSIDENT :

14 Bon retour de dîner. Maître Fréchette.

15 Me YVES FRÉCHETTE :

16 Merci. Pour ce quinze (15) minutes supplémentaire.

17 Puis je suis porte-parole de tous, pour une fois.

18 Alors le panel 2 qui est déjà là prêt à répondre

19 aux multiples questions qui pourront lui être

20 adressées. On va procéder à l'assermentation. Mais

21 je me permets rapidement. Vous avez les c.v. des

22 gens qui ont été produits la semaine dernière. Vous

23 les avez déjà. Et je vous les présente rapidement,

24 mais ils vont le faire de façon solennelle. Alors,

25 vous avez madame Roquet; monsieur Rioux; monsieur

1 Veci; madame Caron; ainsi que monsieur Clermont.
2 Voilà! Les présentations sont faites. Maintenant,
3 on peut être sévère avec eux, des questions
4 précises, granulaires. Je peux vous dire qu'ils ont
5 vraiment réponse à tout. Alors, peut-être, Madame
6 la Greffière, les assermenter s'il vous plaît.
7
8 L'an deux mille quatorze (2014), ce vingt-quatrième
9 (24e) jour du mois de novembre, ONT COMPARU :
10
11 MARIE-CLAUDE ROQUET, chef Planification et gestion
12 des actifs, Hydro-Québec TransÉnergie, ayant une
13 place d'affaires au Complexe Desjardins, Tour est,
14 Montréal (Québec);
15
16 LOUIS-OMER RIOUX, vice-président Exploitation des
17 installations, ayant une place d'affaires au 5250,
18 rue Armand-Frappier, Saint-Hubert (Québec);
19
20 LOUIS VECI, directeur Planification financière et
21 contrôleur, ayant une place d'affaires au 2,
22 Complexe Desjardins, Tour est, Montréal (Québec);
23
24 STÉPHANIE CARON, chef Affaires réglementaires et
25 tarifaires, ayant une place d'affaires au Complexe

1 Desjardins, Tour Est, Montréal (Québec);

2

3 SYLVAIN CLERMONT, chef Commercialisation des
4 services de transport, ayant une place d'affaires
5 au Complexe Desjardins, Tour Est, Montréal
6 (Québec);

7

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

10

11 INTERROGÉS PAR Me YVES FRÉCHETTE :

12 Q. **[143]** Maintenant que j'ai bien digéré, je vais
13 pouvoir suivre le plan de match régulier. On va
14 commencer par l'assermentation... pas
15 l'assermentation, mais l'adoption de la preuve, si
16 vous me permettez. Ça va vous permettre de situer
17 aussi pour les fins de questionnement que vous
18 aurez qui est quoi quant à la preuve principale
19 qu'on vous a produite.

20 Peut-être débiter avec madame Roquet si
21 possible. Alors, Madame Roquet, si je vous parle
22 des pièces HQT-3, efficience aux investissements;
23 HQT-3, balisage; HQT-9, planification; et les
24 réponses correspondantes qui s'y rattachent dans
25 les demandes de renseignements que nous avons

1 reçues, alors est-ce que ces documents ont été
2 préparés sous votre contrôle et vous les adoptez
3 comme étant votre témoignage dans ce dossier?

4 Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

5 R. Tout à fait.

6 Q. **[144]** C'est bien. Alors, Monsieur Rioux,
7 maintenant, on va garder le même ordre. Monsieur
8 Rioux, HQT-3, Document 1, efficience associée à vos
9 responsabilités bien sûr de réseau; HQT-6, Document
10 2, les charges nettes associées à vos
11 responsabilités; et les réponses correspondantes,
12 ces documents ont été préparés sous votre contrôle
13 et vous les adoptez comme étant votre témoignage
14 dans ce dossier?

15 M. LOUIS-OMER RIOUX :

16 R. Oui, tout à fait.

17 Q. **[145]** C'est bien. Monsieur Veci maintenant.
18 L'énumération pourrait être un petit peu plus
19 robuste, mais on les connaît bien. Alors, Monsieur
20 Veci, contrôleur, directeur de la Planification
21 financière. Les pièces : HQT-3, Document 1 qui
22 concerne l'efficience aux charges; HQT-4 qui
23 concerne les principes réglementaires; HQT-5,
24 revenus requis; HQT-6, en ce qui concerne les
25 dépenses reliées à la prestation du service; HQT-7,

1 au niveau de l'évolution de la base de
2 tarification; HQT-8, politique financière. Alors,
3 ces pièces ont été préparées sous votre contrôle et
4 vous les adoptez comme étant votre témoignage dans
5 ce dossier?

6 M. LOUIS VECI :

7 R. Oui.

8 Q. **[146]** C'est bien. Merci. Madame Caron, elle,
9 malheureusement, c'est une dame talentueuse, alors
10 c'est tout. Madame Caron, la preuve qui a été
11 préparée dans ce dossier en ce qui concerne les
12 aspects réglementaires et tarifaires a été préparée
13 sous votre contrôle?

14 Mme STÉPHANIE CARON :

15 R. Oui.

16 Q. **[147]** Et vous l'adoptez comme étant votre
17 témoignage?

18 R. Oui.

19 Q. **[148]** Merci. Monsieur Clermont maintenant. En ce
20 qui concerne les pièces HQT-6, Document 3, achat de
21 service de transport; HQT-10, commercialisation; et
22 HQT-12, tarification, ou ce qui est le texte des
23 Tarifs. Alors, ces pièces ont été préparées sous
24 votre contrôle et vous les adoptez comme étant
25 votre témoignage dans ce dossier?

1 M. SYLVAIN CLERMONT :

2 R. Oui, tout à fait.

3 Q. **[149]** C'est bien. Maintenant, pour l'interrogatoire
4 en chef, on va prendre une approche un peu
5 différente cette année, nous allons commenter
6 directement les recommandations qui vous sont
7 faites par les intervenants et qui vont faire
8 l'objet de questionnement direct de ma part auprès
9 du panel. Alors, je vous demanderais d'avoir à
10 portée de la main les mémoires qui ont été préparés
11 par les intervenants dans le dossier. Il n'y aura
12 pas de présentation formelle.

13 (13 h 23)

14 On va y aller à travers les questions, là,
15 qui seront des questions ouvertes, non
16 tendancieuses mais bien précises sur les
17 recommandations qui ont été faites par nos
18 différents analystes et pour le compte de leur
19 client dans ce dossier.

20 Alors vous me ferez signe quand vous serez
21 prêts. Nous allons débiter avec l'ACEFO, mais avant
22 j'avais une petite question, là, initiale et puis
23 je pense que monsieur le régisseur Pilotto va
24 sourire. Alors on avait bien noté dans la décision
25 D-2014-162 à la page 6 où la Régie énonçait une

1 insatisfaction à l'égard de la proposition plus
2 précise sur la méthode de suivi proposée et à la
3 base de référence à établir par le Transporteur.
4 Alors c'était notre première question, la première
5 question que je souhaitais adresser au panel. Alors
6 est-ce que vous avez des commentaires à cet égard?

7 M. LOUIS VECI :

8 R. Oui, Monsieur le Président. Alors à l'égard de
9 cette décision et de ce commentaire, j'aimerais
10 fournir la réponse suivante. Notre compréhension de
11 la décision D-2014-035, paragraphe 76, c'est que la
12 Régie tente de comprendre comment le Transporteur
13 réalisera son efficience aux charges nettes
14 d'exploitation.

15 Comme premier pas dans cette direction, le
16 Transporteur a soumis une liste exhaustive
17 d'initiatives avec lesquelles il compte réaliser
18 son efficience, tant aux investissements qu'aux
19 charges d'exploitation.

20 Cette liste de mesures d'efficience reflète
21 véritablement là où les efforts du Transporteur
22 sont concentrées pour fins d'excellence
23 opérationnelle et d'efficience.

24 Nous croyons que notre modèle de gestion
25 des actifs, nos initiatives décrites en preuve,

1 l'indice composite forment un tout cohérent de la
2 pensée à l'exécution, aux résultats sur les axes de
3 l'investissement couvrant la cible de vie de
4 l'actif, les charges d'exploitation annuelles et la
5 fiabilité du réseau. Certains intervenants
6 suggèrent même qu'avec une telle liste, le
7 Transporteur devrait être en mesure de surpasser sa
8 cible d'efficience.

9 Ceci étant dit, le Transporteur comprend
10 que la Régie est à la recherche d'une méthode de
11 suivi plus spécifique que globale. Tel que véhiculé
12 l'année dernière, le Transporteur ne fait pas de
13 comptabilité par activité, rappelle à ce titre que
14 la comptabilité par activité pour une grande
15 entreprise non manufacturière est inhabituelle.

16 D'ailleurs, Hydro-Québec, dans son
17 ensemble, partage son infrastructure technologique,
18 ses encadrements, ses redditions de comptes selon
19 un modèle commun à l'ensemble des divisions. Le
20 Transporteur ne pourrait faire cavalier seul dans
21 le développement d'un modèle sophistiqué, complexe
22 et dispendieux de comptabilité par activité.

23 Le Transporteur s'est donc questionné à
24 savoir si l'intérêt de la Régie était lié au fait
25 que les autres utilités produisaient de tels

1 suivis.

2 Deux choses l'une. Si le Transporteur
3 devait mettre en place un système de suivi
4 particulier à sa division impliquant des
5 changements à ses processus, au suivi de gestion,
6 tout en développant des applications maison en
7 parallèle des systèmes comptables de l'entreprise,
8 il aurait besoin de beaucoup plus de temps que
9 l'intervalle d'une décision dans l'année et le
10 dépôt d'une demande tarifaire cinq mois plus tard.
11 Et qui plus est, il ne capterait pas l'ensemble des
12 gains d'efficience.

13 De plus, selon les quelques lectures de
14 certains dossiers au Canada, rien n'indique une
15 tendance à la réalisation d'un rendre-compte
16 financier détaillé par initiative d'efficience tel
17 que la Régie le demande.

18 Comme considération additionnelle, le
19 Transporteur se retrouve en période transitoire en
20 vertu de laquelle un cadre réglementaire devant
21 satisfaire aux conditions d'une réglementation
22 incitative, par exemple, serait mise en place et
23 pourrait amener alors d'autres exigences et
24 considérations de la part de la Régie.

25 À ce stade-ci, le Transporteur souhaite

1 donc répondre le plus possible aux attentes de la
2 Régie avec l'information disponible à partir de ses
3 systèmes et il comprend que, dans le cadre du
4 dossier ouvert pour l'établissement de la
5 réglementation incitative, la question de
6 l'efficience est normalement abordée.

7 À l'égard des bases de référence, les bases
8 de référence de la VPEI sont en place. Celles-ci
9 permettent d'interpréter la performance de la VPEI,
10 la Vice-présidence exploitation des installations,
11 en termes d'optimisation des ressources à sa
12 disposition, selon la réalisation des activités de
13 maintenance et de projets qu'ils ont à réaliser
14 ainsi que l'impact de ses choix sur la sécurité, la
15 fiabilité et la disponibilité du réseau.

16 Les bases sont comparables à partir de
17 l'année deux mille treize (2013), soit la première
18 année complète pour laquelle le modèle de gestion
19 des actifs est en place, le plan opérationnel
20 consolidé est en place, les orientations et les
21 stratégies consolidées provincialement, et
22 l'application OSM à la fin deux mille treize
23 (2013).

24 Les années deux mille treize (2013) à deux
25 mille quinze (2015) diffèrent quelque peu du fait

1 de l'accroissement de la maintenance issu du
2 contexte opérationnel, donc le vieillissement des
3 équipements et un réseau fort sollicité, et du
4 modèle de gestion des actifs qui est
5 progressivement déployé.

6 Le Transporteur rappelle cependant qu'il ne
7 fait pas de comptabilité par activité et donc que
8 cette nouvelle base de référence ne permet pas en
9 soi le suivi détaillé par activité spécifique à
10 l'efficience au CNE tel que la Régie semble le
11 vouloir.

12 (13 h 28)

13 Q. **[150]** C'est bien. Maintenant, j'aimerais... cette
14 question étant close, j'aimerais aborder avec vous
15 le mémoire de l'ACEF de l'Outaouais, je vous amène
16 vers les pages 22, 23 et 24, où on trouve le
17 condensé, là, des recommandations qui sont faites
18 par monsieur Paquin.

19 L'une de ces recommandations-là concerne
20 l'efficience et la mesure du... pas la mesure du
21 gain mais la cible, qui cette année est présentée à
22 un pour cent (1 %) par le Transporteur mais qu'il
23 déclare comme étant insuffisante. Je vous vois
24 froncer... l'avez-vous, Monsieur Pilotto? Ça va?

25

1 M. LAURENT PILOTTO :

2 J'y suis, oui.

3 Me YVES FRÉCHETTE :

4 C'est aux pages 22, 23, 24 et suivantes, là, où on
5 retrouve la somme des... C'est bien.

6 Q. **[151]** Alors, pour l'ACEFO donc, la cible d'un pour
7 cent (1 %) est insuffisante, monsieur Paquin
8 présente son graphique d'évolution des CNE sur deux
9 mille neuf (2009) à deux mille quinze (2015). Il
10 note une certaine stabilité entre deux mille neuf
11 (2009) puis deux mille douze (2012) puis une
12 augmentation, là, qu'il chiffre à treize virgule
13 six pour cent (13,6 %), là, deux mille douze (2012)
14 à deux mille quinze (2015). Puis il propose une
15 cible d'efficience par la suite à deux pour cent
16 (2 %) pour deux mille quinze (2015). Vous avez la
17 recommandation qui suit, dont je pourrais vous
18 faire une lecture, là.

19 Selon l'ACEFO, les explications du
20 Transporteur ne permettent pas de
21 justifier une proposition de gain
22 d'efficience de seulement 1 %. De
23 plus, étant donné que les CNE ont
24 augmenté de 13,6 % depuis 2012,
25 l'ACEFO demande que l'objectif relatif

1 aux gains d'efficience soit maintenu à
2 2 %, soit au même niveau qu'en 2014.

3 Il y a un autre aspect également qui est... qui est
4 abordé, qui est périphérique ou qui touche à ce
5 sujet-là, soit celui... puis celui-là on le
6 retrouve à la page 24 de son analyse, où il
7 suggère, au niveau de l'impact tarifaire des
8 investissements ne générant pas de revenus
9 additionnels, il mentionne ce qui suit :

10 L'analyse de l'ACEFO, permet de
11 constater que l'impact tarifaire
12 diminue lorsque les investissements
13 sont inférieurs à l'amortissement,
14 alors que l'impact tarifaire augmente
15 lorsque les investissements sont
16 supérieurs à l'amortissement.

17 L'ACEFO conclut que le maintien du
18 tarif annuel actuel au niveau actuel
19 implique que la valeur des
20 investissements ne générant pas de
21 revenus additionnels ne doit pas être
22 supérieure à la valeur annuelle de
23 l'investissement... de
24 l'amortissement.

25 Alors, ma question est au panel. Est-ce que vous

1 avez des commentaires à cet égard?

2 M. LOUIS VECI :

3 R. Oui, absolument. Alors, on va fournir ici une
4 réponse complète. Alors, à l'égard des
5 recommandations, plus pertinemment les deux dont
6 vous avez mentionné, l'intervenant recommande, de
7 façon isolée, l'une de l'autre, de limiter les
8 investissements ne générant pas de revenus sous la
9 valeur annuelle d'amortissement et d'établir le
10 pourcentage des gains d'efficacités à deux pour
11 cent (2 %).

12 D'entrée de jeu, le Transporteur souligne
13 que ces deux (2) recommandations ne semblent pas
14 supportées et, de toute évidence, l'intervenant a
15 omis de mesurer l'impact sur le réseau que de
16 telles recommandations pouvaient avoir. Avec de
17 telles recommandations, l'espérance de vie de notre
18 réseau serait limitée, il deviendrait impossible de
19 desservir l'ensemble de la clientèle après un
20 certain temps.

21 Pourquoi je mentionne ça? Alors, il y a un
22 lien étroit entre le niveau d'investissement, les
23 charges d'exploitation et la fiabilité. Le niveau
24 d'investissement ne générant pas de revenus est
25 intimement lié avec le niveau de charges

1 d'exploitation. Maintenir un réseau avec un parc
2 d'actifs avec l'âge moyen d'aujourd'hui, soit
3 vingt-cinq (25) ans, stabiliserait le niveau de
4 charges d'exploitation pour le parc ainsi que les
5 risques mais exigerait de plus que de doubler notre
6 niveau projet en pérennité pour remplacer les
7 actifs. L'un ne va pas sans l'autre.

8 Notre modèle ainsi que nos analyses de
9 performance des équipements nous permettent de
10 contrôler le niveau des projets ne générant pas de
11 revenus, de contrôler le risque mais requiert un
12 accroissement du budget de maintenance pour
13 introduire des interventions ciblées aux actifs
14 ayant dépassés le milieu de leur durée de vie
15 utile.

16 Au niveau de cette fameuse recommandation
17 sur le niveau d'investissement. Même avec un modèle
18 comme le nôtre, qui rend le niveau d'investissement
19 et le tarif le plus optimal pour la clientèle sur
20 la durée de vie de l'actif, il est illusoire de
21 penser que les investissements ne générant pas de
22 revenus doivent se maintenir sous le niveau de la
23 charge d'amortissement. Le Transporteur ne contrôle
24 pas la demande en projets de croissance, celle-ci
25 peut amener une dépense d'amortissement accrue qui

1 permettrait probablement de faire plus de projets
2 de pérennité, mais le Transporteur, comme je le
3 mentionne, ne contrôle pas ce déclencheur.

4 La charge d'amortissement - et c'est bien
5 important de le comprendre - reflète
6 l'investissement d'un actif, en postes, en dollars
7 d'il y a quarante (40) ans. On est en pleine
8 période de remplacement de nos actifs de postes qui
9 vont coûter quatre (4) à cinq (5) fois leur prix à
10 l'origine. L'intervenant suggère donc qu'on devrait
11 moduler la pérennité en fonction de l'amortissement
12 non inflationné d'il y a quarante (40) ans. Si
13 c'est le cas, on ne pourrait remplacer qu'une
14 faible partie de notre parc d'actifs et on ne
15 pourrait plus desservir l'ensemble de notre
16 clientèle au bout d'un certain temps.

17 (13 h 33)

18 Un poste c'est de l'appareillage et c'est
19 des bâtiments. Pour faire un exemple, c'est comme
20 de vouloir remplacer sa maison au prix d'il y a
21 quarante (40) ans, pour une maison avec le même
22 espace habitable. C'est un peu difficile. Parce que
23 mon amortissement d'aujourd'hui est basé sur le
24 prix de ma maison d'il y a quarante (40) ans. Le
25 Transporteur rappelle que ses investissements font

1 l'objet d'un processus d'approbation rigoureux,
2 tant à l'interne qu'à la Régie de l'énergie.

3 Concernant la recommandation sur le
4 pourcentage d'efficacité. Tout d'abord,
5 l'intervenant fait état d'une croissance de treize
6 point six pour cent (13,6 %) des charges nettes
7 d'exploitation du Transporteur depuis deux mille
8 douze (2012). Le Transporteur souligne que cette
9 croissance est de sept pour cent (7 %) lorsqu'on
10 exclut le coût de retraite, et que l'efficacité est
11 ciblée sur les charges d'exploitation sous contrôle
12 de gestion, et non pas sur l'ensemble des charges
13 d'exploitation.

14 Il rappelle également que la hausse des
15 charges nettes d'exploitation dont fait mention
16 l'intervenant a été pour la majeure partie, soit
17 pour les années deux mille douze (2012) à deux
18 mille quatorze (2014), approuvée par la Régie, sur
19 la base des besoins exprimés par le Transporteur,
20 en maintenance ciblée, notamment. Le niveau des
21 charges nettes d'exploitation autorisées correspond
22 donc à un plus grand volume d'activités démontrées
23 dans les demandes tarifaires visant les années deux
24 mille treize (2013) et deux mille quatorze (2014).

25 Le modèle de gestion des actifs permet de

1 mieux traiter les effets du vieillissement du
2 réseau par l'entremise, par exemple,
3 d'interventions ciblées de maintenance sur des
4 actifs, afin d'en prolonger l'usage fiable. Le
5 modèle de gestion des actifs et l'inflation
6 exerceront une pression sur les charges nettes
7 d'exploitation en période de pérennité, telle qu'en
8 fait foi l'évolution des charges nettes
9 d'exploitation de deux mille douze (2012) à deux
10 mille quinze (2015).

11 Les gains structurels ne se présentent qu'à
12 intervalles de plusieurs années. De par ses
13 diverses réorganisations, centralisations,
14 changements technologiques, le Transporteur a livré
15 des gains structurels significatifs depuis deux
16 mille huit (2008), de l'ordre de cent vingt
17 millions (120 M) lorsque l'année deux mille quinze
18 (2015) sera terminée. Ils auront tous bénéficié à
19 la clientèle.

20 Les gains attendus aujourd'hui pour
21 rencontrer la cible de un pour cent (1 %) sont
22 issus d'un ensemble de mesures décrites en preuve,
23 ainsi que d'actions de gestion courante. Je me
24 permets de parler de l'établissement de la cible de
25 un pour cent (1 %), parce que ça semble être un

1 sujet important pour tous, incluant nous, le
2 Transporteur.

3 Au niveau des facteurs internes qui ont été
4 pris en considération pour la cible de un pour cent
5 (1 %), évidemment, on l'a mentionné, on va le
6 rementionner, le vieillissement du réseau et sa
7 forte sollicitation; on est dans une phase
8 importante de pérennité et d'activités de
9 maintenance plus lourdes. Il y a également
10 l'évolution de la réglementation qui exerce une
11 pression sur nos charges. On a mentionné dans le
12 dossier les normes de bruit, les gaz à effet de
13 serre, les balises, les normes NERC and PCC qui
14 sont en évolution, que ce soit au niveau de la
15 sécurité physique ou des infrastructures critiques.
16 On a une série de lois plus exigeantes aujourd'hui.

17 Notre modèle de gestion des actifs : on
18 laisse vieillir le parc, on contrôle l'évolution du
19 risque de défaillance, mais ça exerce une pression
20 sur les charges d'exploitation. L'efficacité de
21 l'ordonnancement et la productivité accrue de la
22 force de travail va également exercer une pression
23 à la hausse sur la consommation de pièces lors
24 d'interventions de maintenance.

25 Notre mission en est une d'exploitation du

1 externes. Alors vous n'êtes pas sans savoir qu'il y
2 a plusieurs dossiers canadiens qui ont traité du
3 facteur de productivité à intégrer a priori dans
4 les tarifs, de deux mille onze (2011) à deux mille
5 quatorze (2014). La cible d'efficience du
6 Transporteur de un pour cent (1 %) est alignée avec
7 les facteurs de productivité à long terme véhiculés
8 par les experts dans les dossiers traités récemment
9 au Canada. Ces diverses études démontrent, par
10 exemple, qu'un programme de pérennité important ou
11 des changements significatifs comme nous avons
12 vécus, nécessitent un temps d'appropriation et de
13 mise en oeuvre pouvant même réduire le facteur de
14 productivité ponctuellement à moins cinq pour cent
15 (-5 %). Le Transporteur se situe dans une telle
16 période de pérennité et de changements et malgré
17 cet état de fait, il utilise un facteur de
18 productivité à long terme de un pour cent (1 %).
19 (13 h 39)

20 Q. **[152]** C'est bien. Maintenant, autre question,
21 toujours sur le rapport préparé par monsieur
22 Paquin, on parle de la mesure globale de
23 l'efficience maintenant et il y a deux
24 recommandations qu'il fait, là, je vous en fais une
25 lecture, ensuite la question va suivre, là.

1 Étant donné que les indicateurs SAIDI
2 et T-SAIDI sont deux indicateurs qui
3 ne reflètent pas la même réalité, le
4 Transporteur devrait expliquer en quoi
5 son choix de retenir l'indicateur T-
6 SAIDI pour son indicateur composite
7 est préférable au choix de
8 l'indicateur SAIDI. La seule
9 explication du Transporteur étant à
10 l'effet que l'indicateur T-SAIDI a été
11 développé à l'ACÉ.

12 Alors selon l'ACEFO, cette explication n'est pas
13 satisfaisante pour répondre à la demande de la
14 Régie dans sa décision D-2014-035. Et toujours sur
15 le même sujet, de la mesure globale de la
16 performance, monsieur Paquin mentionne, en ce qui
17 concerne les valeurs de l'indicateur relatif au
18 coût d'exploitation, de maintenance,
19 d'administration plus les coûts des investissements
20 pérennité par la valeur des immobilisations
21 corporelles et des actifs incorporels :

22 Les explications du Transporteur ne
23 permettent pas de justifier en quoi
24 une moyenne pondérée calculée pour
25 l'ensemble des participants est

1 préférable à une moyenne arithmétique
2 calculée à partir des données des
3 participants.

4 Alors l'ACEFO conclut que l'indicateur composite
5 présenté par le Transporteur ne constitue pas une
6 méthode de suivi des gains d'efficience qui
7 permettra d'identifier et de mesurer annuellement
8 les gains d'efficience recherchés. L'ACEFO demande
9 à la Régie de réitérer sa demande énoncée à la
10 décision D-2014-035. Et sur le même sujet, vous
11 avez monsieur Raymond pour l'Association des
12 hôteliers et restaurateurs qui mentionne, à la page
13 8 de son mémoire :

14 Le Transporteur peut mettre en place
15 des indicateurs permettant de suivre
16 les mesures d'efficience en combinant,
17 par exemple, les charges et les
18 investissements au besoin.

19 Alors ma question au panel est : est-ce que vous
20 avez des commentaires à l'égard de ces
21 recommandations?

22 Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

23 R. Oui, en effet. D'abord, je pense que pour répondre
24 de ça, c'est important juste de rappeler la
25 finalité de l'indicateur composite DPWG. Je vais

1 utiliser cette terminologie-là parce qu'ils l'ont
2 assistée. L'indicateur a été établi par l'ensemble
3 des transporteurs canadiens pour mesurer la
4 performance puis l'efficience de leurs activités en
5 mesurant la fiabilité qui est livrée aux clients en
6 fonction des coûts qui sont dépassés sur les actifs
7 existants. Donc, on exclut la croissance qui, elle,
8 peut être appelée à varier beaucoup d'un territoire
9 à l'autre.

10 Je reviens au premier élément à commenter.
11 L'ACEFO, donc a questionné pourquoi est-ce que le
12 Transporteur a utilisé la notion du T-SAIDI plutôt
13 que le SAIDI. Évidemment, pour fins de balisage, il
14 fallait avoir une donnée de fiabilité balisée
15 auprès du même panel que celle des coûts. Donc, on
16 a utilisé l'indicateur de fiabilité qui est balisé
17 auprès de l'ACE. Mais permettez-moi de rappeler les
18 deux raisons qui ont amené l'ACE à établir une
19 cible de fiabilité qui tient compte des points de
20 livraison plutôt que le client interrompu. Le
21 premier élément, c'est que ça permet de respecter
22 le périmètre qui est sous la juridiction du
23 Transporteur. Donc, les points de livraison, ce
24 sont les points frontières entre les réseaux du
25 Transporteur et les réseaux des distributeurs qu'il

1 dessert.

2 Le deuxième élément, c'était de permettre
3 un traitement équitable de tous ses clients. Donc,
4 qu'il soit à desservir un distributeur qui aurait
5 une faible densité de population ou desservir un
6 distributeur qui aurait une forte densité de
7 population, ça, ça serait un facteur qui
8 affecterait beaucoup le nombre de clients qui
9 pourraient être interrompus. Mais le fait de
10 mesurer au point de livraison, on permet
11 d'apprécier à valeur égale chacun de ces points de
12 livraison là.

13 Le deuxième commentaire. Le deuxième
14 élément qui était soulevé avait trait à la
15 pertinence d'utiliser une moyenne arithmétique
16 plutôt qu'un calcul d'une moyenne pondérée. L'ACE
17 utilise une moyenne arithmétique dans la donnée
18 composite parce qu'au niveau de la fiabilité,
19 certains participants ne déposent pas le détail des
20 points de livraison. Ils donnent une valeur globale
21 de leur performance de fiabilité. On n'a donc pas
22 les informations nécessaires lorsqu'on prend le
23 sous-ensemble de ce balisage-là, celui qui
24 participe à l'indicateur composite Best Practice
25 Working Group. On n'a pas le détail des données

1 requis pour faire une valeur pondérée de ce sous-
2 ensemble-là. On utilise donc l'approche
3 arithmétique. Puis à ce moment-là, on utilise la
4 même logique pour faire le traitement des coûts.
5 Alors, c'est ça la contrainte qui ne nous permet
6 pas d'utiliser la moyenne pondérée dans les deux
7 cas.

8 (13 h 45)

9 Il y a un troisième élément qui a été
10 soulevé par l'Association des hôteliers du Québec
11 et des restaurateurs du Québec qui était lié à
12 l'aspect de comparabilité du panel de balisage du
13 Best Practice Working Group. Le Transporteur
14 rappelle que le panel regroupe la majorité des
15 transporteurs canadiens qui partagent une même
16 monnaie, des règlements comparables, une géographie
17 globalement similaire. Et donc, le Transporteur se
18 questionne sur la justification du commentaire à
19 l'effet que les autres participants du balisage
20 seraient moins bien nantis que le Transporteur.

21 Le Transporteur rappelle aussi que la
22 gestion de ses activités - puis là je quitte ce
23 commentaire-là puis je reviens à plus une
24 généralité - le Transporteur rappelle aussi que la
25 gestion de ses activités se planifie à long et à

1 court terme et que son modèle de gestion des
2 actifs, ainsi que les autres initiatives
3 d'efficience établissent des stratégies à moyen,
4 long terme pour assurer la fiabilité de son
5 efficience.

6 Je vous donne l'exemple, la
7 responsabilisation des fournisseurs, c'est quelque
8 chose qui ne se fait pas du jour au lendemain,
9 c'est quelque chose qui prend un certain délai à
10 implanter puis à pouvoir récolter les fruits. Et
11 donc, les effets se mesurent aussi sur un horizon
12 multiannuel. Du fait, l'indicateur composé de Best
13 Practice Working Group permet de bien... qui donne
14 des informations avec un certain délai, un différé,
15 d'un an, et permet de refléter clairement la
16 tendance des coûts du Transporteur et donc les
17 gains de productivité récurrents qu'il réussit à
18 engranger.

19 En conclusion, le Transporteur maintient
20 que l'indicateur composite qui combine la fiabilité
21 ressentie par les coûts est un indicateur qui est
22 pertinent pour mesurer son efficience qu'il mesure
23 en mesurant les charges nettes d'exploitation et
24 aussi les investissements dans l'esprit de notre
25 modèle de gestion des actifs. C'est aussi dans sa

1 représentativité d'une entreprise à forte intensité
2 en capital. C'est un indicateur qui est robuste,
3 parce qu'il repose sur des indicateurs avec des
4 définitions stables, claires. Et c'est aussi un
5 indicateur qui offre une base de comparaison
6 pertinente avec les pairs du Transporteur.

7 Je souligne l'aspect balisage parce que le
8 monde de la gestion des actifs plus vieux, plus
9 matures, c'est relativement nouveau. Et on a encore
10 beaucoup de leçons à apprendre. Alors, d'avoir un
11 indicateur qu'on peut comparer avec les autres pour
12 voir ensuite explorer avec chacun d'eux les bons
13 coups qu'ils ont développés, les pratiques
14 gagnantes qui émergent, c'est essentiel, je pense,
15 dans la saine gestion des actifs à ce point-ci.
16 Merci.

17 Q. **[153]** Maintenant, en ce qui concerne les
18 indicateurs de performance, toujours dans le
19 rapport de monsieur Paquin au niveau des charges
20 nettes d'exploitation en fonction de la capacité du
21 réseau en mégawatts, monsieur Paquin reproduit à la
22 figure 1 les charges nettes en fonction de la
23 capacité du réseau, la pièce HQT-3, Document 2,
24 mais il change le point de départ pour l'année deux
25 mille neuf (2009). Il constate que l'écart entre

1 les deux courbes est ainsi plus faible. Puis il
2 conclut comme suit :

3 Selon l'ACEFO, bien qu'une analyse
4 prenant en considération une période
5 depuis 2001 soit intéressante, une
6 analyse se concentrant sur une période
7 plus récente permet de mettre plus
8 d'emphase sur les tendances les plus
9 récentes.

10 Est-ce que vous avez un commentaire à cet égard?

11 M. LOUIS VECI :

12 R. Tout à fait. Tout d'abord, l'intervenant conclut
13 qu'en utilisant un point de départ en deux mille
14 neuf (2009) ou en deux mille un (2001), à l'égard
15 de l'inflation, les charges nettes d'exploitation
16 en fonction de la capacité du réseau seraient
17 maintenues à un niveau inférieur à l'inflation.
18 L'écart principal entre les deux courbes de la
19 figure 1, présenté dans le dossier tarifaire 2015,
20 provient principalement de l'année deux mille huit
21 (2008).

22 Tel qu'expliqué dans le dossier tarifaire
23 2009, requête 3706-2009, la réduction des
24 changements d'exploitation en deux mille huit
25 (2008) est due entre autres au transfert des

1 activités de télécommunication au Transporteur à
2 compter du premier (1er) janvier deux mille huit
3 (2008). En excluant l'année deux mille huit (2008),
4 la tendance deux mille un-deux mille quinze (2001-
5 2015) est très similaire à celle de deux mille
6 neuf-deux mille quinze (2009-2015). De plus, les
7 conclusions sont les mêmes que l'on présente
8 l'information avec un point de départ deux mille un
9 (2001) ou deux mille neuf (2009).

10 Comme l'a d'ailleurs reconnu la Régie dans
11 sa décision D-2014-035 à une proposition du RNCREQ.
12 La Régie était d'avis dès lors que le recours à une
13 année de base deux mille huit (2008) ne modifierait
14 pas les conclusions quant à la performance du
15 Transporteur à ce chapitre. Paragraphe 117 de cette
16 décision.

17 Le Transporteur est donc d'avis qu'il n'est
18 pas pertinent de modifier le point de départ des
19 courbes. Le Transporteur est plutôt d'avis que
20 lorsque les données sont disponibles, comme c'est
21 le cas dans ce graphique, il est intéressant de
22 maintenir la période la plus longue car celle-ci
23 représente mieux l'évolution des charges nettes
24 d'exploitation en fonction d'un cycle de vie
25 complet de l'actif. Comme on l'a mentionné souvent,

1 la deuxième moitié de vie d'un actif, on référerait
2 l'année dernière à une voiture après que les
3 garanties sont finies, là, va coûter plus cher à
4 entretenir que lors de sa première moitié de vie.

5 Alors tel que mentionné amplement en
6 preuve, les charges nettes d'exploitation requises
7 pour maintenir un actif fiable en deuxième moitié
8 de vie sont plus importantes que dans les premières
9 années suivant leur période de rodage.

10 (13 h 51)

11 Q. **[154]** C'est bien. Merci. Maintenant, sur la
12 rubrique du coût de service total excluant les
13 taxes en fonction de la capacité en mégawatts,
14 toujours au niveau des indicateurs de performance.
15 Monsieur Paquin dans son rapport utilise un nouveau
16 point de départ pour les valeurs ajustées à
17 l'inflation, il exclut l'effet du rendement sur la
18 base de tarification. Il refait les calculs en
19 prenant le taux de rendement utilisé pour l'année
20 deux mille neuf (2009), qui était à sept virgule
21 neuf zéro deux pour cent (7,902 %) et les résultats
22 qu'il obtient montrent qu'en éliminant l'effet de
23 la variation du taux de rendement sur la base de
24 tarification, le coût du service total s'est
25 maintenu au-dessus de l'IPC sur toute la période,

1 là, deux mille neuf (2009) et deux mille quinze
2 (2015), puis il conclut par la suite, là, comme
3 suit. Alors c'est sa conclusion :

4 Le Transporteur n'a pas maintenu
5 l'évolution du ratio du coût total en
6 fonction de la capacité du réseau sous
7 l'évolution qu'aurait eu ce ratio
8 selon l'IPC sur la période 2009-2015.
9 Dans cette perspective, l'ACEFO
10 considère que les efforts pour réduire
11 les CNE...

12 Les charges nettes d'exploitation, CNE.

13 ... doivent être maintenues.

14 Alors est-ce que vous avez des commentaires à cet
15 égard?

16 M. LOUIS VECI :

17 R. Tout à fait. Alors tel que mentionné précédemment,
18 le Transporteur est plutôt d'avis que la donnée
19 étant disponible, comme c'est le cas de ce
20 graphique, il est intéressant de maintenir la
21 période la plus longue. Elle représente très bien
22 l'évolution des coûts de service totaux en fonction
23 du cycle de vie complet de l'actif.

24 Tel que mentionné amplement en preuve, le
25 modèle de gestion des actifs du Transporteur vise à

1 optimiser la fiabilité et les coûts de service sur
2 le cycle de vie complet de cet actif.

3 Concernant le rendement, le rendement est
4 une composante du coût total au même titre que les
5 charges nettes d'exploitation ou les autres charges
6 et doit faire partie de l'indicateur.

7 La décision procédurale de la Régie
8 D-2014-162 n'entend pas remettre en question la
9 liste des indicateurs de performance qu'elle a
10 reconnus à ce jour.

11 Ceci étant dit, la partie la plus
12 dommageable de la recommandation de l'intervenant
13 est le fait qu'avec toutes les modifications qu'il
14 effectue dans la façon de calculer l'indicateur, il
15 tente de démontrer un résultat moins favorable au
16 Transporteur et il conclut avec cette démonstration
17 que les efforts pour réduire les charges nettes
18 d'exploitation doivent être maintenus.

19 Pourtant l'intervenant venait tout juste de
20 conclure, tout comme le Transporteur, que la
21 performance de celui-ci sur l'indicateur des
22 charges nettes d'exploitation en fonction de la
23 capacité du réseau étaient inférieures à
24 l'inflation sur la période deux mille neuf (2009) à
25 deux mille quinze (2015).

1 Le Transporteur rappelle que soixante-
2 quinze pour cent (75 %) de son coût total de
3 service est lié à ses investissements et que
4 seulement vingt-cinq pour cent (25 %) de ceux-ci
5 sont liés aux charges nettes d'exploitation et que
6 la plus grande pression sur cet indicateur sont sur
7 les investissements.

8 Concernant le dénominateur de la formule,
9 soit la capacité du réseau, le Transporteur
10 rappelle que le développement du réseau se fait par
11 palier et donc les hausses de mégawatts ne sont pas
12 constantes alors que les investissements en
13 pérennité, qui n'amènent pas de capacité
14 supplémentaire, sont, quant à eux, constants et
15 importants considérant la phase actuelle de
16 l'emplacement de nos actifs de postes.

17 Q. **[155]** C'est bien. Maintenant toujours au niveau des
18 indicateurs de performance, là, celui qui concerne
19 le coût des immobilisations net en fonction de la
20 capacité de réseau du transport en mégawatts. À
21 partir des données fournies par le Transporteur,
22 monsieur Paquin présente l'évolution du ratio coût
23 des immobilisations net en fonction de cette
24 capacité de réseau sur la période deux mille quatre
25 (2004) à deux mille treize (2013) puis il conclut

1 comme suit. Alors :

2 L'analyse de l'ACEFO permet de
3 constater que sur la période 2009-
4 2013, la valeur des mises en service
5 de la catégorie ne générant pas de
6 revenus additionnels est plus élevée
7 que celle de la catégorie générant des
8 revenus additionnels, ce qui a
9 certainement contribué à augmenter le
10 ratio.

11 Selon l'ACEFO, cette tendance devrait
12 se poursuivre pour les années 2014 et
13 2015. Avec l'information disponible on
14 ne peut que constater la valeur et la
15 tendance à la hausse du ratio du coût
16 des immobilisations net en fonction de
17 la capacité de réseau.

18 Selon l'ACEFO, il serait pertinent de
19 comparer la situation du Transporteur
20 à celle d'autres transporteurs.

21 Est-ce que vous avez des commentaires à cet égard?

22 R. Oui, tout à fait. Le Transporteur réfère
23 l'intervenant au balisage en preuve à HQT-3,
24 Document 3, pour trouver des comparaisons avec
25 d'autres entreprises.

1 Pour ce qui est du balisage en
2 immobilisations, le Transporteur pointe le balisage
3 de PA Consulting et plus particulièrement les
4 dépenses en investissements par la valeur de
5 l'actif contribution ligne, figure 3, et
6 contribution poste, figure 9 où l'intervenant sera
7 en mesure de constater une performance généralement
8 meilleure que les entreprises balisées.

9 Ceci étant dit et tel que détaillé en
10 preuve, le Transporteur est effectivement dans une
11 phase de pérennité importante à l'égard de ses
12 actifs de postes, et ce, au moment où les
13 investissements générant des revenus sont
14 inférieurs aux investissements en pérennité, ce qui
15 induit une pression naturelle sur cet indicateur.

16 Le modèle de gestion des actifs du
17 Transporteur, en vertu duquel le Transporteur
18 laisse avancer en âge son parc d'actifs avant de le
19 remplacer tout en gérant le risque, est un facteur
20 important de mitigation à l'égard de cet
21 indicateur.

22 L'indicateur composite, qui prend en compte
23 non seulement les dépenses en exploitation mais
24 aussi les investissements et l'équilibre de ses
25 dépenses en fonction de la fiabilité obtenue,

1 demeure l'indicateur le plus pertinent et complet
2 pour le Transporteur.

3 Pour illustrer l'indicateur pris isolément
4 pour un seul actif c'est comme d'espérer maintenir,
5 on vous l'a dit tantôt, un bon prix par mètre carré
6 lorsque l'on remplace notre maison d'il y a
7 quarante (40) ans par une maison de même grandeur
8 aujourd'hui. Nous sommes, comme les propriétaires
9 de maisons, soumis aux conditions actuelles de
10 marché. Peut-être qu'il vaut mieux garder sa maison
11 plus longtemps puis de l'entretenir.

12 (13 H 56)

13 Q. **[156]** C'est bien. Merci. Changeons de sujet,
14 maintenant en ce qui concerne les balisages, là, au
15 niveau des recommandations qui vous sont faites par
16 monsieur Paquin dans son rapport. Au niveau des
17 dépenses en exploitation et maintenance par la
18 valeur de l'actif au niveau contribution postes.
19 Alors, sur ce sujet, là, à partir des données qui
20 sont... qui proviennent du dossier... des dossiers
21 antérieurs, 3777-2011; le dossier de l'année
22 dernière, 3823-2012, monsieur Paquin reprend la
23 figure 8, là, des dépenses en exploitation et
24 maintenance par la valeur de l'actif au niveau de
25 la contribution postes sur une période plus longue

1 et il conclut comme suit, alors je vous fais la
2 lecture :

3 En considérant une période plus longue
4 que celle présentée par le
5 Transporteur, l'analyse de l'ACEFO
6 permet de constater que la valeur du
7 ratio des Participants a connu une
8 hausse subite en 2008 puis est revenue
9 à des valeurs historiques. Ainsi, le
10 fait de prendre l'année 2008 comme
11 base peut conduire à des conclusions
12 erronées.

13 L'ACEFO accepte la conclusion du
14 Transporteur selon laquelle les
15 résultats du Transporteur n'ont pas
16 connu de dégradation. Il reste
17 cependant que la performance du
18 Transporteur est beaucoup moins bonne
19 que celle des Participants. Les
20 explications relatives à l'utilisation
21 de nombreux paliers de conversion de
22 tension, à la complexité des
23 infrastructures et aux difficultés
24 reliées à l'exploitation sont de
25 nature qualitative et ne permettent

1 pas d'expliquer un ratio plus élevé
2 d'environ 50 %. L'ACEFO recommande à
3 la Régie d'exiger que le Transporteur
4 présente une justification plus
5 élaborée concernant cet écart [de
6 50 %].

7 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet
8 égard?

9 Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

10 R. Oui, tout à fait. Je crois qu'une telle analyse ne
11 serait pas utile au dossier qu'on traite
12 présentement. Parce qu'elle ne porte que sur le
13 volet postes d'un réseau qui est composé de postes
14 et de lignes. Alors, le Transporteur croit
15 essentiel de regarder, de façon combinée, les coûts
16 dus aux postes et aux lignes pour juger de la
17 pertinence des choix qui ont été pris au moment de
18 la construction du réseau.

19 Pour faire, le Transporteur invite la
20 l'ACEFO à regarder la performance combinée des
21 dépenses totales par valeur de l'actif, en lignes
22 et postes, soit aux figures 1 ou aux figures 7 de
23 la pièce HQT-3, document 3, et il pourra constater
24 une performance tout à fait comparable à celle de
25 ses pairs.

1 plus élevée pour HQT, elles ne
2 permettent pas de justifier l'ampleur
3 de l'écart et de comprendre pourquoi
4 cet écart est grandissant depuis
5 l'année 2009. L'ACEFO recommande à la
6 Régie d'exiger que le Transporteur
7 présente une justification plus
8 élaborée concernant l'ampleur de
9 l'écart et le fait que cet écart
10 s'accroît depuis l'année 2009.

11 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet
12 égard?

13 R. Oui, en effet. Encore une fois, on juge que
14 l'analyse demandée n'est pas très utile au dossier.
15 On a déjà souligné, dans le terme du balisage, que
16 certains indicateurs ont des corrélations plus
17 fortes ou moins fortes. Celle qui est relative aux
18 coûts par rapport au MVA, eh bien, ça a des
19 avantages. Comme le mentionnait monsieur Veci,
20 d'illustrer des à-coups, en effet, les
21 installations de MVA sur le réseau se font par
22 paliers et donc induisent des effets particuliers
23 sur les courbes.

24 Deuxièmement, notre modèle de gestion des
25 actifs, qu'on mentionne déjà à plusieurs reprises,

1 tient compte de nos stratégies autant au niveau des
2 coûts aux charges qu'au niveau... aux invest. Et, à
3 nouveau, j'invite l'intervenant et les autres
4 participants à regarder nos résultats de dépenses
5 totales de ces indicateurs-là, combinant les
6 investissements et les charges, et on se retrouve à
7 nouveau à avoir une performance comparable à celle
8 de nos pairs.

9 Q. **[158]** C'est bien. Merci. Alors, je passerais
10 maintenant... je vous demanderais de prendre en
11 main maintenant le mémoire de l'Association des
12 restaurateurs et hôteliers, celui de monsieur
13 Raymond. Alors, aux pages 28 et 29 de ce rapport,
14 vous allez trouver les conclusions ou les
15 recommandations qui sont faites par l'intervenant.
16 28 et 29.

17 Alors, si je prends le premier sujet, en ce
18 qui concerne les indicateurs de performance. Alors,
19 quant aux objectifs corporatifs, là, monsieur
20 Raymond résume dans un tableau les six (6)
21 objectifs retenus pour deux mille quatorze (2014),
22 ainsi que le niveau d'atteinte de ces mêmes
23 objectifs. Vous allez retrouver ça pour les années
24 deux mille neuf (2009) à deux mille treize (2013),
25 ainsi que la pondération retenue pour deux mille

1 quatorze (2014).

2 Alors, il mentionne que les résultats de
3 ces quatre (4) dernières années peuvent traduire
4 une excellente performance du Transporteur, et
5 caetera, et il conclut comme suit. Alors, il
6 considère que les cibles fixées pour les objectifs
7 ne sont pas assez ambitieuses et il conclut, là,
8 c'est la recommandation 4 :

9 L'AHQ-ARQ recommande que la Régie
10 n'accorde pas au Transporteur la
11 reconnaissance des coûts de 2,7 M\$ du
12 régime de rémunération incitative
13 selon la performance dans le revenu
14 requis de 2015.

15 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet
16 égard?

17 (14 h 01)

18 M. LOUIS VECI :

19 R. Oui. Alors premièrement, j'aimerais souligner que
20 les objectifs, tels qu'ils sont, représentent très
21 bien et reflètent très bien nos priorités en termes
22 de sécurité, de fiabilité, de rentabilité, à
23 l'égard de notre division. Je soulignerais qu'ils
24 ont permis, à l'heure actuelle, d'améliorer, là,
25 tous ces indicateurs-là, de la façon dont ils sont

1 constitués.

2 J'aimerais aussi prendre quelques instants
3 pour vous décortiquer un peu comment le régime
4 d'intéressement fonctionne. Donc, le régime
5 d'intéressement corporatif, en vertu duquel les
6 employés syndiqués pouvaient obtenir une prime en
7 fonction de l'atteinte par la division des
8 objectifs divisionnaires, est aboli à partir de
9 deux mille quatorze (2014). La dépense à cet égard,
10 au dossier de l'année historique deux mille treize
11 (2013) représentait neuf point cinq millions
12 (9,5 M), comme vous avez pu le voir dans la pièce
13 HQT-6 Doc 2, à la page 12.

14 Au même tableau, il est possible de voir
15 que la dépense au dossier à l'égard de la
16 rémunération incitative selon la performance, pour
17 le personnel non régi; ce sont les seuls qui
18 demeurent encore sous ce régime-là, est de deux
19 point sept millions (2,7 M) pour l'année témoin
20 deux mille quinze (2015). Il est important de
21 comprendre la mécanique menant au paiement de cette
22 rémunération. Le premier volet, soit le paiement
23 d'un montant versé en vertu du volet corporatif,
24 est tout d'abord conditionnel à un déclencheur
25 financier de bénéfices nets pour l'entreprise.

1 Alors si nous n'atteignons pas, comme
2 entreprise, ce bénéfice net-là, cet objectif, toute
3 la série d'objectifs, on obtient zéro. Ce
4 déclencheur est approuvé par le conseil
5 d'administration d'Hydro-Québec. Si le bénéfice net
6 visé pour une année donnée n'est pas réalisé, comme
7 je le mentionnais, aucun montant n'est versé. Si le
8 déclencheur financier est atteint, il y a un
9 versement d'un montant en fonction du degré
10 d'atteinte des résultats de la division.

11 Cette partie, dépendamment des classes des
12 cadres, peut varier de trente (30) à quarante (40)
13 à cinquante pour cent (50 %) de leur rémunération
14 incitative potentielle.

15 Il faut savoir qu'il y a un deuxième volet,
16 en fonction de la performance individuelle, et non
17 des objectifs divisionnaires : la rémunération
18 incitative potentielle du personnel non régi.

19 Évidemment, cette cible-là est précise à
20 l'employé, et il doit l'avoir sous son entier
21 contrôle et sur sa responsabilité.

22 Les dépenses maximales, donc, auxquelles
23 pourrait faire face le transporteur, si tous les
24 objectifs divisionnaires et individuels étaient
25 atteints à cent pour cent (100 %) seraient

1 d'environ quatre millions (4 M).

2 Le transporteur évalue dans son dossier
3 l'atteinte globale des objectifs, donc individuels
4 et corporatifs, à soixante-sept pour cent (67 %),
5 donc à deux point sept millions (2,7 M) pour
6 l'année témoin deux mille quinze (2015).

7 Si l'ensemble des employés non régis par
8 une convention collective dépasse la cible de
9 soixante-sept pour cent (67 %), le transporteur en
10 assume le quart, entre la prévision et la dépense
11 réelle.

12 Sur les objectifs divisionnaires, une fois
13 le déclencheur atteint, un ensemble d'objectifs
14 sont établis en fonction de l'orientation
15 corporative, en fonction du contexte et des
16 priorités de l'entreprise et de la division. Le
17 corporatif s'assure de l'équité entre les
18 divisions, et de la transversalité et de
19 l'uniformité de ces objectifs-là.

20 L'intervenant compare l'atteinte de
21 certaines cibles des dernières années, et ne semble
22 pas mettre en perspective les objectifs de l'année,
23 avec le contexte changeant dans lequel ils sont
24 établis. En d'autres termes, il ne semble pas
25 concevoir qu'une même cible, une année plus tard ou

1 quelques années plus tard, peut devenir plus ou
2 moins ambitieuse.

3 À cet égard, considérant notre réseau
4 vieillissant, fortement sollicité, les événements
5 fortuits comme vous avez pu le voir sur, qui ont
6 affecté l'IC, un de nos objectifs divisionnaires de
7 l'année dernière, la présence d'événements
8 climatiques plus fréquents, ou encore la baisse des
9 effectifs, ou le renouvellement de ceux-ci, ou
10 encore les changements et les défis d'appropriation
11 auxquels on a fait face, le travail en surtemps en
12 dehors des plages de forte consommation en
13 électricité, les évolutions technologiques, la
14 période plus étendue en vertu de laquelle des
15 travaux de maintenance doivent maintenant être
16 faits, soit en hiver, le recalibrage des charges
17 d'exploitation, font en sorte, selon moi, qu'une
18 même cible s'avérerait plus ambitieuse aujourd'hui
19 que par le passé.

20 Q. [159] C'est bien. Merci. Au niveau maintenant des
21 recommandations que monsieur Raymond vous fait, là,
22 au niveau des charges nettes d'exploitation, en ce
23 qui concerne la masse salariale; or, dans son
24 rapport, dans son mémoire ou son rapport, là,
25 monsieur Raymond illustre des écarts prévisionnels

1 qu'il a observés, là, sur le salaire de base et le
2 temps supplémentaire, sur la période deux mille dix
3 (2010) et de deux mille treize (2013). Il conclut
4 par sa recommandation 7 :

5 Alors l'AHQ-ARQ recommande à la Régie
6 de réduire de huit virgule trois
7 millions (8,3 M) la valeur demandée
8 par le transporteur pour la somme des
9 salaires de base et du temps
10 supplémentaire pour l'année deux mille
11 quinze (2015), et, en plus de réduire
12 de manière proportionnelle les charges
13 liées aux avantages sociaux, sur la
14 base du pourcentage qu'ils
15 représentent par rapport à la somme du
16 salaire de base et du temps
17 supplémentaire, soit une réduction
18 additionnelle de trois virgule trois
19 millions (3,3 M).

20 Alors est-ce que vous avez des commentaires à cet
21 égard?

22 (13 h 39)

23 R. Plusieurs. Si je reprends l'analyse de
24 l'intervenant, l'intervenant utilise l'écart
25 constaté entre l'année témoin et l'année

1 historique. En utilisant l'écart entre l'année
2 autorisée, qui est notre point de départ et
3 l'historique, la moyenne des écarts observée
4 passerait à trois pour cent (3 %). Les salaires
5 autorisés du tableau R-7.1 de la demande de
6 renseignements numéro 1 de la Régie ne tiennent pas
7 compte des coupures que le Transporteur a faites
8 aux salaires lorsque la Régie a fait des coupures
9 globales aux charges nettes d'exploitation.
10 On voit, en note 2 dudit tableau cet élément-là.

11 L'intervenant ne considère pas non plus la
12 partie des gains d'efficience qui proviennent de la
13 gestion des actifs et qui ont déjà été intégrés
14 dans la cible d'efficience. L'intervenant ne prend
15 pas non plus en compte le facteur ponctuel de
16 retard de dotation de quatre point neuf millions
17 (4,9 M) identifié à la pièce HQT-6 Doc-2, page 12,
18 dans son calcul, il ne considère que le un pour
19 cent (1 %) de deux mille quinze (2015).

20 En ne prenant même pas en compte
21 l'efficience et les coupures globales de la Régie
22 dont j'ai mentionnées, le Transporteur, avec un
23 écart moyen de trois pour cent (3 %) et en
24 utilisant le facteur de retard de dotation de
25 quatre point neuf pour cent (4,9 %) obtiendrait un

1 résultat de quatre millions (4 M) plutôt que dix
2 point huit millions (10,8 M) suggéré par
3 l'intervenant.

4 Concernant la position du Transporteur à
5 l'égard de la masse salariale, plus
6 particulièrement véhiculée à la DDR-1 de la Régie,
7 question 7.2, je rappelle qu'il y a deux éléments
8 principaux qui ont fait varier ou augmenter la
9 masse salariale. La croissance des activités, donc
10 un nombre croissant d'ETC, un écart volume, et
11 l'inflation sur lesdits salaires, que ce soit la
12 progression ou l'ajustement économique.

13 À l'égard de la croissance des activités,
14 le Transporteur a rappelé à la question 7.2 le
15 contexte particulier dans lequel il oeuvrait en
16 deux mille douze (2012) et en deux mille treize
17 (2013) et en vertu duquel il a préféré ne pas
18 embaucher certains effectifs alors que le réseau
19 était quelque peu paralysé par les événements
20 fortuits de deux mille treize (2013).

21 En deux mille quatorze (2014), nous avons
22 géré activement le plan de maintenance et avons
23 fait face à des défis de main-d'oeuvre. À cet
24 égard, avec les retards de dotation dont nous avons
25 observé en début d'année deux mille quatorze

1 (2014), nous avons fait en sorte de substituer des
2 activités qui nécessitaient de la main-d'oeuvre
3 interne par des activités pouvant être effectuées
4 par des services externes ou par des fournisseurs
5 tels qu'Hydro-Québec Équipement.

6 Ce qui fait en sorte, au niveau du volume,
7 la masse salariale de deux mille quinze (2015)
8 reflète les besoins internes en ETC effectifs temps
9 complet pour effectuer les interventions
10 prioritaires de maintenance de deux mille quinze
11 (2015). Ça inclut les remaniements d'intervention
12 de deux mille treize-deux mille quatorze (2013-
13 2014) qui avaient été substitués par d'autres
14 activités dû au contexte opérationnel ou au déficit
15 de dotation. Le Transporteur tient également à
16 souligner que le processus de dotation, pour
17 réaliser les activités de deux mille quinze (2015),
18 est déjà en place et qu'en vertu des aménagements
19 au processus de dotation et de formation mis en
20 place avec le Syndicat des métiers du 1500, le
21 Transporteur réalisera l'embauche d'environ cent
22 trente (130) effectifs d'ici le début des travaux
23 deux mille quinze (2015).

24 Alors, jusqu'au trente et un (31) octobre,
25 le Transporteur avait en poste trois mille deux

1 cent quatre-vingt-six (3286) effectifs, confirmant
2 ainsi qu'il avait comblé le retard de comblement de
3 postes observé en début d'année deux mille quatorze
4 (2014). Avec l'embauche ponctuelle regroupée de
5 cent trente (130) employés de la catégorie
6 d'employés métiers, le Transporteur confirme qu'il
7 est dans une meilleure posture que jamais pour
8 réaliser ses engagements et sa prévision à l'égard
9 des salaires. En faisant le calcul simpliste
10 d'ajouter les cent trente (130) employés aux trois
11 mille deux cent quatre-vingt-six (3286) effectifs
12 en poste aujourd'hui, le Transporteur se
13 retrouverait avec trois mille quatre cent seize
14 (3416) effectifs prêts à travailler en début deux
15 mille quinze (2015) alors que le dossier fait état
16 d'une demande de trois mille deux cent soixante-
17 dix-huit (3278) ETC, soit cent trente-huit (138) de
18 moins que les employés disponibles au travail.

19 Le Transporteur note également que
20 l'intervenant assume que les écarts constituent des
21 écarts de prévision. Le Transporteur rappelle sa
22 performance en termes de contrôle d'évolution de sa
23 masse salariale par l'entremise de toutes les
24 initiatives qui ont été mise de l'avant et
25 représentées par monsieur Boulanger au panel 1.

1 Finalement, l'effet de l'indexation ou
2 l'effet taux. Le Transporteur souligne que les
3 dépenses présentées au tableau R.1 reflètent une
4 progression de l'ordre de quatre point quatre pour
5 cent (4,4 %) entre les années de base deux mille
6 quatorze (2014) et l'année témoin deux mille quinze
7 (2015), comme présenté à la page 8 de la figure
8 HQT-6, Document 2, en lien avec les ententes
9 négociées entre Hydro-Québec et les syndicats, ce
10 qui correspond à la somme des augmentations
11 salariales de trois point trois pour cent (3,3 %)
12 principalement attribuable à l'intégration du
13 régime d'intéressement corporatif dans les
14 échelles salariales des employés syndiqués et des
15 progressions salariales de l'ensemble des employés.
16 (14 h 12)

17 Q. **[160]** C'est bien. Alors maintenant, toujours au
18 niveau des CNE, services externes, monsieur Raymond
19 observe une hausse, là, dans son mémoire au niveau
20 des services externes pour deux mille treize-deux
21 mille quatorze (2013-2014) puis il invoque une
22 tendance à la surestimation. Il conclut comme suit,
23 là. C'est sa recommandation numéro 8. Alors :

24 L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de
25 réduire les charges de services

1 externes de 5 M\$ pour l'année 2015.
2 Avec une telle réduction, les charges
3 de services externes seraient quand
4 même augmentées de 9 % par rapport à
5 2013.

6 Alors est-ce que vous avez un commentaire à cet
7 égard?

8 R. Le Transporteur rappelle qu'il a dans son dossier
9 tarifaire visant les années deux mille treize
10 (2013) et deux mille quatorze (2014), fait état de
11 besoins pour deux mille quatorze (2014) nécessitant
12 dix point huit millions (10,8 M\$) de travaux en
13 services externes supplémentaires par rapport à
14 deux mille treize (2013) concernant les besoins de
15 maintenance, que ce soit associé à de nouvelles
16 normes ou des activités ou encore à des
17 interventions ciblées de maintenance et en
18 traitement de la végétation.

19 Pour l'année deux mille quinze (2015), le
20 Transporteur dépose un besoin en services externes
21 de cinquante point quatre millions (50,4 M\$), soit
22 deux millions (2 M\$) de moins que l'année de base
23 deux mille quatorze (2014).

24 L'écart favorable de neuf point sept
25 millions (9,7 M\$) entre l'année autorisée deux

1 mille treize (2013) et l'année historique
2 s'explique de la façon suivante. On a eu des coûts
3 moins dispendieux pour la protection des
4 infrastructures critiques. On a eu des défis de
5 mise en oeuvre à l'égard de la réhabilitation des
6 systèmes de protection d'incendie des
7 transformateurs en partie due au contexte
8 opérationnel qui prévalait.

9 En début d'année, on vous rappelle que l'on
10 était, on s'affairait à remplacer les
11 transformateurs de courant IH et, à partir des
12 pannes de l'été, tel que monsieur Boulanger l'a
13 exprimé, on avait des difficultés ou on repensait
14 aux façons de faire des retraits sur le réseau
15 principal.

16 Mais ce n'est pas la seule raison pour
17 laquelle cette activité-là on la considère comme
18 ayant un défi de mise en oeuvre. On a eu aussi
19 des... c'est les premières activités ou lorsque
20 l'on parle de nouvelles activités ou
21 d'interventions ciblées qui sont des nouvelles
22 activités dans notre modèle de gestion, il y a
23 également les questions concernant les solutions
24 techniques à trouver.

25 Et donc, que ce soit pour la réhabilitation

1 de service de protection d'incendie ou pour le un
2 point sept million (1,7 M\$) de traversée de cours
3 d'eau que l'on avait prévu, il a fallu trouver les
4 solutions techniques et ça nous a pris un peu plus
5 de temps que prévu à cet égard-là.

6 Comment avons-nous réagi? Donc, à l'été
7 deux mille treize (2013), voyant qu'il était
8 impossible d'exécuter les travaux initialement
9 prévus en services externes, le Transporteur a
10 démarré d'autres travaux de maintenance qui furent
11 exécutés par Hydro-Québec Équipement et Services
12 partagés. On a également consommé dans des choix
13 d'interventions plus de pièces que ce qui était
14 prévu.

15 La consommation de pièces supplémentaires
16 dans la rubrique « Stock, achat de biens,
17 ressources financières, location et autres » n'est
18 pas très apparente, car elle fut neutralisée par un
19 écart favorable provenant de la facturation des
20 organismes de réglementation.

21 Q. **[161]** C'est bien. Maintenant au niveau de la
22 rubrique « Amortissement », toujours sous l'angle
23 prévisionnel, monsieur Raymond propose... note des
24 écarts entre les prévisions disponibles et
25 l'historique et conclut comme suit. C'est la

1 recommandation 9 :

2 L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de
3 réduire les immobilisations
4 corporelles en exploitations de 14 M\$
5 pour l'année témoin 2015.

6 Est-ce que vous avez des commentaires à cet égard?

7 R. Tout à fait. Basé sur les tableaux que
8 l'intervenant produit pour étayer sa
9 recommandation, le Transporteur déduit cependant
10 que l'intervenant ciblait plutôt la charge
11 d'amortissement associée aux immobilisations
12 corporelles, alors pas les immobilisations
13 corporelles, mais bien la charge d'amortissement. À
14 mon avis, c'est mon interprétation de ce que
15 l'intervenant visait.

16 Alors si on parle de la charge
17 d'amortissement, l'intervenant produit un tableau
18 partiel concernant la charge d'amortissement et ne
19 considère que la rubrique d'amortissement sur les
20 immobilisations corporelles.

21 L'écart favorable de la charge
22 d'amortissement entre la charge totale pour l'année
23 de base deux mille quatorze (2014) et l'année
24 témoin est d'ailleurs inférieur au montant d'écart
25 spécifique que l'intervenant a identifié. On parle

1 de douze point huit millions (12,8 M\$) plutôt que
2 de quatorze (14 M\$).

3 Par ailleurs, le Transporteur tient à
4 souligner que le calcul d'écart effectué par
5 l'intervenant entre l'année témoin deux mille
6 quatorze (2014) et l'année de base deux mille
7 quatorze (2014) doit être ajusté afin de retirer
8 l'amortissement de deux point huit millions
9 (2,8 M\$) sur les projets non autorisés qui n'a pas
10 été accordé dans le dossier autorisé par la Régie
11 pour l'année témoin deux mille quatorze (2014).

12 Ainsi, l'écart est réduit à dix millions
13 (10 M\$) entre ces deux référentiels, soit un
14 montant inférieur à la coupure de quatorze millions
15 (14 M\$) proposée par l'intervenant.

16 L'intervenant, c'est-à-dire le Transporteur
17 rappelle que, prise dans son ensemble, la charge
18 d'amortissement fut défavorable à trois reprises
19 dans les cinq dernières années et qu'il est un peu
20 simpliste que de ne considérer que l'amortissement
21 des immobilisations corporelles dans l'évaluation
22 menant à sa recommandation.

23 Le Transporteur a fait état qu'il est
24 constamment à la recherche d'améliorations de son
25 processus prévisionnel, tant qu'il en a fait état

1 dans sa preuve. Les retraits, par exemple, sont
2 principalement réalisés au moment où les mises en
3 service sont réalisées, soit dans le dernier
4 trimestre et principalement dans le dernier mois de
5 l'année.

6 (14 h 19)

7 À cet égard, le Transporteur a amené un
8 raffinement dans la formule paramétrique afin de
9 calculer les retraits dans le dossier deux mille
10 quinze (2015). Le Transporteur souligne qu'il
11 intègre, depuis deux mille quatorze (2014), des
12 facteurs de glissement pour les mises en service.
13 Et, ultimement, le Transporteur souligne également
14 que, pour l'année témoin deux mille quinze (2015),
15 l'amortissement des immobilisations corporelles est
16 à quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) lié à
17 l'amortissement des actifs déjà en exploitation,
18 donc les données réelles.

19 À cet effet, le Transporteur rappelle que
20 les mises en service prévues et que le niveau de
21 mises en service deux mille quinze (2015) projetées
22 est l'un des plus bas depuis deux mille neuf
23 (2009), soit un point un milliard (1.1 G).

24 Q. **[162]** C'est bien. Maintenant, au niveau des frais
25 corporatifs pour l'année le Transporteur propose

1 trente et un virgule six millions (31,6 M) au
2 niveau de ce poste de charges et l'intervenant
3 recommande ce qui suit :

4 Dans la même lignée que la décision
5 D-2014-35 de la Régie, l'AHQ-ARQ
6 recommande à la Régie d'autoriser, au
7 titre des Frais corporatifs, un
8 montant de 30,0 M\$ pour l'année témoin
9 2015, soit la valeur de 29,4 M\$
10 autorisée pour 2014 ajustée aux taux
11 d'inflation [...]

12 Est-ce que vous avez un commentaire à cet égard?

13 R. Oui. Alors, le Transporteur référerait l'intervenant
14 au tableau R-4.1 de la DDR-1 de la Régie. En y
15 excluant le coût de retraite et les coûts des
16 autres avantages sociaux le niveau des frais
17 corporatifs de deux mille treize (2013) étaient de
18 vingt-six point trois millions (26.3 M). En
19 appliquant le taux d'inflation de deux pour cent
20 (2 %) pour les deux années consécutives, le niveau
21 de frais corporatifs serait de vingt-sept point
22 quatre millions (27.4 M) alors que la demande du
23 Transporteur est de vingt-six point sept millions
24 (26.7 M), soit sept cent mille (700 000) de moins.

25 Nous observons d'ailleurs que la réduction

1 de la Régie, dans sa décision 2014-035, semble être
2 trop élevée par rapport à ce qu'on perçoit dans
3 l'année de base.

4 Je me permets de faire un... un commentaire
5 général sur l'ensemble des coupures proposées par
6 cet intervenant. L'intervenant semble se fonder sur
7 les données historiques, il ne semble pas prendre
8 en compte toutes les initiatives d'efficacités, les
9 améliorations apportées au modèle prévisionnel, au
10 besoin exprimé en croissance dans les deux derniers
11 dossiers et autorisé par la Régie. Il propose des
12 coupures aux charges d'exploitation de l'ordre de
13 vingt-sept millions (27 M), qui dépassent de loin
14 le dernier excédent de rendement que l'on a vu dans
15 le dossier deux mille treize (2013), qui était
16 issu, en passant, d'un contexte opérationnel très
17 particulier et dont nous n'observons plus d'écart,
18 en deux mille quatorze (2014), dans l'année de
19 base.

20 (14 h 22)

21 À cet effet, le Transporteur souligne la
22 sixième recommandation de l'intervenant qui juge
23 que celui-ci doit poursuivre l'amélioration de ses
24 résultats en ce qui a trait aux indicateurs de
25 fiabilité. Le Transporteur reste pantois devant une

1 telle recommandation lorsque associée au contexte
2 de vieillissement du réseau ainsi que de sa forte
3 sollicitation et jumelée avec une proposition de
4 coupures majeures aux charges nettes
5 d'exploitation.

6 Q. **[163]** C'est bien. Maintenant, on va changer de
7 registre, si vous me permettez. Je vous demanderais
8 d'avoir en main le mémoire préparé par monsieur
9 Gosselin pour le compte de la FCEI. Vous allez
10 retrouver, à la rubrique 5 de ce rapport, à la page
11 7, les conclusions, les recommandations qu'il fait
12 à la Régie suite à son analyse. Alors, la première
13 est d'utiliser, donc... la première, je vous en
14 fais lecture, c'est celle qui se retrouve à la
15 rubrique 5, au premier boulet. Alors la FCEI
16 formule les recommandations suivantes :

17 Utiliser les paramètres réels aux fins
18 de l'application de la formule
19 paramétrique de la Régie.

20 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet
21 égard?

22 R. Tout à fait. Tel que stipulé dans la décision D-
23 2009-015, la formule paramétrique constitue un
24 outil de référence pour renseigner sur l'évolution
25 des CNE en relation avec l'inflation et le niveau

1 d'activité et ne se substitue pas à la demande
2 tarifaire déposée en fonction des besoins et des
3 engagements du Transporteur.

4 À cet effet, le Transporteur rappelle, par
5 exemple, que celui-ci a fourni dans sa propre
6 approche paramétrique une progression réelle de
7 l'ordre de quatre point quatre pour cent (4,4 %) de
8 ses coûts salariaux découlant d'augmentations et de
9 progressions salariales accordées en vertu de
10 conventions collectives. Concernant plus
11 particulièrement l'utilisation de paramètres
12 différents d'inflation, la Régie avait d'ailleurs
13 rejeté les recommandations semblables à celles-ci.
14 Le Transporteur réfère la FCEI à la décision D-
15 2010-032, paragraphe 237.

16 Q. **[164]** C'est bien. En ce qui concerne maintenant le
17 sujet de la progression salariale, c'est la seconde
18 recommandation qui est faite par monsieur Gosselin
19 pour la FCEI. Alors il y a une recommandation
20 d'ajustement à la baisse de la masse salariale en
21 tenant compte de l'écart des salaires moyens des
22 employés qui prennent leur retraite par rapport aux
23 nouveaux arrivants.

24 Alors, ce qu'il mentionne, c'est
25 exiger du Transporteur une

1 démonstration détaillée du calcul de
2 l'impact des progressions salariales.
3 À défaut, réduire l'impact des
4 progressions sur la base des salaires
5 moyens à l'embauche et à la retraite,
6 du nombre de départs, des écarts entre
7 les échelons salariaux et de la
8 vitesse de progression dans les
9 échelons.

10 Alors, est-ce que vous avez un commentaire à cet
11 égard?

12 R. Tout à fait. Alors en principe, la situation
13 hypothétique que la FCEI décrit pourrait se
14 produire si les pourcentages d'employés en
15 progression seraient moindres ou que les départs à
16 la retraite seraient plus importants. Cependant,
17 Hydro-Québec et TransÉnergie se retrouvent plutôt
18 dans une situation ou dans la situation que je vais
19 illustrer.

20 Donc, avec les chiffres arrondis, là, on a
21 probablement... pas probablement, on a autour de
22 quarante pour cent (40 %) des employés qui sont en
23 poste, qui sont en progression salariale en ce
24 moment. La progression représente une hausse de
25 salaire de l'ordre de cinq pour cent (5 %) parce

1 qu'on calcule une progression à quatre pour cent
2 (4 %) du maximum de l'échelon. Alors, je sais que
3 dans sa réponse à la DDR de la Régie, la FCEI
4 considérait que ça pouvait être irréaliste, mais
5 c'est bien le cas. Et nous avons quatre pour cent
6 (4 %) des employés qui prendront leur retraite pour
7 une année donnée en moyenne.

8 Alors, dernier facteur important, nos
9 employés qui sont remplacés, la FCEI mentionnait
10 que ça pouvait représenter une économie de
11 cinquante mille dollars (50 000 \$) ou de trente
12 mille dollars (30 000 \$). L'une des principales
13 raisons pour lesquelles ce n'est pas le cas, c'est
14 qu'Hydro-Québec remplace généralement les gens à la
15 retraite soit par des employés provenant de
16 l'interne, d'autres divisions, ou encore par des
17 gens qui ont une expérience de travail reconnue et
18 donc, ceux-ci n'entrent pas dans le bas de la
19 classe de l'échelle salariale. On parle plutôt
20 d'une économie de l'ordre de vingt-cinq pour cent
21 (25 %).

22 Alors, si on reprend ces paramètres-là, on
23 aurait quarante pour cent (40 %) des employés en
24 poste qui sont en progression, qui peuvent aller
25 chercher cinq pour cent (5 %) d'augmentation. Alors

1 quarante pour cent (40 %) fois cinq pour cent
2 (5 %), on se retrouve à deux pour cent (2 %)
3 d'augmentation de coûts. On va sauver, pour les
4 quatre pour cent (4 %) de gens qui s'en vont à la
5 retraite, on pense sauver vingt-cinq pour cent
6 (25 %) des salaires par des gens qui vont rentrer à
7 des niveaux plus bas. Alors, quatre pour cent (4 %)
8 de vingt-cinq pour cent (25 %), ça donne un pour
9 cent (1 %).

10 Et on a cinquante-six pour cent (56 %) des
11 gens qui se retrouvent dans le maximum de leur
12 classe, donc qui n'auront pas de progression. Si on
13 fait le calcul, on arrive, arrondi, à un pour cent
14 (1 %) de progression.

15 Q. **[165]** C'est bien. Maintenant, je vous demanderais
16 de prendre le mémoire préparé par messieurs
17 Deslauriers et Fontaine pour le compte de
18 Stratégies énergétiques et Association québécoise
19 de la lutte contre la pollution atmosphérique. Les
20 recommandations se trouvent aux rubriques, aux
21 pages iii et iv, soit en tout début du mémoire. Les
22 deux recommandations que nous ciblons, c'est... les
23 trois recommandations, alors 2.2., 2.3 et 3.3., je
24 vous en fais, le temps que vous ramassez vos
25 choses, là, alors la 2.2. :

1 Nous recommandons à la Régie de
2 requérir que le Transporteur, lors de
3 son dossier tarifaire deux mille seize
4 (2016) lui fasse rapport quant à
5 l'impact que pourrait avoir la
6 diminution de la superficie traitée
7 des entrées sur l'indice de continuité
8 de service et sur les autres
9 indicateurs du Transporteur relatifs
10 aux pannes.

11 Compte tenu des résultats qui étaient examinés dans
12 leur rapport. Recommandation 2.3 :

13 Nous recommandons à la Régie de
14 demander au Transporteur de lui
15 présenter un nouveau plan de contrôle
16 de la végétation et dans la prochaine
17 clause tarifaire deux mille seize
18 (2016) qui viserait à diminuer
19 l'impact des feux de forêt sur le
20 nombre d'interruptions.

21 et 3.3 qui est :

22 Nous recommandons à la Régie d'inviter
23 le transporteur à fournir, lors de sa
24 cause tarifaire deux mille seize
25 (2016), un relevé historique et un

1 rapport d'expertise sur l'espacement
2 des conducteurs sur les pylônes et la
3 longueur des chaînes d'isolateurs pour
4 en évaluer les risques de
5 contournement lors de feux intenses.

6 Alors est-ce que vous avez des commentaires à cet
7 égard?

8 M. LOUIS-OMER RIOUX :

9 R. Oui. Bonjour. Pour ce qui a trait à la gestion des
10 emprises, la façon dont on s'y prend, l'objectif,
11 c'est de viser à maintenir la fiabilité sur notre
12 réseau, évidemment. La diminution des superficies,
13 d'une année à l'autre, les superficies traitées
14 peuvent varier. Notre stratégie de gestion des
15 emprises est basée plus sur l'état des emprises,
16 que sur soit la superficie comme telle, ou sur des
17 fréquences d'entretien au niveau des emprises.

18 Ce qu'on fait, c'est qu'on - Monsieur
19 Boulanger vous en parlait ce matin - on mesure de
20 mieux en mieux l'état de nos emprises. On a des
21 nouvelles technologies qu'on utilise, qui nous
22 permettent de bien monitorer l'état de nos
23 emprises, et de bien choisir, aussi, le mode de
24 traitement de nos emprises. Il se peut que, dans
25 une année, il y ait une diminution, et dans une

1 autre année une augmentation.

2 En effet, par exemple, si vous prenez deux
3 mille treize (2013), il y a eu une légère
4 diminution des superficies. On a concentré nos
5 interventions en régions urbaines ou semi-urbaines;
6 on était beaucoup, là, dans la région de Montréal.
7 D'ailleurs, ceux qui ont suivi l'actualité en deux
8 mille treize (2013), on faisait souvent le, on
9 était souvent dans les nouvelles pour ça. Il faut
10 comprendre aussi que d'intervenir dans les zones où
11 il y avait des incendies de forêt, ce n'était pas
12 nécessairement la meilleure idée à ce moment-là. Si
13 on se souvient, il y avait tant dans le nord-est
14 que dans le nord du Québec, il y avait des zones
15 complètes où on sortait les gens plutôt que les
16 rentrer. Donc, ça, c'est un premier élément.

17 Le deuxième élément, en ce qui a trait à
18 l'impact des feux de forêt, une stratégie, là,
19 d'intervention basée à diminuer l'impact des feux
20 de forêt, il faut comprendre qu'en deux mille
21 treize (2013), on a eu les pires feux de forêt,
22 rappelons-nous, là, les pires feux de forêt en
23 quarante (40) ans au Québec. Et, malgré le fait que
24 nos emprises prennent beaucoup de place, on en est
25 conscient, il faut comprendre que dans les feux de

1 forêt dans le nord du Québec étaient immenses. Ça
2 dépassait largement nos emprises. En fait, les feux
3 traversaient nos emprises mais étaient dans des
4 volumes et des températures très élevées qu'on
5 avait, à ce moment-là ont créé certains problèmes
6 sur le réseau.

7 Il faut voir que notre stratégie a été
8 plutôt et est plutôt de configurer le réseau pour
9 faire face à ces déclenchements-là qui sont
10 exceptionnels. Donc, ce qu'on fait, et c'est un
11 peu, là, la nouvelle approche ou l'approche plus
12 complémentaire qu'on a prise, on s'est doté de
13 moyens de mieux circonscrire où est l'incendie, de
14 façon à ce que nos gens qui exploitent le réseau
15 puissent diminuer les transits dans les corridors
16 concernés, au moment où les feux sont proches ou
17 sous nos... à l'intérieur de nos emprises.

18 Il faut comprendre aussi que dans le
19 territoire concerné, il y avait toutes sortes de
20 niveaux d'emprises. Il y avait des emprises qui
21 étaient en parfait état et elles ont eu quand même
22 des déclenchements; le feu de forêt passait
23 vraiment, là, traversait. Vous avez vu les images à
24 la télévision. C'était quand même quelque chose.

25 Deux mille quatorze (2014), on a augmenté

1 le volume. Donc, si en deux mille treize (2013), je
2 vous disais, là, on avait diminué légèrement, deux
3 mille quatorze (2014), on a augmenté le volume. Ce
4 qui fait que, quand on additionne les deux années,
5 bien en moyenne, on arrive à peu près au même
6 niveau de traitement d'emprises que les années
7 historiques qu'il y a eu depuis deux mille dix
8 (2010), deux mille neuf (2009), deux mille dix
9 (2010). On arrive à peu près au même niveau. Et
10 c'est à peu près le rythme qu'on veut maintenir
11 dans les prochaines années, en termes de traitement
12 d'emprises, basé sur l'évaluation de l'état de ces
13 emprises-là.

14 Le dernier point sur le, je dirais, la
15 conception de nos lignes et... Bien vous
16 comprendrez qu'on ne refera pas tout le réseau dans
17 le nord. Ce n'est pas nécessairement l'approche la
18 plus simple et la plus efficace, que de changer la
19 grosseur de nos infrastructures. L'approche est
20 beaucoup plus dans une approche ciblée au niveau de
21 nos emprises, comme je vous disais, mesurer l'état
22 de celles-ci, intervenir de façon judicieuse, et
23 surtout, surtout, de configurer notre réseau pour
24 faire face lorsqu'il y a des incendies importants.

25 Q. [166] C'est bien. Maintenant sur le thème...

1 Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

2 R. Excusez-moi Maître.

3 Q. **[167]** Oui. Allez-y.

4 R. J'aimerais juste rajouter un point d'information
5 complémentaire à tout ce que vient de dire monsieur
6 Rioux. Il faut rappeler que les feux de forêt n'ont
7 pas d'impact long terme sur les infrastructures,
8 hein? Ce sont les causes de déclenchement
9 momentanées, mais n'endommagent pas les
10 infrastructures. Alors, évidemment que les
11 stratégies de gestion et de leur impact, qui sont
12 davantage au niveau des automatismes ou des
13 stratégies d'exploitation sont plus appropriées
14 qu'une stratégie qui toucherait l'infrastructure
15 comme telle.

16 Q. **[168]** C'est bien. Merci. En ce qui concerne
17 maintenant le sujet de, le thème de la
18 planification du réseau de transport, la
19 recommandation 3.1 ou 3-1 de messieurs Fontaine et
20 Deslauriers est la suivante :

21 (14 h 32)

22 Nous recommandons à la Régie d'inviter
23 le Transporteur à maintenir une plus
24 grande constance sur l'horizon de dix
25 (10) ans de sa planification quant au

1 niveau de ses investissements en
2 maintien des actifs, particulièrement
3 les années plus éloignées compte tenu
4 de l'accroissement de son risque de
5 défaillance.

6 Est-ce que vous avez un commentaire à cet égard?

7 R. Oui, tout à fait. D'abord, le commentaire dans son
8 esprit est très positif. On est heureux de noter
9 l'appui de la S.É./AQLPA au niveau de la stratégie
10 de pérennité.

11 Par ailleurs, je pense qu'au niveau de la
12 conclusion qui fait suite à cette analyse-là, moi,
13 j'aimerais amener des éléments qui pourraient peut-
14 être l'amener à une interprétation un peu
15 différente.

16 En premier lieu, au niveau du réel, si on
17 regarde nos investissements réels, il est clair que
18 nos investissements en pérennité s'accroissent tel
19 que l'annonce la stratégie de pérennité.

20 C'est certain que certaines années on a des
21 projets majeurs de pérennité qui peuvent faire des
22 variations sur la tendance à la hausse, donc qui
23 peuvent faire que l'année suivante apparaît un peu
24 plus faible que l'année qui précédait. Mais si on
25 regarde la tendance des investissements en

1 pérennité, c'est clair que ça suit la stratégie que
2 c'était à la hausse.

3 Maintenant si on compare année sur année
4 les plans d'investissements, c'est là que
5 j'amènerais la mise en garde suivante. Un plan
6 d'investissements tel qu'annoncé dans la pièce
7 HQT-9 c'est une prévision. Puis j'imagine que, de
8 par sa nature, un plan est amené à évoluer dans le
9 temps.

10 Donc, le plan d'investissements, il faut
11 comprendre qu'il touche trois grands horizons.
12 L'horizon très long terme est basé sur nos grandes
13 stratégies appuyées sur des coûts paramétriques, et
14 ces coûts paramétriques-là on les actualise à
15 chaque année en fonction des coûts réels de projets
16 des deux dernières années.

17 Alors la mise à jour de ces coûts-là peut
18 nous amener à ajuster le niveau d'investissements
19 annoncé, mais il ne change en rien au volume de
20 remplacement sur lequel s'appuie la stratégie de
21 pérennité.

22 Sur un horizon plus moyen terme, plus court
23 terme, on s'appuie davantage sur les coûts de
24 projets connus. Mais, encore là, au fur et à mesure
25 que les solutions de projets se raffinent, que des

1 études d'avant-projets sont complétées, on a une
2 précision plus grande sur les coûts estimés de
3 projets.

4 Alors il ne faut pas se surprendre que
5 d'année sur année les plans d'investissements, même
6 ceux en pérennité, s'ajustent et puis qu'il y a
7 donc un changement de signal.

8 Mais, fondamentalement, la stratégie de
9 pérennité du Transporteur ne change pas. On
10 renouvelle nos infrastructures avec un plan de
11 match qui va nous amener à graduellement augmenter
12 nos investissements en pérennité, augmenter le
13 volume d'équipements remplacés. On respecte ce plan
14 de match-là. On ne reporte pas de projets et,
15 évidemment, on met tout en place pour avoir la
16 capacité de réalisation pour réaliser ces projets.

17 Q. [169] C'est bien. Merci. En ce qui concerne
18 maintenant la recommandation 3.2 qui touche la
19 catégorie, là, la catégorie « Maintien et
20 amélioration de la qualité du service », messieurs
21 Fontaine et Deslauriers considèrent que les
22 investissements en améliorations sont importants en
23 hausse et que la définition de cette catégorie ne
24 nous permet pas de comprendre les motifs
25 d'augmentation, là, dans les deux derniers dossiers

1 tarifaires. Ils recommandent à 3.2 :

2 Nous recommandons à la Régie d'exiger
3 du Transporteur une meilleure
4 définition des critères de
5 classification des investissements du
6 Transporteur dans la catégorie
7 « Maintien et amélioration de la
8 qualité », compte tenu des aspects
9 approximatifs de cette catégorie.

10 C'est ce qu'ils mentionnent. Alors est-ce que vous
11 avez des commentaires à cet égard?

12 R. Oui, en effet. D'abord, on s'objecte sur
13 l'affirmation de l'intervenant quant à l'aspect
14 approximatif de la catégorie « Maintien et
15 amélioration de la qualité de service ».

16 Les définitions des catégories
17 d'investissements ont été établies en deux mille
18 six (2006) avec la Régie de l'énergie et sont
19 décrites succinctement à la pièce HQT-9, Document 1
20 d'une cause tarifaire, sont décrites avec plus de
21 détails à la pièce HQT-1, Document 2, des demandes
22 d'autorisation des investissements de moins de
23 vingt-cinq millions (25 M\$).

24 De plus, on rappelle que ce sont les
25 objectifs des projets qui déterminent les

1 catégorisations des projets et que, pour tous les
2 projets de plus de vingt-cinq millions (25 M\$),
3 incluant ceux qui sont en catégorie « Amélioration
4 et maintien de la qualité », ils font l'objet d'une
5 justification étoffée qui est traitée en dossier
6 individuel auprès de la Régie.

7 Quant aux projets de moins de vingt-cinq
8 millions (25 M\$), dont ceux aussi qui ont des
9 investissements dans la catégorie « Maintien et
10 amélioration de la qualité », leurs investissements
11 annuels sont justifiés dans un dossier qui doit
12 présenter le découpage des projets en fonction
13 d'éléments qui ont déclenché ces investissements-
14 là. Il y a six éléments déclencheurs dans cette
15 preuve-là. On doit également fournir l'amélioration
16 visée par l'ensemble des projets, les indicateurs
17 de performance qui vont être affectés par ces
18 différents projets.

19 Troisièmement, j'ajouterais que si on
20 exclut les grands projets en 6,3 des dernières
21 années qui ont fait l'objet ou ceux à venir qui
22 feront l'objet d'une justification importante cas
23 par cas, on peut observer que la tendance des
24 investissements dans la catégorie « Amélioration,
25 maintien de la qualité » est stable. Disons que

1 c'est peut-être plus facile à voir si on regarde la
2 ligne des projets de moins de vingt-cinq millions
3 (25 M\$) dans cette catégorie-là.

4 Tout ça pour dire qu'il n'y a, à notre
5 avis, rien d'approximatif dans les définitions et
6 dans l'application de la catégorie 6,3. Merci.

7 (14 h 38)

8 Q. **[170]** Merci. Maintenant, au niveau des mises... en
9 ce qui concerne les mises en exploitation, c'est la
10 recommandation 3.4. Messieurs Deslauriers et
11 Fontaine constatent que les mises en service sont,
12 depuis deux mille huit (2008), selon eux, cinq (5)
13 à six (6) fois inférieures aux prévisions et ils
14 recommandent ce qui suit :

15 Nous recommandons à la Régie de
16 l'énergie d'inviter le Transporteur à
17 améliorer sa planification des mises
18 en service de façon à mieux respecter
19 les échéances. Il s'agit, entre
20 autres, d'améliorer ses prévisions des
21 mises en service en fonction de ce
22 qu'il est vraiment capable de réaliser
23 compte tenu de ses ressources.

24 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à
25 l'égard de cette recommandation?

1 R. Oui. Alors, à la page 36 de son mémoire
2 l'intervenant suggère que le Transporteur ne
3 réussit pas cinq (5) fois sur six (6) à investir
4 les sommes autorisées, « ce qui dénote une
5 planification insuffisante de ses mises en
6 service ». À la page 32, à la section « Mises en
7 service », l'intervenant se sert du tableau 3.3 des
8 écarts de mises en exploitation sur la base de
9 tarification pour faire ledit constat des cinq (5)
10 années sur six (6), depuis deux mille huit (2008).
11 Dans sa recommandation, l'intervenant suggère
12 d'améliorer les prévisions de mises en service en
13 fonction de ce qu'il est vraiment capable de
14 réaliser compte tenu de ses ressources.

15 Je pense qu'à ce stade-ci c'est important
16 d'apporter les éclairages suivants auprès de
17 l'intervenant. La prévision des mises en service
18 est une notion très différente de celles d'investir
19 les sommes autorisées. En effet, un projet s'étend
20 généralement sur plusieurs années. Prenons
21 l'exemple d'un projet qui débute en deux mille
22 quatorze (2014) et qui s'étend sur quatre (4) ans,
23 d'une valeur de quarante millions (40 M), à raison
24 d'investissements de dix millions (10 M) par année,
25 avec une mise en service finale en décembre deux

1 mille dix-sept (2017).

2 La capacité de réaliser le projet se mesure
3 donc par la capacité à réaliser, à chaque année,
4 son flux d'investissement de dix millions (10 M).
5 La complexité dans la projection de la mise en
6 service ne réside généralement pas dans la capacité
7 de réaliser les travaux avec des ressources... avec
8 ces ressources mais bien de respecter les
9 échéanciers, les coûts et la technologie et que
10 ceux-ci culminent tous parfaitement à la date de
11 mise en service prévue, en décembre de la quatrième
12 année.

13 Si la mise en service est effectuée en
14 janvier deux mille dix-huit (2018), dans l'exemple
15 précédent, il est fort à parier que quatre-vingt-
16 dix (90), quatre-vingt-quinze (95), quatre-vingt-
17 dix-neuf pour cent (99 %) des coûts des projets
18 auront été encourus comme prévus avant la fin deux
19 mille quatorze (2014). Mais l'écart de mise en
20 service, mesuré au trente et un (31) décembre deux
21 mille dix-sept (2017), sera de quarante millions
22 (40 M) car, la mise en service, elle est totale ou
23 nulle.

24 D'ailleurs le Transporteur réfère
25 l'intervenant sur les raisons des écarts de mises

1 en service de deux mille treize (2013), telles
2 qu'exprimées à la réponse de la question 23.1 de la
3 Régie dans sa DDR-1, HQT-13, doc 1. Les raisons des
4 écarts de mises en service sont liées à des
5 changements de calendriers de réalisation dus au
6 contexte opérationnel limitatif ou dus à des
7 événements fortuits ou à des défis d'ingénierie,
8 des anomalies techniques, des réductions de coûts,
9 dont, par exemple, les innovations terrain dont
10 nous avons mentionnées.

11 Comme on peut le constater, aucune des
12 raisons identifiées expliquant ces écarts n'ont
13 trait à la capacité de réalisation du Transporteur.
14 À cet effet, le Transporteur rappelle qu'Hydro-
15 Québec Équipement est l'entrepreneur de plus de
16 quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) de ces projets
17 et que celui-ci sous-contracte également plus de
18 quatre-vingt-sept pour cent (87 %) du contenu de
19 ces projets à des fournisseurs externes.
20 Considérant le nombre important de fournisseurs de
21 services avec lesquels Hydro-Québec Équipement fait
22 affaire, la capacité de réalisation ne pose
23 généralement pas de problème.

24 Quant aux mesures mises en place par le
25 Transporteur pour améliorer ses projections de

1 mises en service, il réfère l'intervenant à la
2 section 6.2, « Acuité des prévisions », de la pièce
3 HQT-7, doc 1, page 17 pour plus d'informations sur
4 les efforts déployés par le Transporteur pour
5 améliorer sa projection. Le Transporteur rappelle
6 que soixante-quinze pour cent (75 %) de ses mises
7 en service sont prévues dans le dernier trimestre
8 de l'année, dont cinquante pour cent (50 %) en
9 décembre, ayant ainsi des impacts moins importants
10 sur la base de tarification à 13 soldes.

11 La justesse de la base de tarification
12 s'est maintenue à une moyenne de quatre-vingt-dix-
13 huit point cinq pour cent (98.5 %) de deux mille
14 onze (2011) à deux mille treize (2013) et ce
15 chiffre monte à quatre-vingt-dix-neuf point sept
16 pour cent (9.7 %) sans l'effet taux.

17 Le degré de précision des revenus requis,
18 en lien avec la prévision de la base de
19 tarification, est de quatre-vingt-dix-huit point
20 trois pour cent (98.3 %) pour la même période et ce
21 résultat est de quatre-vingt-dix-neuf point six
22 pour cent (99.6 %) lorsque qu'on exclut l'effet
23 taux sur la BT.

24 Q. [171] C'est bien. Merci. Je vous demanderais
25 maintenant de prendre... d'avoir en main le rapport

1 préparé par monsieur Moisan-Plante pour le compte
2 de l'Union des consommateurs. À la page 8 de son
3 mémoire, monsieur Moisan-Plante mentionne... il y a
4 deux extraits, à la page 8 et la page 19 l'autre,
5 en ce qui concerne les écarts au niveau des charges
6 et des activités reportées, là, c'est un de ses
7 thèmes. Dans les CNE, l'écart entre les charges des
8 activités reportées, à la page 8 de son mémoire il
9 mentionne :

10 UC recommande donc à la Régie de
11 réduire le budget des CNE de 19,1 M\$,
12 soit les montants correspondants à
13 l'accroissement de la charge de
14 maintenance par rapport à l'année
15 historique 2013. UC suggère de
16 retrancher ce montant de façon
17 globale, mais note toutefois qu'il
18 pourrait être alloué en bonne partie à
19 la croissance de la masse salariale
20 sociale associée (15 M\$), et les
21 4,1 M\$ aux autres postes affectés par
22 la non-réalisation des opérations de
23 maintenances (stocks, services
24 externes, etc.).

25 (14 h 44)

1 À la page 19 de son mémoire, il mentionne toujours
2 là :

3 Tel que mentionné...

4 Je vais vous donner exactement où ça se retrouve
5 dans la page. Mais je crois que c'est dans le bas
6 de la page. C'est dans le bas de la page 19.

7 Tel que mentionné dans les sections
8 précédentes, en raison des multiples
9 travaux de maintenance non effectués
10 au début de 2014, UC juge que ce
11 montant aux CNE pourrait être réduit
12 davantage. N'eût été des reports de
13 travaux des dernières années, c'est le
14 montant aux CNE dont UC aurait
15 recommandé l'autorisation à la Régie.

16 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet
17 égard?

18 R. Ça a été une longue mise en place. Pour ce qui est
19 de l'écart constaté sur l'année de base, le
20 Transporteur présente effectivement un écart
21 favorable de dix point trois millions (10,3 M\$)
22 entre l'année de base et l'année autorisée deux
23 mille quatorze (2014) aux charges nettes
24 d'exploitation. Il est cependant très important de
25 comprendre que ça correspond à la diminution du

1 coût de retraite à l'année de base deux mille
2 quatorze (2014), donc cinq point neuf millions
3 (5,9 M\$) de la masse salariale et quatre point
4 quatre millions (4,4 M\$) en services partagés.

5 Il est ainsi erroné de prétendre que le
6 Transporteur creusera un écart important entre son
7 année témoin deux mille quatorze (2014) et son réel
8 deux mille quatorze (2014) en fonction de la
9 lecture que l'intervenant a faite de l'année de
10 base deux mille quatorze (2014). Il ne faut pas
11 oublier que les années de base et les années
12 autorisées à ce stade-ci, elles sont égales. Donc,
13 le plan de match est conforme en ce qui nous
14 regarde, et à l'exception du coût de retraite.

15 Et je vous rappelle que le coût de
16 retraite, lui, est sujet au compte d'écart. Et
17 c'est là où... Je vais demander à ma collègue. Est-
18 ce que, dans la mise en place, vous étiez sur
19 l'écart de charge et les activités reportées?

20 Q. **[172]** Oui, exactement. C'est parti vite mon
21 affaire peut-être.

22 R. O.K.

23 Q. **[173]** Je vois le temps qui avance.

24 R. Au niveau des écarts prévisionnels des dernières
25 années, la recommandation de l'intervenant de

1 réduire le budget de charges d'exploitation de dix-
2 neuf point un millions (19,1 M\$) est basée sur son
3 observation des écarts passés aux CNE et ne tient
4 pas compte des facteurs suivants : les besoins
5 exprimés par le Transporteur; les impacts sur la
6 fiabilité du réseau et la qualité de service; du
7 fait que lesdits besoins ont tous été présentés
8 dans la requête 3823-2012 et dans la décision sous-
9 jacente; de la prudence du Transporteur dans
10 l'évaluation de ses besoins, notamment en
11 recalibrant ses charges nettes d'exploitation en
12 fonction des données réelles de deux mille douze
13 (2012) et deux mille treize (2013); des efforts...
14 c'est-à-dire des données réelles de deux mille
15 douze (2012) en deux mille treize (2013); des
16 efforts d'efficience de cent vingt millions
17 (120 M\$) et d'amélioration de sa prévision.

18 L'intervenant utilise le terme trop-perçu à
19 de multiples reprises alors qu'il y a bien des
20 gains d'efficience à l'intérieur de ces mêmes
21 écarts. La pertinence d'augmenter significativement
22 le budget deux mille quinze (2015) et d'autoriser
23 de nouveaux ETC, le Transporteur souligne qu'il ne
24 demande pas d'accroissement du budget de base en
25 maintenance en deux mille quinze (2015). On

1 rappelle que la croissance et l'efficience se
2 neutralisent dans la formule paramétrique et qu'il
3 ne reste donc que l'inflation en deux mille quinze
4 (2015).

5 L'accroissement du budget de base de dix-
6 neuf millions (19 M\$) dont fait mention
7 l'intervenant est la somme de l'accroissement du
8 budget de base de deux mille treize (2013), deux
9 mille quatorze (2014) en ce qui a trait à
10 l'augmentation de la maintenance systématique et
11 des interventions ciblées.

12 Suite à des substitutions d'activités de
13 maintenant prioritaires pour mitiger les retards de
14 comblement de postes en deux mille quatorze (2014),
15 le Transporteur est en voie de répondre à ses
16 engagements de maintenance en deux mille quatorze
17 (2014). D'ailleurs, tel que précisé précédemment,
18 l'écart favorable pour l'année de base deux mille
19 quatorze (2014) émane du coût de retraite et non
20 d'activités de maintenance non réalisées.

21 L'ajout d'ETC en lien direct avec le type
22 de maintenance à effectuer en deux mille quinze
23 (2015) est un type de travaux qui nécessite de la
24 main-d'oeuvre interne. Et c'est la raison pour
25 laquelle nous voyons les effectifs temps complet

1 augmenter.

2 À l'égard des opérations de maintenance non
3 effectuées, tel que mentionné le Transporteur
4 réalisera un niveau d'activités de maintenance
5 supérieur ou égal à celui demandé en deux mille
6 quatorze (2014) sans demander de croissance dans le
7 tarif deux mille quinze (2015). Le Transporteur
8 considère qu'il en va de son devoir de gérer
9 proactivement ses activités de maintenance, de
10 réagir à toute éventualité qui se présente en
11 substituant une activité prévue dans une année
12 témoin qui ne peut se concrétiser par une autre de
13 priorité équivalente.

14 De façon générale, l'activité prévue dans
15 une année témoin qui ne se fait pas est substituée
16 par une autre et le client ne paie pas deux fois
17 pour la même activité. Le Transporteur confirme
18 que, pour l'année deux mille treize (2013), il n'a
19 pu substituer toutes les activités prévues aux
20 charges.

21 La priorité de deux mille treize (2013) fut
22 de rétablir la sécurité et la fiabilité du réseau,
23 d'adresser le remplacement des transformateurs IH,
24 un programme de remplacement aux investissements
25 qui était originalement prévu sur cinq ans et qui a

1 dû se concrétiser entre douze (12) à dix-huit (18)
2 mois suite à l'explosion d'un de ces équipements
3 dans cette famille-là.

4 (14 h 49)

5 Et cette activité s'est réalisée aux
6 investissements alors que les activités de
7 maintenance étaient originalement prévues,
8 évidemment, aux charges d'exploitation.

9 De plus, les contraintes particulières
10 suite aux événements climatiques de l'été ont
11 également paralysé quelque peu certains travaux aux
12 charges d'exploitation qui devront maintenant être
13 effectués mais, tel que mentionné précédemment, à
14 l'intérieur du budget de base prévu pour la
15 maintenance.

16 Les gains en productivité et en
17 ordonnancement permettront d'absorber un tel
18 niveau, et ce, en autant que ce ne soit pas monnaie
19 courante et qu'ils puissent être ordonnancés à
20 l'intérieur des besoins globaux selon les
21 priorités. Encore une fois, dans cette situation-là
22 le client ne se trouve pas à payer deux fois pour
23 la même activité.

24 Q. [174] C'est bien. Toujours sur le sujet des CNE, en
25 ce qui concerne maintenant l'utilisation des

1 montants autorisés deux mille quatorze (2014) comme
2 base de comparaison avec l'année témoin deux mille
3 quatorze (2014), vous retrouverez à la page 12 du
4 mémoire de monsieur Moisan-Plante des constats,
5 dont le constat 3 et 4 dont je vous fais la
6 lecture. Alors pour l'année de base, constat 3 :

7 Pour l'année de base 2014, l'écart
8 entre le réel et le prévisionnel est
9 déjà de 11,4 M\$ basé sur quatre mois
10 réels.

11 Constat 4 :

12 Pour l'année de base 2014, les RAEI...
13 Qui sont des ressources affectées à l'exploitation
14 du réseau :

15 ... toujours exprimés en dollars
16 constants de 2007 progressent de
17 2,8 %. Il y a donc augmentation du
18 coût d'exploitation du réseau. Ainsi,
19 si les résultats de l'année de base
20 2014 se confirment, les RAEI...

21 Ce que je viens de vous nommer, là.

22 ... auront augmenté de 19,3 M\$ par
23 rapport à l'année historique 2013.
24 Autrement, il est possible que l'écart
25 entre le prévisionnel et le réel

1 continue de se creuser au cours de
2 l'année 2014 en gardant le même rythme
3 qu'au cours des trois premiers mois,
4 l'écart serait de 34,2 M\$ en fin
5 d'année, soit 11,4 M\$ trois fois.

6 Alors est-ce que vous avez des commentaires à cet
7 égard?

8 R. Pour une fois, une partie de la question va être
9 répondue très rapidement. Je me suis prononcé sur
10 la différence entre l'année de base et l'année
11 témoin deux mille quatorze (2014) avec l'écart de
12 onze millions (11 M\$). Donc, ça c'est déjà fait.

13 Ceci étant dit, je vais me prononcer
14 maintenant sur la formule de ressources affectées à
15 l'exploitation du réseau telle que présentée par
16 l'intervenant.

17 Première des choses, le Transporteur n'a
18 pas été en mesure de reconstituer les données de
19 l'intervenant. On réitère, par contre, que dans sa
20 décision procédurale D-2014-162, la Régie n'entend
21 pas remettre en question la liste des indicateurs
22 de performance qu'elle a reconnue à ce jour.

23 J'aimerais quand même souligner les points
24 suivants sur l'indicateur proposé tel que je l'ai
25 compris. L'intervenant fait le choix de n'intégrer

1 que la portion des coûts capitalisés, donc les
2 salaires capitalisés au CNE, des coûts en projets
3 ne générant pas de revenus comme mesure de coûts
4 nécessaires à l'exploitation des installations.

5 C'est donc dire que le remplacement d'un
6 équipement défectueux ou en fin de durée de vie
7 utile, par exemple, qui, à mon avis, est un coût
8 nécessaire à l'exploitation, n'est pas compris dans
9 la formule de l'intervenant.

10 À cet effet, je rappelle que la portion des
11 coûts de projets relatifs à la main-d'oeuvre
12 interne du Transporteur représentent à peu près dix
13 pour cent (10 %) des coûts de projets pour deux
14 mille quinze (2015). Alors si on prend, là, cent
15 soixante millions (160 M\$) sur un point six
16 milliard (1,6 G\$) d'investissements avant
17 contribution.

18 L'intervenant exclut donc la performance à
19 l'égard de la gestion des projets et les vases
20 communicants qui existent entre les projets et la
21 maintenance. L'intervenant n'inclut aucune balise
22 de fiabilité dans le cadre de la performance qu'il
23 tente de mesurer comme nécessaire à l'exploitation
24 des installations.

25 Suite à une analyse de cette proposition

1 d'indicateur, l'intervenant arrive à la conclusion
2 d'un accroissement deux mille quatorze (2014) et
3 deux mille quinze (2015) de son RAEI de l'ordre de
4 vingt millions (20 M\$). Il juge que les charges
5 nettes d'exploitation devraient être réduites d'un
6 montant de dix-neuf point un millions (19,1 M\$).

7 L'intervenant semble arriver à cette
8 conclusion en observant une baisse du niveau total
9 des investissements de l'ordre de trois cents
10 millions (300 M\$) et donc que le Transporteur
11 devrait allouer moins d'effectifs aux projets
12 d'investissements.

13 La baisse du niveau projets
14 d'investissements provient des projets en
15 croissance et donc générateurs de moins d'heures de
16 prestation aux investissements comparativement aux
17 projets ne générant pas de revenus de l'ordre de
18 trois point cinq à quatre fois plus d'heures
19 nécessaires en projets ne générant pas de revenus.

20 Le Transporteur rappelle que l'estimation
21 des coûts capitalisés est effectuée projet par
22 projet et n'est pas parfaitement corrélée avec un
23 niveau d'investissements comme l'intervenant tente
24 de le faire; que les coûts capitalisés ont fait
25 l'objet de beaucoup de questionnements dans la

1 requête 3823-2012 et que la Régie s'est estimée
2 satisfaite des améliorations au processus de
3 prévision de ceux-ci au paragraphe 307 de la
4 décision 2014-035, notant même au passage le
5 renversement de la tendance et un premier écart
6 défavorable de dix point sept millions (10,7 M\$) en
7 deux mille douze (2012) et un second défavorable en
8 deux mille treize (2013) de cinq point six millions
9 (5,6 M\$).
10 (14 h 55)

11 Là où la conclusion ou, dit autrement, la
12 recommandation de l'intervenant ne fonctionne pas,
13 à mon avis, c'est qu'une baisse de coûts
14 capitalisés amène inévitablement une hausse des
15 charges nettes d'exploitation considérant la
16 proportion plus grande des frais généraux qui doit
17 être assumée aux charges nettes d'exploitation. Tel
18 que mentionné en preuve et véhiculé par monsieur
19 Boulanger au panel 1, nous avons le souci
20 d'optimiser notre force de travail mixte, donc qui
21 travaillent et aux charges d'exploitation en
22 maintenance et en investissement, même si les
23 initiatives amenant une baisse des coûts
24 capitalisés exercent une pression sur les charges
25 nettes d'exploitation. L'optimisation de la

1 composante des heures travaux dans nos projets
2 bénéficie à la clientèle sur la durée de l'actif en
3 exploitation.

4 Q. [175] C'est bien. Maintenant, sur un autre sujet,
5 là, toujours dans le rapport de monsieur Plante...
6 Moisan-Plante, c'est en ce qui concerne
7 l'efficience. Au sujet de la mesure de l'efficience
8 au CNE il suggère de geler le budget à un niveau de
9 sept cents millions (700 M) jusqu'à la mise en
10 place d'un indicateur, là, soit celui de
11 l'utilisation d'un taux de risque.

12 Ce qu'il mentionne, là, c'est qu'il allègue
13 qu'il serait possible de négliger certaines tâches
14 nécessaires à l'entretien, donc de réduire les
15 coûts, ce qui entraînerait une augmentation future,
16 là, du risque qu'encourt le réseau, donc à des
17 interruptions. Vous allez retrouver, à la page 17,
18 l'essence de cette recommandation-là, qui précédait
19 la démonstration, là, dont je viens de vous faire
20 état. À la page 17 :

21 Il est à noter que l'utilisation du
22 taux de risque, tel qu'utilisé
23 notamment dans la stratégie de gestion
24 de la pérennité des actifs du
25 Transporteur, est une mesure qui peut

1 refléter plusieurs préoccupations :
2 durée d'interruption, impact sur les
3 autres équipements du réseau, sécurité
4 des employés et de la clientèle,
5 impact sur l'environnement etc. Elle
6 est donc beaucoup plus complète que la
7 simple durée d'interruption T-SAIDI.
8 UC soumet qu'il est possible et
9 pertinent d'élaborer une telle mesure
10 de l'efficience, basée sur la
11 réduction du taux de risque du réseau.
12 UC recommande à la Régie d'exiger du
13 Transporteur l'élaboration d'une telle
14 mesure d'ici la prochaine cause
15 tarifaire.

16 Et :

17 UC recommande également à la Régie de
18 geler le budget aux CNE à un montant
19 de 700 M\$ d'ici à ce que le
20 Transporteur ait fait approuver une
21 mesure d'efficience satisfaisante aux
22 CNE.

23 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à
24 l'égard d'un taux de risque tel qu'il est proposé
25 par monsieur Moisan-Plante?

1 Mme MARIE-CLAUDE ROQUET :

2 R. Oui. J'ai trois éléments à faire valoir par rapport
3 à la recommandation d'utilisation du taux de risque
4 comme un indicateur d'efficience. D'abord, le
5 Transporteur croit important de mesurer la
6 fiabilité par une donnée concrète ressentie par les
7 clients, le taux de risque est une donnée utile à
8 l'établissement des niveaux d'activités en
9 maintenance et aux investissements en pérennité,
10 c'est utile à la priorisation des interventions,
11 mais c'est une information qui demeure désincarnée
12 dans une perspective de vécu par le client.

13 Le taux de risque est un concept aussi qui
14 est relativement récent. Il n'y a pas encore de
15 définition concertée auprès des différentes
16 utilités sur le taux de risque. Or, tel que
17 mentionné, le Transporteur juge essentiel de
18 pouvoir baliser sa performance au niveau de son
19 modèle de gestion des actifs car il a encore
20 beaucoup de leçons à apprendre et à partager pour
21 optimiser la gestion de ses actifs vieillissants.

22 Troisièmement, on a mentionné que le
23 Transporteur n'a pas encore fini l'optimisation de
24 ces scénarios maintenant ses pérennités. Et donc,
25 il n'aura même pas de référence à proposer pour un

1 tel indicateur.

2 Q. [176] C'est bien. Merci. Maintenant, sur la mesure
3 d'efficience sur les CNE, c'est la rubrique 3, là,
4 du rapport de monsieur Moisan-Plante, une dernière
5 question. À la page 17, alors, on voit ici, là, je
6 veux juste... je pense... oui, c'est ça, c'est dans
7 le dernier paragraphe :

8 [...] UC rappelle une autre avenue
9 envisageable énoncée dans sa demande
10 d'intervention [...] qui consiste à
11 vérifier si le nombre d'heures-
12 personnes requis pour procéder à
13 certaines interventions courantes
14 d'entretien et de maintenance est
15 constant, ou même à la baisse, ce qui
16 serait synonyme de gains d'efficience,
17 toute chose étant égale par ailleurs.

18 Alors, est-ce que vous avez des commentaires à cet
19 égard?

20 M. LOUIS VECI :

21 R. Tout à fait. Alors, l'intervenant souhaite comparer
22 le nombre d'heures-personnes pour procéder à des
23 interventions courantes d'entretien et de
24 maintenance dans un environnement où les volumes
25 sont constants. Le Transporteur réitère que les

1 heures... que ni les heures ni le nombre
2 d'interventions constituent en soi un moyen de
3 gestion intéressant concernant les mesures
4 d'efficience.

5 Concernant le nombre d'interventions et les
6 heures. Un entretien préventif d'un équipement en
7 début de vie requiert probablement peu d'heures et
8 peu de pièces. Un équipement plus âgé, sur lequel
9 on fait une intervention conditionnelle ciblée,
10 requiert peut-être plus d'heures et plus de
11 planification à l'égard des plages de retrait sur
12 le réseau pour une durée plus prolongée. Une
13 intervention en mode correctif, qui est par nature
14 non planifiée, prendra plus d'heures qu'une
15 intervention planifiée. Une intervention à la Baie-
16 James, où les distances avec le quartier général
17 peuvent être plus longues, peuvent augmenter les
18 temps de rétablissement ou d'interventions.

19 (15 h 00)

20 Une intervention au centre-ville en
21 souterrain est complexe et peut être plus longue.
22 Une intervention dans une zone d'accès limité
23 requiert plus de précaution et plus d'heures. En
24 somme, chacun de ces exemples constitue une
25 intervention, mais le nombre d'heures sera très

1 variable.

2 Le Transporteur rappelle que certaines
3 activités de maintenance peuvent être exécutées par
4 des fournisseurs tel que Hydro-Québec Équipement
5 aussi, donc pas seulement par ses propres
6 ressources. Le Transporteur réitère également que
7 les besoins en maintenant sont à la hausse, pas
8 seulement en heures, mais également en services
9 externes, en fournisseurs, en pièces, tel
10 qu'expliqué en preuve.

11 Finalement, le Transporteur rappelle qu'il
12 ne fait pas de comptabilité par activité telle que
13 la maintenance. Il spécifie que si l'activité de
14 maintenance pouvait être suivie séparément, il
15 devrait pour être complet contenir non seulement
16 les heures de maintenance internes, mais également
17 les activités réalisées par les fournisseurs
18 internes, les fournisseurs externes, toutes les
19 activités de support qui contribuent à la
20 réalisation de l'activité, les contrôles de
21 mouvement de l'énergie avec qui nous travaillons
22 pour obtenir les retraits, ma direction
23 Planification financière et contrôleur, le groupe
24 RH qui aide à doter les gens qui font la
25 maintenance, par exemple, ou également au niveau

1 des relations de travail, l'équipe de Planification
2 du réseau, et caetera, et caetera, et caetera.

3 Donc, en soi, la maintenance a besoin d'une équipe
4 alentour d'elle pour exécuter et faire son plan de
5 match.

6 Q. [177] Je vous remercie. Ça clôt l'interrogatoire en
7 chef. Vous me pardonnerez de la durée plus longue
8 qu'anticipée. L'objectif étant bien sûr, vous
9 comprendrez, de vous offrir des réponses complètes
10 à l'égard de chacune des recommandations qui vous
11 étaient faites par les intervenants, et puis avoir
12 un dialogue aussi qui soit très structuré avec eux,
13 soit dans le cadre des interrogatoires qu'ils
14 pourront faire à l'égard des témoins, et caetera.
15 C'était l'objectif, c'était vraiment de vous donner
16 une vision complète.

17 Ce qui n'est pas une approche usuelle, j'en
18 conviens. Mais nous sentions que c'était important
19 de vous donner vraiment nos réponses de façon
20 complète et structurée à l'égard de ces aspects-là.
21 Alors c'est complété pour l'interrogatoire en chef.
22 Les témoins sont disponibles pour un contre-
23 interrogatoire. Voilà! Peut-être une petite pause
24 si vous me permettez avant de reprendre.

25

1 LE PRÉSIDENT :

2 Merci, Maître Fréchette. Il est déjà trois heures
3 (3 h). Alors, écoutez, je vais juste... Donnez-moi
4 trente secondes.

5 Maître Fréchette, en fait, la pause va
6 aller jusqu'à demain matin neuf heures (9 h).

7 Me YVES FRÉCHETTE :

8 C'est bien.

9 LE PRÉSIDENT :

10 Alors, ça a été une bonne première journée. Il y a
11 eu beaucoup, beaucoup d'informations. Les
12 dépassements de temps font partie, ce n'est pas des
13 mauvais dépassements. Mais on va reprendre demain
14 matin neuf heures (9 h). Donc demain matin neuf
15 heures (9 h), maître Lussier. On va commencer avec
16 vous, on va suivre avec donc l'horaire qu'on a déjà
17 procédé. Après c'est maître Sicard. Donc demain
18 matin neuf heures (9 h) pour tous. Merci et bonne
19 soirée.

20 Me YVES FRÉCHETTE :

21 Merci beaucoup.

22

23 AJOURNEMENT

24

25

1

2

3

4

5

Nous, soussignés, CLAUDE MORIN et JEAN

6

LAROSE sténographes officiels certifions sous notre

7

serment d'office que les pages ci-dessus sont et

8

contiennent la transcription exacte et fidèle de la

9

preuve en cette cause, le tout conformément à la

10

Loi;

11

12

Et nous avons signé :

13

14

15

16

CLAUDE MORIN

17

Sténographe officiel

18

19

20

21

22

JEAN LAROSE

23

Sténographe officiel