

**RÉPONSES DE SCGM AUX QUESTIONS DE LA RÉGIE
POSÉES DANS LA DÉCISION D-2002-212**

1. Introduction

Dans sa décision procédurale D-2002-212, la Régie de l'énergie a demandé à SCGM, en préparation à la rencontre préparatoire du 13 novembre 2002, de déposer au plus tard le 30 octobre une évaluation préliminaire du mécanisme couvrant certains aspects. Elle a par la même occasion aussi demandé aux intervenants de déposer, au plus tard le 6 novembre, leurs observations et les améliorations recherchées, ces dernières pouvant constituer des thèmes pour discussion ultérieure. La Régie demandait également, cette fois autant à SCGM qu'aux intervenants, de répondre à certaines questions relatives aux lignes directrices adoptées dans les décisions D-99-209 et D-2002-113.

Nous avons compris que ces demandes visaient à aider la Régie à mieux décider de la mise sur pied d'un groupe de travail et du budget, ce qui était difficile « *sans une indication plus précise de la portée de l'évaluation du mécanisme et de l'ampleur que va prendre le dossier* ». ¹

Le présent document est structuré comme suit :

1. Introduction
2. Commentaires généraux quant au processus
3. Évaluation préliminaire
4. Échéancier proposé
5. Pistes de travail (thèmes)
6. Réponses aux questions sur les lignes directrices
7. Conclusion

Annexe : Évaluation préliminaire du mécanisme par SCGM

1. Paramètres de l'évaluation du mécanisme par SCGM
2. Création de valeur
3. Reflet de l'amélioration de la performance dans les tarifs
4. Progression des tarifs comparée à l'inflation
5. Atteinte des objectifs du FEÉ et du CASEP
6. Pertinence des indices de performance
7. Allègement réglementaire
8. Conclusion

2. Commentaires généraux quant au processus

Dans un premier temps, nous souhaitons souligner les limites que nous voyons au présent exercice et indiquer nos préférences quant au mode de négociation à adopter pour la suite du processus.

¹ D-2002-212, page 6

Nous comprenons les difficultés que pourrait avoir la Régie, à ce stade-ci du dossier, à évaluer précisément la portée de l'évaluation du mécanisme et l'ampleur que va prendre le dossier. En fait, nous sommes d'avis que nous ne pourrions avoir une idée plus précise de l'ampleur de l'exercice que lorsque nous aurons complété, en groupe de travail, l'évaluation du mécanisme. C'est ce qui nous amène à proposer à la Régie de scinder le processus en deux :

- Une première étape où l'évaluation du mécanisme se ferait en groupe de travail. Cet exercice pourrait permettre à tous les participants d'identifier les éventuelles zones d'inconfort du mécanisme, et ainsi de mieux préciser à la Régie les sujets dont ils souhaiteraient discuter à la deuxième étape. Nous croyons d'ailleurs que de procéder tout de suite à l'identification des améliorations souhaitées présumerait des conclusions du premier exercice d'évaluation, lequel deviendrait par le fait même inutile.
- Une deuxième étape où les sujets identifiés en première étape pourraient être débattus et qui pourrait idéalement aboutir à une proposition commune des participants à la Régie, pour approbation. L'ampleur de cette deuxième étape pourrait être mieux évaluée par la Régie à l'issue de la première étape.

Nous croyons aussi essentiel de souligner ici qu'il serait inapproprié de demander aux participants, à l'issue de la première étape, d'identifier de façon précise les améliorations souhaitées. Voici pourquoi. Rappelons-nous d'abord que SCGM avait débuté le dossier du mécanisme incitatif sur un mauvais pied en déposant, dans le dossier tarifaire 1998-1999, une proposition de mécanisme incitatif sans en avoir préalablement discuté avec ses intervenants. À notre souvenir, cela avait bien mal démarré le processus et plusieurs intervenants avaient réclamé le retrait de cette proposition, ce qui fut fait en octobre 1998. Il s'agissait de la confirmation de l'échec d'un processus entamé sur un mode de confrontation, où chacune des parties met sur la table des positions de départ et où elle ne peut faire autrement que de perdre par rapport à cette position. Il s'agit d'un mode de fonctionnement laissant bien peu de place à la recherche de solutions nouvelles ou par lesquelles chacune des parties peut satisfaire ses propres intérêts tout en respectant ceux des autres.

À l'opposé, la Régie avait ensuite lancé un processus d'entente négociée, laissant cette fois beaucoup plus de place à la recherche de solutions avantageuses pour tous. Cette négociation avait donc été démarrée en utilisant une approche de négociation basée sur les intérêts (ou dite « négociation raisonnée ») plutôt que sur la base de positions. Concrètement, cela signifie qu'aucun participant n'a commencé la négociation en énonçant des « positions » ou demandes avec lesquelles il aurait dû par la suite se dissocier. En revanche, chacun a exprimé les intérêts qui lui étaient chers et que nous devons nous assurer de satisfaire dans la solution retenue. En somme, plutôt que de nous limiter à argumenter sur des positions fermes, nous avons cherché à comprendre les motivations de chacun pour pouvoir les respecter. Pris sous cet angle, il est étonnant de voir comment les différents intérêts sont conciliables, surtout lorsque, comme ce fut le cas en 2000 et que ce sera le cas encore cette année, le groupe de travail est formé de gens raisonnables qui représentent des organisations dont les intérêts sont fort légitimes et représentatifs de l'intérêt public. Il y a alors peu de raisons de ne pas trouver un terrain d'entente.

Afin de mettre en place une approche de négociation basée sur les intérêts, et donc de mettre toutes les chances de notre côté d'en arriver à une entente, nous nous efforcerons dans les sections qui suivent, de ne pas faire état des demandes précises qui pourraient découler de l'évaluation sommaire du mécanisme.

3. Échéancier proposé

Il est difficile à ce stade-ci (avant d'avoir complété une analyse plus approfondie du mécanisme incitatif et identifié les thèmes de discussion) de parler d'un échéancier précis. Il y a néanmoins certaines contraintes que l'on doit respecter et certaines balises que l'on peut utiliser.

Parmi les contraintes, il y a le dépôt du dossier tarifaire 2004, qui doit être transmis aux intervenants vers le début mai 2003, et déposé à la Régie vers la fin juin 2003. Ce dossier doit donc être préparé au cours de l'hiver 2003. Or, si l'on convenait de modifications au mécanisme incitatif et que l'on souhaitait refléter ces modifications dès le dossier tarifaire 2004, il faudra certainement prévoir, selon l'ampleur des modifications, un délai d'un à deux mois avant le début mai pour permettre à SCGM de préparer le dossier tarifaire en tenant compte des modifications au mécanisme incitatif. Rappelons d'ailleurs ici que la formule d'établissement du taux de rendement doit nécessairement être soit revue, soit prolongée pour les fins du dossier tarifaire 2004, ce qui implique nécessairement une décision de la Régie avant le dépôt du prochain dossier tarifaire. Il faudrait donc, pour ce faire, prévoir une décision de la Régie quelque part en mars 2003.

Parmi les balises pouvant être considérées, il y a le temps qui avait été consacré à la négociation du mécanisme incitatif en l'an 2000. De façon très sommaire, le processus de négociation et d'audiences (excluant le travail de préparation, comme les discussions sur les lignes directrices) se résume ainsi :

- 27 journées de négociations étalées sur 5 mois (du 16 décembre 1999 au 15 mai 2001) ;
- 4½ mois de traitement et de délibéré (incluant les étapes intermédiaires) de la Régie pour rendre sa décision (du 15 mai 2000 au 5 octobre 2000). Par contre, en excluant les étapes intermédiaires, la Régie a pris moins d'un mois et demi (du 25 août, soit la date de dépôt de l'entente modifiée et unanime, au 5 octobre).

Compte tenu que pour la présente négociation nous ne partons pas à zéro, nous croyons qu'il serait raisonnable de penser que ces durées pourraient être réduites de moitié, ce qui donnerait :

- entre 12 et 16 journées de négociation étalées sur 2½ mois ; de ces 12 à 16 journées, nous pourrions penser que moins de 25 % (soit 3 jours) pourraient être consacrés à l'évaluation du mécanisme, et le reste (9 à 13 jours) pourrait être consacré à la négociation des améliorations possibles ;
- pour chacune des 12 à 16 journées de préparation, il faudrait consacrer aussi un maximum de deux journées de préparation ;
- deux semaines de délibéré de la Régie

Compte tenu de l'objectif d'obtenir une décision de la Régie, ces durées pourraient se traduire dans l'échéancier suivant² :

² Cet échéancier est très serré et présume que les participants pourront se concentrer sur le présent dossier, donc que l'échéancier relatif à d'autres dossiers (comme le R-3481-2002) tiendront compte de ces contraintes.

Date	Activité
13 novembre 2002	Rencontre préparatoire
20 novembre 2002	Décision procédurale fixant les lignes directrices et formant le groupe de travail
27 novembre au 11 décembre 2003	Trois rencontres de travail (sur 2 semaines) pour évaluer le mécanisme incitatif
11 décembre 2003	Dépôt de la liste des thèmes de discussion proposés par le groupe de travail
18 décembre 2003	Décision procédurale de la Régie pour fixer les thèmes de discussion et le budget
6 janvier au 21 février 2003	Entre 9 et 13 rencontres (sur 7 semaines) pour la négociation sur les thèmes de discussion
26 février 2003	Dépôt de l'entente à la Régie
5 mars 2003	Questions de la Régie sur l'entente
12 mars 2003	Réponses du groupe de travail aux questions de la Régie
14 mars 2003	Audience
28 mars 2003	Décision de la Régie

4. Pistes de travail (thèmes)

Tel qu'énoncé plus haut, il nous sera difficile d'identifier tous les thèmes de discussion avant d'avoir procédé à une évaluation plus complète du mécanisme incitatif. Nous pouvons cependant d'ores et déjà en énoncer quelques-uns, soit parce qu'ils ont déjà été évoqués dans le passé, parce que différents intervenants les ont soulevés ou parce qu'ils sont tout simplement incontournables. Les voici :

- › La formule d'établissement du taux de rendement, dont l'application cessera à compter du 1er octobre 2003 ;
- › Le mécanisme de renouvellement de l'entente avant son échéance ;
- › Le maintien ou le remplacement (total ou partiel) de l'indice de qualité de service ISO 14 001 ;
- › Le mode de financement et de fonctionnement et la mission du Fonds d'efficacité énergétique ;
- › L'incitatif à la performance du plan d'efficacité énergétique ;
- › Le traitement des facteurs exogènes et des exclusions ;
- › Le mode de financement et de fonctionnement du CASEP.

5. Réponses aux questions sur les lignes directrices

Les lignes directrices avec lesquelles nous souhaiterions fonctionner sont effectivement celles issues de D-99-209, essentiellement parce qu'elles se sont avérées efficaces et ont permis d'en arriver à une entente qui a pu par la suite être acceptée par la Régie. Remarquons ici que, si on fait abstraction de plusieurs améliorations quant à l'écriture, il n'y a pas beaucoup de différences entre les lignes directrices de D-99-209 (utilisées dans la négociation du mécanisme incitatif) et celles de D-2002-113 (utilisées dans le cadre du dossier tarifaire 2003), mais ces différences sont importantes pour nous et pour le succès du processus. Il va de soi que la base des lignes directrices de D-2002-113 pourrait, étant donné que leur écriture est améliorée par rapport à D-99-209, être utilisée comme base de départ pourvu qu'elles soient modifiées pour tenir compte de ce qui suit :

- › La section III des lignes directrices de D-2002-113 prévoit que le distributeur devra déposer des propositions sur l'ensemble des sujets avant le début des travaux. Cette exigence peut se comprendre dans le cas d'un dossier tarifaire puisque SCGM est sans doute la seule à pouvoir préparer un dossier tarifaire et il est normal, pour l'efficacité du processus, que ce dossier soit disponible dès le début des travaux du groupe de travail. Cette exigence n'a cependant pas sa place dans le cadre d'un dossier du renouvellement du mécanisme incitatif où, d'une part, le mécanisme actuellement en vigueur est déjà en quelque sorte une base de discussion et, d'autre part, où l'on veut éviter que l'une ou l'autre des parties démarre le processus sur des positions arrêtées qui pourraient par la suite devenir plus difficile de modifier. En d'autres mots, les lignes directrices de D-99-209 favorisent sur cet aspect la « négociation raisonnée », élément clé pour qu'un processus d'entente négociée connaisse le succès. Il nous apparaît donc important de revenir à une rédaction plus similaire à la section III des lignes directrices de D-99-209, qui se lisait ainsi :

« Après des discussions préliminaires du groupe de travail, le distributeur déposera une proposition ou certains de ses éléments afin de favoriser l'avancement des travaux. Cette proposition sera d'abord une base de travail pour le groupe de travail et évoluera en se précisant de plus en plus par la suite. »

De plus, dans un contexte où il sera sans doute plus question d'améliorations à un mécanisme existant que d'un tout nouveau mécanisme, il pourrait être plus approprié de réécrire cette section III comme suit :

« Après des discussions préliminaires du groupe de travail, le distributeur déposera des propositions afin de favoriser l'avancement des travaux sur les sujets discutés. Ces propositions seront d'abord une base de travail pour le groupe de travail et évolueront en se précisant de plus en plus par la suite. »

- › Le paragraphe **Acceptation d'une proposition par la Régie** de la section VII prévoit que la Régie peut accepter une proposition en tout ou en partie, ou la référer en tout ou en partie en audience publique. Cette possibilité nous semble incompatible avec l'exercice que nous sommes appelés à faire. Encore une fois, il faut faire une distinction entre la négociation d'un dossier tarifaire et celle du mécanisme incitatif. En effet, dans le cadre du mécanisme incitatif, SCGM a tout à gagner à faire le maximum de gains de productivité et à les prévoir au niveau du dossier tarifaire. L'exercice de négociation

prend donc une moins grande ampleur qu'au niveau du mécanisme incitatif lui-même. D'ailleurs, la Régie est elle-même en mesure de constater qu'une portion importante du temps de négociation est en fait constituée de partage d'information où le personnel technique de la Régie est d'ailleurs invité à participer.

Il en va autrement d'une négociation sur le mécanisme incitatif lui-même. Les enjeux y sont certainement plus importants et, comme il l'avait été reconnu par les lignes directrices de D-99-209, une telle négociation nécessite une assurance que le résultat sera accepté ou rejeté en totalité par la Régie. Il est difficile de concevoir que les participants puissent avec confiance s'engager dans un processus, qui impliquera possiblement des concessions de part et d'autre, où les gains faits pourraient être rejetés par la Régie pendant que les concessions seraient conservées par la Régie. Et une absence de confiance dès le départ dans le processus n'est certainement pas de nature à favoriser l'atteinte d'une entente puisque certains pourraient alors y préférer le processus traditionnel d'audience publique et rester sur leurs « positions » dans l'attente de cette audience publique. Le processus d'entente négociée serait ainsi dénaturé.

Nous proposons donc que la Régie revienne à l'équivalent du texte original de D-99-209³ :

« La Régie acceptera dans sa totalité l'entente décrite dans le rapport final du groupe de travail si elle juge que l'entente rencontre les conditions suivantes :

- L'entente est dans l'intérêt public ;*
- L'entente respecte la Loi sur la Régie de l'énergie, ses règlements et ces décisions relatives à cette cause.*

La Régie peut demander au groupe de travail des informations ou des précisions sur l'entente de façon orale ou par écrit.

Si la Régie considère qu'elle ne peut approuver dans sa totalité l'entente soumise, elle avisera les participants du groupe de travail de la nature de ses préoccupations.

Le groupe de travail devra se réunir pour discuter des préoccupations exprimées par la Régie et voir s'il peut reformuler son entente pour tenir compte de ces préoccupations et déposer ensuite une nouvelle entente à la Régie.

Dans le cas où le groupe de travail ne s'entendrait pas sur une nouvelle proposition à soumettre à la Régie, il devra en informer la Régie par écrit et lui communiquer toute considération jugée utile. »

Il importe d'ailleurs de se souvenir que la Régie a eu recours à cette possibilité de faire part aux parties de ses préoccupations dans une première étape de l'analyse de la première version de l'entente conclue par les parties dans le dossier R-3425-99. Ces préoccupations ont pu alors être intégrées dans une entente **bonifiée** qui a donc permis à la Régie d'approuver le tout

³ Le texte de la section VIII devrait également être adapté pour refléter les modifications que la Régie apporterait à cette section.

comme étant conforme à la Loi et à l'intérêt public. Ainsi, pourquoi changer une « recette gagnante »?

D'autant plus que la Régie n'aura jamais à approuver quelque mécanisme incitatif à l'amélioration de la performance du distributeur que ce soit qui irait à l'encontre de la Loi ou de l'intérêt public. En somme, la Régie aura évidemment toujours le « dernier mot » sur toute entente!

Rappelons ici que s'il a été possible d'en venir à une entente lors de la négociation du PEN de l'an 2000, c'est en grande partie parce que la Régie avait autorisé un processus favorisant une négociation coopérative plutôt que compétitive. Nous sommes confiants que la Régie saura à nouveau reproduire ces conditions favorables. Pour y arriver, il faut éviter de mettre en place des lignes directrices qui feraient perdre confiance à certains participants dans le processus, ce qui pourrait être le cas s'ils croyaient que la Régie pourrait ne reprendre que certains éléments d'une éventuelle entente, dénaturant ainsi ce qui aurait autrement été acceptable parce que constituant un tout. Une telle perte de confiance pourrait amener ces participants à ne pas s'impliquer à fond dans le processus de négociation pour plutôt privilégier le processus traditionnel d'audiences, plus conflictuel et donc moins propice à trouver des solutions nouvelles.

Nous proposons donc à la Régie d'édicter à nouveau des lignes directrices qui ont fait leur preuve, c'est-à-dire celles que la Régie avait elle-même mis sur pied dans sa décision D-99-209 lors de la négociation du mécanisme incitatif.

ANNEXE

ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DU MÉCANISME PAR SCGM

1. Paramètres de l'évaluation du mécanisme par SCGM

Les paramètres qui nous apparaissent les plus importants dans l'évaluation sommaire du mécanisme que nous ferons ci-dessous sont :

- Les objectifs qui sous-tendaient le mécanisme incitatif, lesquels avaient été exprimés dans l'entente du 21 août 2000 et peuvent se résumer ainsi :
 - La création de valeur, qui passait par l'accroissement des revenus (volumes), l'optimisation des dépenses d'exploitation, l'optimisation de la gestion des actifs, l'amélioration de l'efficacité de la consommation énergétique et l'accroissement des efforts de substitution des formes d'énergie plus polluantes.
 - Un partage équitable des bénéfices, faisant notamment en sorte que tous gagnent par rapport à un mode de réglementation traditionnel basé sur les coûts.
 - Souplesse et simplicité, impliquant notamment une réduction de la micro-gestion par la Régie ou les intervenants et la mise sur pied d'un processus continu de concertation entre les intervenants et SCGM pour assurer une application harmonieuse et le suivi efficace du mécanisme incitatif convenu.
 - Pérennité du mécanisme, qui impliquait un partage continu et un renouvellement de l'entente avant son échéance.
 - Conformité à l'intérêt public et intégration du concept de développement durable, dont la protection des personnes à faible revenu, la réduction des impacts environnementaux et des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique.

(notons ici que cet inventaire des objectifs du mécanisme incitatif est intéressant puisqu'il permet de constater que les points que la Régie demande de couvrir dans l'évaluation préliminaire recourent tous un ou plusieurs de ces objectifs)

- Les résultats quantitatifs et qualitatifs extraits des trois derniers dossiers tarifaires (ou leurs rapports annuels) et qui permettent de juger sommairement de l'atteinte ou non des objectifs précités.

2. Création de valeur

Avant de parler plus spécifiquement de création de valeur, nous aimerions rappeler que le mécanisme incitatif mis en place par la Régie de l'énergie est global. Il incite donc l'entreprise à travailler à différents niveaux et, pour juger du résultat, il faut prendre une vue d'ensemble de l'entreprise. Évidemment, pour le client, le résultat global se juge par la qualité du service reçu et le prix payé. Au niveau du prix de la distribution, nous avons été à même de constater à travers les trois derniers dossiers tarifaires qu'il s'est amélioré et nous en reparlerons plus loin. En terme de qualité de service, SCGM a travaillé fort pour l'améliorer en implantant une vision

davantage commerçante. Nous commençons à sentir les effets positifs de ces efforts, comme par exemple au niveau de la satisfaction générale de la clientèle. Mais au-delà des aspects directement palpables par les clients, nous croyons que l'entreprise se trouve en meilleure santé qu'il y a quelques années. Et il y a des indices qui nous laissent croire que le mécanisme incitatif y a été pour quelque chose, et qu'à tout le moins il n'a pas empêché d'améliorer la santé générale de SCGM.

C'est ainsi que, alors que certaines entreprises énergétiques canadiennes ont été décotées par les agences de notation, SCGM a pu maintenir sa cote de crédit. Ce qui est encore plus intéressant, c'est que la qualité de notre encadrement réglementaire semble y avoir contribué. Par exemple, parmi les quatre forces relevées par DBRS dans son dernier rapport, la première est la suivante :

« Regulation contributes to relative financial stability »⁴

Il en est de même pour Standard & Poor's, qui écrit :

« Gaz Métropolitain's above-average business risk profile reflects its strong gas distribution franchises in Quebec and Vermont, and the stable regulatory environment. »⁵ (...)

« The regulation for the Quebec distribution assets is quite favorable »⁶

Le mécanisme incitatif aura donc vraisemblablement contribué à améliorer sinon maintenir la santé financière de SCGM, et autant les clients que les investisseurs en profitent. Cela permet par exemple à SCGM de continuer à emprunter à des conditions avantageuses. De plus, l'évolution du prix de la part de SCGM ne nous laisse aucunement croire à une détérioration de son état de santé, bien au contraire. Ce sont tous des signes extérieurs qui nous montrent que, du moins dans les perceptions des investisseurs, SCGM est une entreprise en santé.

On voit également des signes d'amélioration à l'interne qui profitent aussi aux employés. Pensons ici à la réduction significative des accidents de travail et à la mise en place de partenariats de plus en plus efficaces avec les syndicats. Nous le soulignons parce que, dans l'entente sur le mécanisme incitatif, il avait été convenu que l'amélioration de la performance ne devait pas se faire au détriment de la sécurité des employés et qu'elle reposait entre autres sur un partenariat avec les syndicats ainsi que sur la formation des employés.⁷

Il y a aussi des considérations difficilement quantifiables mais tout aussi intéressantes. Par exemple, les différents éléments de l'entente relatifs à l'environnement, dont le FEÉ, l'exclusion des dépenses associées à l'efficacité énergétique et ISO 14 001, auront certainement contribué à mieux positionner l'entreprise et ses clients face aux enjeux suscités par le protocole de Kyoto.

Nous pouvons donc affirmer que la santé générale de SCGM s'est améliorée depuis la mise en place du mécanisme incitatif. Mais revenons aux trois critères proposés par la Régie, c'est-à-

⁴ Première page du rapport de DBRS, déposé sous la cote SCGM-8, Document 10, dans le dossier R-3484-2002.

⁵ Page 2 du rapport de Standard & Poor's, déposé sous la cote SCGM-8, Document 11, dans le dossier R-3484-2002.

⁶ Ibid. page 4.

⁷ Page 8 de l'entente datée du 21 août 2000.

dire l'accroissement des revenus, l'optimisation des coûts d'exploitation et l'optimisation de la gestion des actifs. Ils ne peuvent selon nous être abordés indépendamment l'un de l'autre. En effet, ils sont étroitement reliés et doivent donc être considérés comme un seul objectif. À cet égard, la meilleure façon de considérer globalement ces trois critères demeure selon nous les trois derniers dossiers tarifaires présentés à la Régie, lesquels présentent les gains de productivité réalisés. Cependant, pour les fins de la présente analyse, nous les évaluerons séparément.

Accroissement des revenus

En premier lieu, l'effort de ventes (nouvelles ventes et rétention) fut accentué, avec comme objectif la création de valeur non seulement au niveau de l'accroissement des revenus mais aussi au niveau de la rentabilité de chaque dollar de ventes.

Malgré une décroissance des volumes livrés présentés dans le cadre de nos demandes tarifaires de l'ordre de 12 % depuis l'année tarifaire 2000 (essentiellement chez la clientèle industrielle), nous notons une reprise de la croissance du nombre de clients de l'ordre de 1 % toujours depuis l'année tarifaire 2000. Comme constaté dans le tableau ci-joint, nous notons que la baisse des volumes livrés est concentrée auprès de la clientèle des tarifs 4 et 5 pour 24,0 % comparativement à une croissance des volumes livrés de 1,4 % auprès de la clientèle des tarifs 1, 3 et M.

	Nombre de clients		Volumes	
	2000	2003	2000	2003
Tarifs 1,3, et M	150 775	152 185	2 779 217	2 818 080
Tarifs 4 et 5	375	354	3 119 509	2 369 702
	151 150	152 539	5 898 726	5 187 802

C'est le fruit de l'effort de développement consacré par SCGM, principalement auprès de la clientèle des tarifs 1, 3 et M, qui génère un meilleur revenu unitaire par volume livré, créant plus de valeur pour la SCGM et sa clientèle.

Optimisation de la gestion des actifs

Grâce aux efforts déployés, le développement des nouvelles ventes a présenté une rentabilité accrue au cours des années couvertes par l'application du mécanisme. Le tableau qui suit présente les faits saillants tirés de la section du plan de développement des dossiers tarifaires :

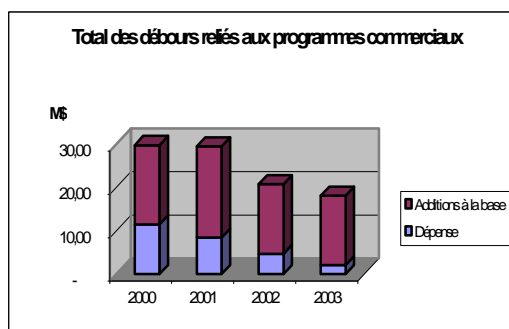
	2000	2003	Variation
Nombre de clients	3 993	3 976	-0,43 %
Volumes (10 ³ m ³)	113 203	101 805	-10,07 %
Coût du développement (¢/m ³)	43,15	39,95	-7,42 %
Effet sur les tarifs (,000\$)	-25 930	-36 710	+41,57 %

On peut donc voir que depuis l'implantation du mécanisme incitatif, SCGM a réduit les coûts de développement reliés aux nouvelles ventes et concentre ses efforts à maximiser l'utilisation des actifs en place. On pourrait donc conclure que chaque nouvelle vente crée plus de valeur que dans le passé puisque son coût est moindre.

Cette diminution des coûts de développement a eu pour effet de ralentir la croissance de la base de tarification pour le service de distribution. Ainsi, entre 2000 et 2003, la base de tarification n'a augmenté que de 5,08 %.

De plus, l'utilisation des programmes commerciaux a changé; par exemple, les subventions PRC sont gérées de façon de plus en plus serrée. Le but est toujours de créer de la valeur pour les clients de SCGM et pour ses associés.

Le tableau ci-contre montre que les sommes investies dans les programmes commerciaux sont en nette décroissance, ce qui reflète l'objectif de création de valeur. Ainsi, les additions à la base de tarification reliées aux programmes commerciaux ont diminué de près de 40 % depuis l'année 2000.



Cette décroissance se traduit également par une diminution de l'amortissement des frais reportés reliés aux programmes commerciaux, bien que celle-ci sera mieux sentie quand les anciennes additions seront complètement amorties.

Optimisation des coûts d'exploitation

Pour ce qui est de l'analyse des dépenses d'exploitation, elle montre que les dépenses d'exploitation totales étaient budgétées à 104,8 M\$ pour l'année 2000. En comparaison, elles s'établissaient à 112,7 M\$ en 2003 (105,7 M\$ en dollars constants de 2000), ce qui représente à peu de choses près la croissance due à l'inflation. Cependant, il y a lieu d'exclure de cette analyse certaines dépenses qui sont hors du contrôle de SCGM. Par exemple, une augmentation significative des dépenses d'assurances et des cotisations au fonds de pension a été enregistrée dernièrement.

En effet, les augmentations des dépenses d'assurances dues au 11 septembre 2001 et la charge supplémentaire pour le fond de pension occasionnée par la volatilité des marchés financiers se sont soldés par une surcharge totale de 2,4 M\$ pour 2002 et 2003. En excluant cette surcharge, les charges d'exploitation de SCGM sont plutôt de 110,3 M\$ dollars (103,5 M\$ en dollars constants). La hausse absolue est donc de 5,24 %, comparativement à l'inflation de 6,59 % pour la même période. C'est donc dire qu'en dollars constants, SCGM a réalisé des économies au cours des trois dernières années.

(000 000 \$)	2000	2003
Dépenses d'exploitation budgétées	104,8	112,7
Variation cumulative des assurances et fonds de pension	N/A	2,4
Dépenses ajustées	104,8	110,3
Inflation cumulée sur la période	N/A	6,59 %
Dépenses, \$ constants	104,8	103,5
Variation cumulative, \$ constants	N/A	(1,3)

Il est donc correct de dire que la présence du mécanisme incitatif a incité SCGM à faire des efforts afin de contraindre la croissance des dépenses à son strict minimum et de profiter d'une portion des économies réalisées.

Les gains de productivité réalisés par SCGM en 2002 et ceux anticipés en 2003 montrent clairement que SCGM a créé de la valeur tant pour ses clients que pour ses associés. De plus, l'atteinte des indices de performance établis démontre l'engagement de SCGM envers sa clientèle, l'environnement et la population en général. Le mécanisme incitatif semble donc créer une motivation pour SCGM à maintenir les acquis et les améliorer.

En conclusion, on peut constater que le mécanisme incitatif a poussé SCGM à optimiser l'utilisation de ses installations en lui accordant une récompense pour le faire. L'implantation du mécanisme incitatif a entraîné un accroissement de l'effort de ventes et la pénétration de marchés dans lesquels il existe des opportunités n'ayant pas été exploitées par le passé. Le mécanisme permet de recréer les conditions d'un marché concurrentiel dans lequel chaque dollar de ventes incrémentielles ou chaque dollar économisé crée une valeur ajoutée, et ce tant pour SCGM que pour sa clientèle.

3. Reflet de l'amélioration de la performance dans les tarifs

La demande de la Régie d'identifier comment l'amélioration de la performance s'est reflétée dans les tarifs nous amène à évaluer comment un des grands objectifs de l'entente, à savoir un partage équitable des bénéfices, a pu être respecté.

Avec le mécanisme incitatif, les clients bénéficient annuellement d'une partie des gains de productivité enregistrés par SCGM et en récoltent donc les dividendes sur chaque mètre cube consommé. De plus, à compter de la sixième année, les tarifs de départ de la formule de plafonnement des prix seront ajustés pour tenir compte des gains de productivité de la période la précédant de cinq ans, ce qui aura un effet direct sur les tarifs.

Le tableau qui suit présente le partage des gains de productivité depuis l'implantation du mécanisme incitatif. Il est à noter qu'un seul rapport annuel a jusqu'à maintenant été soumis, ce qui explique l'utilisation de données budgétées pour les années 2002 et 2003.

Données tarifaires	Dossier tarifaire 2001	Rapport annuel 2001	Dossier tarifaire 2002	Dossier tarifaire 2003
Revenu de transport, équilibrage et distribution	741 176	694 400	700 351	717 539
Gain de productivité- facteur X	1 252	1 173	1 221	1 268
Gain de productivité en sus du facteur X	13 729	6 150	423	7 716
	<u>14 981</u>	<u>7 323</u>	<u>1 644</u>	<u>8 984</u>
Part des clients				
En réduction des tarifs				
Gain de productivité- facteur X	1 252	1 173	1 221	1 268
Gain de productivité en sus du facteur X	4 584	4 295	141	2 409
	<u>5 836</u>	<u>5 468</u>	<u>1 362</u>	<u>3 677</u>
Dans le FEÉ	<u>1 937</u>	<u>1 844</u>	<u>60</u>	<u>1 256</u>
Part totale des clients	<u>7 773</u>	<u>7 312</u>	<u>1 422</u>	<u>4 933</u>
Part de SCGM	<u>7 208</u>	<u>11</u>	<u>222</u>	<u>4 051</u>

Comme le démontre le tableau ci-dessus, les clients ont jusqu'à maintenant profité de 10,5 M\$ en gains de productivité qui ont été directement appliqués en réduction des tarifs, en plus de contributions de l'ordre de 3,2 M\$ au FEÉ.

De son côté, SCGM a profité à hauteur de 4,3 M\$ des gains de productivité réalisés.

4. Progression des tarifs comparée à l'inflation

Les hausses tarifaires annuelles enregistrées depuis l'implantation du mécanisme incitatif se situent légèrement au-dessus de l'inflation. Ainsi, les tarifs de SCGM ont augmenté d'environ 8,4 % entre 2000 et 2003, alors que l'inflation était de 6,59 %.

Toutefois, il y a lieu de noter que l'année tarifaire 2002 a permis de dégager un trop-perçu estimé lors de la préparation de la cause tarifaire 2003 à 14,4 M\$. Le mode de partage de ce trop-perçu prévu à l'entente fait en sorte que les clients se verront attribuer 66 2/3 % de ce trop-perçu, soit 9,6 M\$. Après attribution au FEÉ, les clients verront les tarifs 2004 ajustés à la baisse d'un montant estimé à 6,8 M\$.

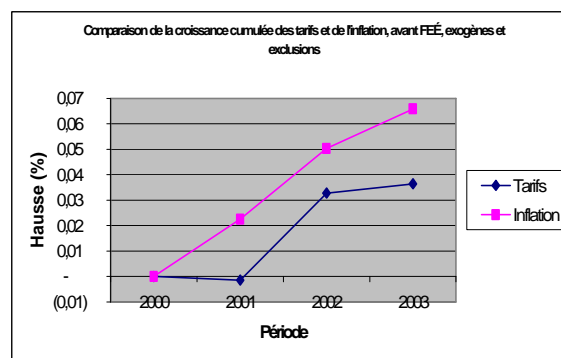
De plus, un ajustement doit être apporté au 8,4 % présenté plus haut pour refléter le résultat des actions du distributeur. En effet, l'impact du FEÉ, des exogènes et des exclusions sur les ajustements tarifaires devrait être exclu puisqu'ils sont des événements hors du contrôle de SCGM qui doivent donc être inclus dans l'établissement des tarifs mais qui ne sont pas la résultante de la performance du distributeur.

Le tableau montre la hausse tarifaire calculée en excluant ces facteurs :

(000 \$)	2001	2002	2003
Revenu plafond, après partage et FEÉ	430 823	420 117	427 464
FEÉ	(1 937)	(60)	(1 256)
Exogènes	(8 759)	(118)	(1 100)
Exclusions	(1 752)	(3 215)	(926)
	418 375	416 724	424 182
Tarifs dégroupés de l'année précédente	419 019*	402 891	422 706
Ajustement tarifaire	(644)	13 833	1 476
Ajustement tarifaire en %	(0,15)	3,43	0,35

* - estimé

L'ajustement tarifaire total composé (excluant le FEÉ, les exogènes et exclusions) des tarifs pour la période 2000-2003 a été de 3,64 %, alors que l'inflation s'est élevée à 6,59 %. L'ajustement tarifaire annuel moyen a été de 1,20 % comparativement à une inflation de 2,15 %. Les clients ont donc bénéficié du mécanisme incitatif puisque leurs tarifs après correction des éléments hors du contrôle du distributeur ont crû moins rapidement que le coût de la vie.



La performance décrite ci-dessus est d'autant plus reluisante qu'elle a été réalisée malgré une baisse importante des volumes budgétés en 2002. Cette situation n'a pas empêché SCGM d'optimiser ses ressources afin de créer une baisse des tarifs pour ses clients.

5. Atteinte des objectifs du FEÉ et du CASEP

Afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs initiaux de ces deux programmes ont été atteints, nous procéderons à un bref rappel de ces objectifs pour ensuite présenter les résultats tangibles et intangibles qui en ont découlé.

FEÉ

Mission et priorités

La mission du FEÉ telle qu'elle est formulée à l'entente vise à réaliser des projets d'efficacité énergétique qui :

- › se font en sus de ce qui sera réalisé dans le cadre du Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) ;
- › se font chez des consommateurs utilisant le gaz naturel ou en voie de conversion ;

- sont faits en partie (environ 50 %) dans le marché résidentiel et en partie (environ 50 %) dans les marchés commercial, institutionnel et petit industriel ;
- s'effectuent autant que possible en partenariat, de façon à maximiser les retombées des sommes investies dans le FEÉ.

De plus, la priorité de ses interventions vise à réaliser des projets qui:

- sont effectuées chez les clients résidentiels à faible revenu (pour la part affectée au secteur résidentiel) ;
- présentent un aspect novateur (l'idée est de permettre notamment l'expérimentation de programmes qui ne se feraient pas autrement).

Enfin, l'entente mentionne que le Fonds doit être géré dans une perspective de pérennité. Comme ses apports financiers fluctuent d'une année à l'autre, le comité de gestion doit voir à allouer ses ressources de façon à maintenir la régularité des interventions et à assurer la survie du Fonds à long terme.

Caractéristiques associées aux projets d'efficacité énergétique du FEÉ :

Le comité de gestion du FEÉ a présenté deux Plans d'action à ce jour. Le premier (2001-2002) visait essentiellement la réalisation d'un projet pilote pour l'utilisation de l'analyse thermographique par infrarouge dans l'analyse énergétique des bâtiments.

Le deuxième Plan d'action (2002-2003), quant à lui, vise, en sus de la poursuite du projet pilote, la réalisation d'un certain nombre de programmes / activités dont :

- Projet pilote pour l'utilisation de l'analyse thermographique par rayonnement infrarouge dans l'analyse énergétique des bâtiments
 - Clientèle cible : résidentielle (dont une part auprès de la clientèle à faible revenu), coopératives (clientèle à faible revenu) et le secteur Commercial, institutionnel et petit industriel (CII)
- Programme d'assistance financière et technique à la construction de logements sociaux efficaces
 - Volet Immeubles résidentiels à logements multiples (IRLM)
 - Clientèle cible : résidentielle locataire- faible revenu
 - Volet Immeubles de 2 à 8 logements
 - Clientèle cible : résidentielle locataire- faible revenu
- Programme de rabais à l'achat de fenêtres et portes coulissantes à haut rendement énergétique
 - Clientèle cible : résidentielle- remplacement et nouvelle construction
- Programme d'installation et de promotion de panneaux réflecteurs de chaleur
 - Clientèle cible : résidentielle- faible revenu et secteur CII
- Projet pilote : démonstration des impacts énergétiques des toits et murs végétaux en milieu urbain
 - Clientèle cible : communautaire

Données financières incluant les intérêts cumulés sur les données réelles :

	Provision du FEÉ		
	Données tarifaires	Données réelles	Dépenses
		(,000\$)	
Année 2000-2001	1937,0	1938,0	20,1 (réel)
Année 2001-2002	60,0	3371,0 ⁸	90,6 (projeté)
Année 2002-2003	1256,0	1300,0 ⁹	1669,5 (projeté)
Solde cumulé au 30 septembre 2003		6609,0	1780,2 (projeté)

Évaluation

À la lumière des informations fournies, nous sommes en mesure de constater que les projets pris en charge par le FEÉ sont bel et bien en ligne avec les objectifs énoncés dans sa mission. En effet, ces projets en efficacité sont en sus de ceux réalisés dans le cadre du PGEÉ et ils sont réalisés auprès de consommateurs de gaz naturel du secteur résidentiel (dont une portion importante auprès de la clientèle à faible revenu) et du secteur CII. Finalement la nature des projets pilotes montre bien qu'ils visent à expérimenter des programmes qui ne se feraient pas autrement.

Le comité de gestion a aussi assuré une gestion des sommes du FEÉ dans une perspective de pérennité. Pour ce faire, il a travaillé au développement de partenariats de manière à bénéficier d'un effet de levier sur les sommes investies par le FEÉ. À ce jour, sur la base des données présentées au tableau ci-dessus, le comité prévoit avoir engagé environ 27 % des sommes versées au FEÉ.

L'existence même d'un tel fonds et son mode de gestion représente en soi une initiative innovatrice en ce qu'il amène les intervenants intéressés au dossier de SCGM à s'impliquer activement dans les orientations et engagements pris par le Fonds. Cette situation permet d'établir des liens d'échange entre les intervenants et le distributeur, créant ainsi un rapprochement. L'existence d'un tel fonds se positionne très bien dans un contexte où nous parlons de plus en plus de la ratification du protocole de Kyoto.

Il est à souligner que le Fonds est encore jeune et qu'il s'est développé une expertise de fonctionnement qui pourra certes le rendre encore plus efficace dans l'avenir. Cela ne veut toutefois pas dire que certains aménagements ne pourraient pas être proposés, dans le cadre de la prochaine négociation, de manière à permettre une gestion efficace des sommes versées au Fonds.

⁸ Évaluation préliminaire des résultats de fin d'année plus quote-part du trop-perçu attribuable au FEÉ plus les intérêts

⁹ Montant projeté au dossier tarifaire plus les intérêts

CASEPObjectif du programme

La mise en place de ce programme avait pour but de fournir à SCGM un outil additionnel pour soutenir ses efforts visant à déplacer les énergies plus polluantes. Du même coup, il favorisait une utilisation accrue de son réseau de distribution.

Données financières avant intérêts

	Données tarifaires	Données réelles des engagements	Solde non engagé
		(,000\$)	
Année 2001	223	94,5	128,5
Année 2002	194		
Année 2003	73	N/D	N/D
Total au 30 septembre 2003	490	N/D	N/D

Évaluation

Nous constatons ici que, depuis la mise en place de ce programme, les volumes de ventes provenant du déplacement d'énergies plus polluantes ont chuté de façon significative. Cette situation provient certes, du moins en partie, de la situation des prix du gaz naturel que nous avons vécue au cours des dernières années. Dans le rapport annuel de l'année 2001, nous rapportons que le CASEP avait été offert à 14 clients pour un total de 788 000 m³. La prochaine négociation servira certainement à analyser ces résultats et à potentiellement identifier des aménagements possibles.

6. Pertinence des indices de performance

Les sept indices de qualité de service retenus pour le mécanisme incitatif couvrent l'ensemble des éléments reliés au service à la clientèle. Ces indices permettent à SCGM, selon le pourcentage global de réalisation atteint, de garder en tout ou en partie la bonification du rendement et sa quote-part des trop-perçus en fin d'année.

Les résultats des indices de maintien de la qualité de service pour l'exercice terminé le 30 septembre 2001 (la première année du mécanisme) ont donné les résultats suivants, tels qu'illustrés à la pièce SCGM-5, document 1, page 3 du dossier R-3474-2001 :

Indices de qualité de service	Résultat individuel (%)	Pourcentage de réalisation
Rapidité de réponse aux appels téléphoniques	88,4	93,26
Fréquence des lectures de compteurs	96,7	100,0
Rapidité de réponse aux situations d'urgence	90,8	99,09
Entretien préventif	101,9	100,0
ISO 14 001 [rapport BNQ]	100,0	100,0
Satisfaction de la clientèle	85,3	100,0
Procédure de recouvrement	100,0	100,0
Moyenne pondérée – Indice global de réalisation :		99,3

Les résultats pour les quatre premiers indices sont en ligne avec les résultats observés lors des années précédentes, sauf pour ce qui est de la rapidité de réponse aux appels téléphoniques. Le résultat plus faible de cet indice s'explique par une hausse marquée des appels au service à la clientèle en raison de la flambée des prix du gaz au cours de l'hiver 2001. Il est à noter que les trois derniers indices ne sont pris en compte que depuis la mise en place du mécanisme incitatif.

Les résultats de la deuxième année du mécanisme seront déposés par SCGM en décembre dans le cadre du dossier annuel au 30 septembre 2002.

SCGM ne peut s'avancer à discuter de la pertinence de ces indices pour le moment. Cela fera assurément partie de l'évaluation du mécanisme et des négociations qui auront lieu en groupe de travail avec les intervenants. Il est cependant d'ores et déjà assuré qu'il y aura des discussions en ce qui a trait à l'indice ISO 14 001.

7. Allégement réglementaire

Pour évaluer s'il y a véritablement eu allégement réglementaire, il y a certainement lieu de regarder l'évolution du coût de la réglementation. À cet égard, nous suivons l'évolution des redevances versées à la Régie et des frais versés aux intervenants. Bien que la réduction de ces frais ne soit pas un objectif en soi, pour les raisons que nous exprimerons plus loin, elle est quand même une indication du temps consacré à l'aspect réglementation. En voici donc les résultats¹⁰ :

¹⁰ Les coûts reliés à la négociation du mécanisme incitatif ont été amortis sur la durée de l'entente, soit cinq ans.

Frais des dossiers présentés devant la Régie					
	1999	2000	2001	2002	2003
Causes tarifaires	726 306	234 902	340 352	272 717	N/D
Mécanisme incitatif	0	115 952	115 952	115 952	N/D
PGEÉ	0	0	35 475	56 047	N/D
Rapports annuels	2 750	0	5 232	0	N/D
Sous-total	729 056	350 854	497 012	444 716	N/D
Redevances	1 241 757	1 975 938	2 552 850	1 988 529	1 217 102
TOTAL	1 970 813	2 326 792	3 049 861	2 433 245	N/D

Nous constatons donc ici une baisse de ces coûts qui traduit certainement le fait que moins de temps et d'énergie sont nécessaires à l'aspect réglementaire, et ce nonobstant le fait que nous ayons dû consacrer des efforts à la mise en place d'un nouvel encadrement réglementaire. Cependant, comme nous le disions plus haut, la réduction de ces coûts est souhaitable mais ne constitue pas un objectif en soi. La simple évolution des coûts cache en effet une dimension encore plus importante à nos yeux : l'amélioration du climat réglementaire.

D'une part, nous devons constater que l'avènement du mécanisme incitatif a coïncidé avec l'entrée en jeu des nouveaux intervenants que sont FCEI et STOP/SÉ. Nous sommes donc en mesure de dire que la société en général est encore mieux représentée sans que cela ait eu pour effet d'accroître le coût global de la réglementation. D'autre part, et cela est à notre avis encore plus significatif, le mécanisme incitatif aura été l'occasion d'améliorer considérablement le climat prévalant entre les intervenants et SCGM. Le fait que nous ayons ensemble convenu d'ententes sur les trois derniers dossiers tarifaires est révélateur du climat de confiance et de respect mutuel qui prévaut entre les intervenants et SCGM. Non seulement la réglementation se fait-elle à moindre coût, mais elle se fait dans un climat beaucoup plus agréable et davantage compatible avec l'approche commerçante que souhaite développer SCGM.

Ce climat amène par exemple plus d'occasions de collaboration avec les intervenants. Et cette collaboration se traduit en avantages concrets pour nos clients. Par exemple, lors d'un récent exercice de révision de la facture de SCGM, les compétences d'Option consommateurs ont été mises à contribution pour nous aider à mieux considérer les besoins de la clientèle analphabète. En retour, SCGM collaborera avec Option consommateurs dans l'élaboration d'un guide à l'intention de cette clientèle. S'est installée également une plus grande complicité entre SCGM et les associations de consommateurs en matière d'ententes de paiement. Il s'agit là d'exemples de contributions positives à l'amélioration de la qualité du service fourni à nos clients.

8. Conclusion

L'évaluation préliminaire du mécanisme incitatif nous amène à conclure que, dans son application, il a jusqu'ici répondu aux objectifs fixés par la Régie dans sa décision D-99-100, soit la décision procédurale ayant mené au PEN :

« La mise en place de mécanismes incitatifs pour favoriser l'amélioration de la performance peut résulter, d'une part, en la possibilité pour un distributeur d'obtenir une rémunération plus élevée provenant de gains de productivité et d'innovations que ce dernier aurait instaurées. Cependant, la Régie considère également que, d'autre part, à cette amélioration de la performance du distributeur doit correspondre un degré de satisfaction plus élevé de la part des consommateurs. Ainsi, les clients de ce distributeur devraient être en mesure de bénéficier d'un partage des gains avec le distributeur, tout en étant assurés d'un service de qualité, fiable, sécuritaire et fourni dans une perspective de développement durable. »¹¹

Ceci dit, il ne faut pas croire que tout est parfait et une analyse plus profonde nous amènera sans doute à y apporter quelques améliorations, ne serait-ce que sur les thèmes de discussion énoncés plus haut. Reconnaissons ici que, lors de la négociation de l'an 2000, la tâche était beaucoup plus considérable et nous y sommes pourtant arrivés. Nous sommes confiants que, avec un encadrement approprié de la part de la Régie, nous pourrions à nouveau parvenir à une entente sur le renouvellement de l'entente à des conditions plus favorables pour tous.

¹¹ D-99-100, page 2.