

SOCIÉTÉ EN COMMANDITE GAZ MÉTROPOLITAIN

CAUSE TARIFAIRE 1999

R-3397-98

BILAN PRÉLIMINAIRE DE 1998

ET PRÉVISIONS POUR 1999

TÉMOINS:

**ROBERT TESSIER
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**

ET

**GHISLAINE LAROCQUE
VICE-PRÉSIDENTE EXÉCUTIVE
DISTRIBUTION GAZIÈRE AU QUÉBEC**

1 **ROBERT TESSIER**

2

3 Il nous fait plaisir, à ma collègue Ghislaine Larocque et à moi, de présenter aux nouveaux membres
4 de la Régie de l'énergie le dossier tarifaire pour l'exercice 1999. L'examen de ce dossier sera
5 l'occasion par excellence pour les régisseurs en poste depuis peu de plonger au coeur de
6 l'entreprise grâce, notamment, aux témoignages de certains de nos collègues et de leurs
7 collaborateurs. L'exercice n'est pas simple, compte tenu du niveau de détails auquel le processus
8 réglementaire traditionnel nous a astreints. À cet égard, nous partageons d'emblée l'objectif de
9 simplification auquel nous convie la Régie et nous nous engageons à rechercher avec elle, ainsi
10 que les intervenants, les moyens d'y parvenir.

11

12 Parce qu'il s'agit du premier dossier tarifaire de Gaz Métropolitain soumis à la Régie de l'énergie,
13 il paraît approprié de décrire brièvement la Société. Elle est composée de Gaz Métropolitain, inc.,
14 filiale de Noverco Inc., qui détient 80 % des parts de la Société et gère cette dernière, et de quelque
15 27 000 détenteurs de l'autre 20 % des parts, leur investissement représentant une valeur boursière
16 d'un peu moins de 400 millions de dollars à ce moment-ci. Quant à Noverco, elle réunit trois
17 entreprises majeures de l'industrie énergétique, à savoir Hydro-Québec, IPL Énergie Inc. et Gaz
18 de France.

19

20 La taille des actionnaires de Noverco et leur expérience dans l'industrie de l'énergie constituent un
21 témoignage quant aux succès passés de l'entreprise et une marque de confiance quant à son
22 développement futur. De plus, l'équilibre dans leurs participations, combiné avec l'obligation de
23 travailler aux intérêts de l'ensemble des associés, est un gage que la mission première de la
24 Société, à savoir le transport et la distribution de gaz naturel, sera poursuivie avec détermination.

25

26 Vous me permettrez de souligner ici le grand souci de Noverco en matière de régie d'entreprise.
27 Cette préoccupation est rassurante, si besoin était, tant pour le public investisseur que pour les
28 clients. À titre d'exemple, le Conseil d'administration de Gaz Métropolitain comprend une majorité
29 d'administrateurs indépendants, dont le président du Conseil.

1 J'ai parlé des propriétaires de l'entreprise, deux mots maintenant sur ses activités. La principale
2 est la distribution de gaz naturel au Québec; elle a contribué 89 % du bénéfice net de la Société
3 en 1997. Des participations dans Gazoduc TQM et Système de transport de gaz naturel Portland,
4 ainsi que Champion PipeLine, représentent le volet transport de ses activités. La distribution de
5 gaz naturel au Vermont, par l'entremise d'une filiale, et certaines autres activités non soumises à
6 un organisme de réglementation, complètent la description de la Société.

7

8 Je laisse à madame Larocque le soin de vous communiquer les faits saillants de l'activité de
9 distribution au Québec depuis le début de l'exercice. Pour ma part, je crois approprié de partager
10 avec la Régie les résultats des efforts de la Société pour améliorer les moyens de transport et les
11 sources d'approvisionnement de gaz naturel pour le Québec.

12

13 Sauf pour une contribution éventuelle et conditionnelle de la part de la clientèle au projet de
14 Gazoduc TQM, les associés supportent seuls depuis plusieurs années des projets de
15 développement, pour diversifier l'approvisionnement en gaz naturel et les moyens de transport.
16 L'objectif poursuivi est double: d'une part, améliorer la satisfaction de la clientèle par un plus grand
17 nombre de moyens mis à sa disposition et une optimisation des coûts et, d'autre part, réaliser une
18 occasion d'investissement pour les associés. On notera que les intérêts des clients et des associés
19 sont ici tout à fait convergents.

20

21 L'extension de Gazoduc TQM à partir de Lachenaie jusqu'à la frontière du New-Hampshire
22 permettra de renforcer le réseau de distribution en Montérégie et en Estrie, et de desservir une
23 nouvelle municipalité dans l'immédiat, Coaticook, et d'autres municipalités au fur et à mesure des
24 besoins. Gaz Métropolitain a mis à risque 22 millions de dollars dans ce projet, sans savoir si les
25 autorités fédérale, provinciale et municipales permettraient que le projet aille de l'avant. Ce n'est
26 que depuis quelques semaines que nous avons été rassurés à cet égard. Si le projet se réalise
27 tel que prévu, les clients de Gaz Métropolitain auront évité un investissement de quelque
28 17 millions de dollars pour un compresseur afin de renforcer le réseau de distribution en Estrie.

1 Ce projet d'extension de Gazoduc TQM n'aurait probablement pas vu le jour si la Société n'avait
2 pas posé deux autres gestes stratégiques auparavant. Le premier geste a consisté à prendre une
3 participation active au projet de gazoduc américain qui transportera du gaz canadien jusqu'en
4 banlieue de Boston après avoir traversé une partie du Maine. Ce projet est connu communément
5 sous le nom de PNGTS. Dans ce cas, la Société y a investi environ 22 millions de dollars et pris
6 des engagements financiers pour plusieurs autres millions avant que ne soit levée la première
7 pelletée de terre. Le deuxième geste fut, dans un premier temps, de devenir copropriétaire de
8 Gazoduc TQM et, le moment venu, de convaincre TCPL, qui est aussi copropriétaire de Gazoduc
9 TQM, que Gaz Métropolitain pouvait réaliser, à titre de maître d'ouvrage délégué, l'extension du
10 réseau de TQM à un coût qui ne serait pas supérieur à celui du projet envisagé initialement par
11 TCPL pour son propre réseau. Ici aussi, la Société s'est mise à risque et ce n'est que lorsque les
12 travaux seront complétés que nous connaîtrons les résultats de ce pari.

13

14 On a vu précédemment quel était l'impact direct de ces projets sur certains clients actuels et futurs
15 de la Société. Mais son impact stratégique et à long terme sera beaucoup plus significatif, entre
16 autres parce que le Québec sera raccordé au réseau américain d'une part et, d'autre part, parce
17 que quelque 110 MMMpc additionnels de gaz naturel transiteront à terme à travers le Québec,
18 permettant ainsi l'optimisation des moyens de transport.

19

20 Si ces projets sont en voie d'être concrétisés, celui de Gazoduc TransMaritimes a dû être mis en
21 veilleuse. Dans le cas de la Société, c'est une somme de 9 millions de dollars qui a été absorbée
22 par les associés. Le projet se voulait une option canadienne pour le transport du gaz naturel en
23 provenance de l'Île de Sable, au large de la Nouvelle-Écosse. Le gazoduc aurait traversé la
24 Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et l'Est du Québec pour se raccorder à TQM et partant,
25 PNGTS et TCPL. Malgré l'ampleur des moyens des promoteurs du projet de l'Île de Sable, et
26 surtout de la longueur d'avance qu'ils avaient prise avant que la "course" ne débute, Gaz
27 Métropolitain avait choisi de faire valoir les intérêts des consommateurs du Centre et de l'Est du
28 pays à ce que le gaz du bassin de l'Est leur soit rendu accessible. Or, les autorités en la matière
29 ont refusé de prendre le temps d'examiner cette option et ont autorisé les promoteurs du projet de
30 l'Île de Sable et leurs partenaires à acheminer la plus grande partie du gaz aux États-Unis par la

1 voie terrestre la plus courte.

2

3 J'ai bien dit précédemment que le projet avait dû être mis en veilleuse. Car quant à Gaz
4 Métropolitain, les réserves du bassin de l'Est devront éventuellement lui être accessibles et nous
5 voulons continuer de travailler à faire en sorte qu'elles le deviennent. En raison des intérêts
6 convergents des clients et des associés, et compte tenu que ces derniers ont tenu à bout de bras
7 ces projets depuis nombre d'années, il nous paraît approprié que les clients contribuent dorénavant
8 à soutenir le positionnement stratégique du distributeur en matière de transport et
9 d'approvisionnement. Aussi le dossier tarifaire qui vous est présenté contient une demande
10 spécifique à ce sujet au chapitre des dépenses d'exploitation. L'effort est bien modeste si on le
11 compare à celui consenti précédemment par les associés.

12

13 Il faut dire que les propriétaires de Gaz Métropolitain n'ont jamais eu la partie facile. En bref, c'est
14 quarante ans d'acharnement à faire la promotion du gaz naturel dans un marché énergétique où
15 l'hydro-électricité et le mazout présentaient des attraits évidents. Cette situation concurrentielle a
16 été et demeure le principal incitatif de la Société à l'amélioration de sa performance. Et il semble
17 que l'on ne connaîtra pas de repos à cet égard puisque le prix du pétrole retombait récemment à
18 son niveau le plus bas en terme réel depuis 25 ans, que le distributeur d'électricité a annoncé un
19 gel de ses tarifs pour trois ans à compter de 1999, et enfin que le prix du gaz naturel a retrouvé un
20 niveau relativement élevé par rapport aux dernières années.

21

22 Aussi performante qu'elle soit, on ne peut demander à Gaz Métropolitain d'annuler les facteurs
23 historiques, structurels et économiques qui ont fait en sorte que la part de marché du gaz naturel
24 au Québec est bien inférieure à celle des autres provinces, avec pour résultat que les tarifs sont
25 supérieurs à ceux du distributeur où le gaz naturel connaît un taux de pénétration qui est le double
26 de celui enregistré par Gaz Métropolitain. Comme nous le rappellent régulièrement les grands
27 consommateurs de gaz naturel et la Régie, cet écart défavorable de quelque 25 % dans les tarifs
28 de grande consommation est regrettable. Mais, pour les raisons expliquées précédemment, cet
29 écart paraît incontournable pour l'essentiel. On notera par ailleurs que le gaz naturel demeure
30 attrayant pour les grandes entreprises puisque les livraisons dans ce marché représentent environ

1 59 % du total, et qu'elles sont en hausse de 2,4 % en moyenne par année depuis cinq ans.

2

3 Sauf pour cette comparaison des tarifs avec d'autres distributeurs, le dossier tarifaire qui sera
4 présenté par madame Larocque répond, à notre avis, aux préoccupations traditionnelles et
5 ponctuelles de la Régie du gaz naturel, ainsi qu'aux attentes annoncées par la Régie de l'énergie.

6 Comme à chaque année, il s'agit de faire converger si possible et, à défaut, de concilier les intérêts
7 du distributeur et de ses clients tant actuels que potentiels. Le défi a été relevé et les résultats sont
8 soumis pour votre approbation.

9

10

11 **GHISLAINE LAROCQUE**

12

13 Monsieur Tessier a fait état de l'importance relative dans Gaz Métropolitain de l'activité de
14 distribution au Québec. Je veux ajouter que les livraisons de quelque 220 MMMpc au Québec
15 annuellement placent notre franchise parmi les dix plus importantes à ce titre en Amérique du Nord.
16 La Société met 1,4 milliard de dollars d'actifs et un peu moins de 1 200 employés au service de
17 quelque 150 000 clients.

18

19 Pour l'exercice en cours, on estime à 1,197 milliards de dollars la facture totale que paiera notre
20 clientèle. Globalement, cette facture peut être ventilée comme suit: 41 % pour la marchandise,
21 26 % pour son transport et son stockage entre sa source d'extraction et le réseau de distribution,
22 le solde de 33 % représentant les frais de distribution.

23

24 Il y a lieu de souligner que le gaz naturel est revendu au prix coûtant et que les tarifs de transport,
25 ainsi que la plus grande partie des tarifs de stockage, sont fixés par des organismes de
26 réglementation. Si la Société peut exercer certains choix en matière de moyens de transport et de
27 stockage, il n'en demeure pas moins que la quasi-totalité de ces coûts échappe à son contrôle.
28 Seuls les frais de distribution, qui encore une fois représentent environ 33 % de la facture globale,
29 peuvent être généralement considérés de son ressort.

1 Parce que le dossier tarifaire 1999 est basé sur des prévisions de ventes et de revenus, il y a lieu
2 de faire le point en premier lieu sur les résultats prévus pour l'exercice en cours et qui prend fin le
3 30 septembre. Cet exercice apparaît au dossier à la pièce SCGM-2, Document 6, sous le titre de
4 Prévion 5/7.

5

6 À 221,4 MMMpc, les livraisons sont en hausse de 2,3 MMMpc par rapport au dossier tarifaire 1998.
7 L'augmentation provient pour l'essentiel de ventes additionnelles à la grande entreprise grâce à
8 de la capacité de transport devenue disponible sur le marché secondaire, puisque la capacité de
9 transport réservée par la Société est utilisée à 100 %. On notera par ailleurs que la tempête de
10 verglas du mois de janvier a réduit de 1 MMMpc les livraisons en service continu, ce volume étant
11 par contre consommé par des clients en service interruptible. À 12,5 MMMpc, les interruptions sont
12 de 1,2 MMMpc supérieures au budget. Le niveau d'interruption est évidemment fonction de la
13 demande des clients en service continu, qui a été supérieure à celle prévue.

14

15 On estime à 671,4 millions de dollars le coût total (transport, stockage et distribution) de livrer ces
16 221,4 MMMpc en 1998. Quant aux revenus attendus, ils pourront varier, notamment en raison de
17 la décision des assureurs sur des réclamations qui totalisent 2,8 millions de dollars et qui sont
18 imputables à la tempête de verglas. La première vise une perte d'affaires de 2,2 millions de dollars
19 représentant la différence de revenus entre les volumes vendus au tarif interruptible plutôt qu'au
20 tarif de service continu. La seconde réclamation vise des dépenses imprévues pour faire face à
21 la crise. En présumant que les sommes réclamées sont récupérées, les revenus de l'exercice
22 totaliseront 677,8 millions de dollars, soit un trop-perçu de 5,8 millions de dollars.

23

24 Cette tempête de verglas fut certainement un des faits saillants de l'année pour Gaz Métropolitain.
25 L'aspect qui mérite le plus d'être souligné est celui qui risquerait autrement de passer inaperçu:
26 notre réseau est probablement le seul réseau de service public qui n'ait pas subi de dommages et
27 son fonctionnement a été assuré en tout temps. Toutefois, malgré les dépenses additionnelles
28 encourues, la qualité du service de réponse au téléphone et aux appels d'urgence, ainsi que la
29 relève des compteurs, fut inférieure à notre performance en temps normal, sans pour autant que
30 l'on perçoive une baisse du taux de satisfaction de la part de la clientèle. De fait, les clients ont

1 manifesté un intérêt renouvelé pour le gaz naturel et les consommateurs en général ont réalisé
2 l'importance de diversifier leur approvisionnement énergétique.

3

4 Croissance des livraisons, contrôle des coûts, développement des ventes grâce notamment à un
5 réseau de partenaires, voilà autant de facteurs qui vont contribuer à faire de 1998 une autre bonne
6 année pour la distribution de gaz naturel au Québec et une bonne année pour Gaz Métropolitain.

7

8 Avant de passer à la cause tarifaire proprement dite, j'aimerais répondre à l'invitation de la Régie
9 et commenter certaines questions soulevées dans la décision D-98-23, publiée le 23 avril dernier,
10 relativement à la fermeture des livres pour la période se terminant le 30 septembre 1997. La Régie
11 y reconnaît un trop-perçu de 6 685 000 \$ à être partagé avec la clientèle à parts égales.

12

13 Un premier commentaire touche la condition qui permet à la Société de conserver une part du trop-
14 perçu et à laquelle la Régie réfère comme des "indices de performance". Cette expression est
15 fréquemment utilisée mais reflète mal le concept du régime incitatif en vigueur. Ce concept se
16 résume comme suit: la Société peut conserver une part du trop-perçu en autant qu'il n'a pas été
17 réalisé en réduisant la qualité de service. Les quelques critères retenus à cette fin sont donc une
18 garantie à l'endroit des clients quant à un niveau acceptable de qualité. Ces critères visent
19 l'entretien préventif du réseau, le temps de réponse aux appels d'urgence et aux appels
20 téléphoniques, ainsi que la fréquence de lecture des compteurs.

21

22 Quel que soit le régime incitatif, et nous en proposons cette année un nouveau, une condition de
23 maintien de certains critères de qualité de service paraît essentielle. Mais ces critères n'en
24 deviennent pas pour autant des indices de performance car, en cette matière, il s'agit de savoir
25 doser les attentes des clients avec le prix qu'ils sont prêts à payer pour qu'elles soient satisfaites.
26 Ainsi, on ne pense pas qu'ils veulent que tous les moyens soient pris pour que la communication
27 téléphonique avec le Service à la clientèle soit instantané, en tout temps, quel qu'en soit le coût.

28 À notre avis, les critères utilisés présentement constituent un bon équilibre entre les attentes des
29 clients et le coût du service.

1 Un deuxième commentaire touche le niveau du trop-perçu et l'impact des dépenses d'exploitation.
2 La Régie signale que les dépenses d'exploitation ont excédé le budget de 1,7 million de dollars et
3 semble adresser à la Société un reproche à cet égard. Nous aimerions souligner d'une part qu'à
4 97 millions de dollars, les dépenses de 1997 étaient de 9 millions inférieures à celles de 1993, soit
5 cinq ans plus tôt. D'autre part, si les dépenses de 1997 ont été supérieures au budget, les clients
6 n'ont pas pour autant subi un impact négatif, bien au contraire. En effet, les tarifs payés étaient
7 fonction d'un budget qui a sous-estimé les dépenses, ce qui était à l'avantage des clients.

8

9 Mon dernier commentaire s'adresse à certains facteurs qui ont contribué à l'écart dans les
10 dépenses d'exploitation, à savoir les commissions aux représentants et les bonis pour les cadres.
11 Ces éléments reflètent l'excellente performance réalisée en 1997 en regard des objectifs que
12 l'entreprise s'était fixés, particulièrement aux chapitres des livraisons et des nouvelles ventes.
13 Dans le cas des nouvelles ventes, elles ont excédé de beaucoup la prévision et, par conséquent,
14 les déboursés pour les commissions ont aussi dépassé le budget. Quant aux bonis des cadres,
15 comme les résultats atteints étaient supérieurs à ceux prévus au budget, ils ont aussi exigé des
16 déboursés supérieurs à ceux prévus. Somme toute, les bons résultats ont affecté négativement
17 les dépenses d'exploitation mais ne devraient pas pour autant nous être reprochés.

18

19

20 **ROBERT TESSIER**

21

22 La Régie s'interroge aussi dans sa décision sur ce qu'elle appelle le traitement réglementaire qui
23 devrait être donné aux bonis. J'aimerais mentionner que, chez Gaz Métropolitain, comme dans
24 toute entreprise bien gérée, une partie de la rémunération des cadres est fonction de la
25 performance du cadre lui-même et de l'entreprise. Dans le cas d'employés qui travaillent à une
26 activité réglementée, telle la distribution de gaz naturel au Québec, leur rémunération globale fait
27 partie des coûts de l'activité et doit être reflétée dans les tarifs, à condition bien sûr que le niveau
28 de rémunération soit justifié par le marché de comparaison. Mais comme l'a mentionné madame
29 Larocque, le budget de rémunération incitative est préparé en fonction d'un résultat à la cible dans
30 une fourchette seuil-cible-idéal. Aussi lorsque les résultats excèdent la cible et qu'un trop-perçu

1 est réalisé, les clients ne supportent qu'une partie de cet excédent de bonis, le solde étant absorbé
2 par la Société.

3

4 Avant que madame Larocque ne poursuive son témoignage sur le dossier tarifaire, j'aimerais
5 compléter l'information relative à l'exercice en cours. La Société continue de jouir d'une excellente
6 santé financière au niveau consolidé et les marchés financiers le reconnaissent. Au moment où
7 les présents témoignages sont écrits, les agences de notation de crédit n'ont pas encore publié leur
8 évaluation annuelle mais nous n'avons pas de raison de croire que les cotes seront modifiées.

9

10

11 **GHISLAINE LAROCQUE**

12

13 Malgré une situation concurrentielle qui s'annonce plutôt difficile au cours du prochain exercice,
14 nous prévoyons une augmentation de 3,5 MMMpc des livraisons qui atteindraient près de
15 225 MMMpc. Cette hausse provient en partie des retombées de la croissance économique, et
16 surtout de la réalisation du plan de développement des ventes. On prévoit qu'il en coûtera
17 697,4 millions de dollars pour acheminer ce gaz de son lieu d'extraction jusqu'aux consommateurs.
18 C'est 12 millions de dollars de plus que les tarifs présentement en vigueur généreraient comme
19 revenus. Les tarifs en vigueur, il y a lieu de le rappeler, avaient été réduits globalement de 1,6 %
20 par rapport à l'année précédente, soit 10,4 millions de dollars, en raison principalement d'une
21 baisse ponctuelle des tarifs de TCPL.

22

23 Le manque à gagner de 12 millions de dollars qu'il faut combler représente une hausse tarifaire de
24 1,7 %, soit le taux d'inflation prévu. Parmi les principaux éléments qui expliquent le besoin
25 additionnel, il y a lieu de mentionner: une hausse des tarifs de TCPL (9,8 millions de dollars), qui
26 reviennent au niveau de 1996 après un partage avec les clients en 1997 d'un trop-perçu réalisé
27 l'année précédente, et une hausse des dépenses d'exploitation (4,3 millions de dollars),
28 particulièrement pour de nouvelles activités comme nous le verrons plus loin, ainsi que le coût de
29 l'incitatif de performance (1,9 million de dollars) tel que proposé dans le projet d'encadrement
30 réglementaire exposé ci-après.

1 La hausse de 4 % des dépenses d'exploitation ramènerait celles-ci au niveau de 1995. Le facteur
2 inflation y contribue évidemment. Mais, tel que mentionné précédemment, la plus grande partie
3 de la hausse est le résultat de décisions discrétionnaires pour mieux positionner l'entreprise face
4 à des enjeux stratégiques.

5

6 Le premier enjeu est celui du positionnement dans le marché résidentiel unifamilial. Le succès des
7 projets pilotes réalisés depuis deux ans et l'impact de la tempête de verglas sur les attentes des
8 consommateurs nous amènent à revoir notre organisation pour répondre à la demande du marché
9 et promouvoir son essor. En effet, Gaz Métropolitain est à toutes fins utiles absente depuis dix ans
10 du marché de l'unifamilial, n'y trouvant pas la rentabilité nécessaire. De nouveaux moyens ont
11 depuis été élaborés et ils nous permettent de croire que, développé de façon ordonnée, ce marché
12 devrait être rentable à moyen terme, et certainement rentable à long terme. Un plan d'action est
13 déjà en voie de réalisation et nous nous proposons de consacrer 1,9 million de dollars à sa
14 poursuite au cours du prochain exercice.

15

16 La Société est parfaitement consciente que le droit d'exclusivité pour la distribution du gaz naturel
17 est assorti de l'obligation de rendre celui-ci disponible à la population, dans les limites de ce qui est
18 raisonnable de faire économiquement. D'ailleurs, la Régie nous l'a rappelé à plusieurs reprises.
19 Les signaux provenant du marché sont maintenant favorables et nous demandons à la clientèle
20 existante une légère contribution ponctuelle pour que d'autres consommateurs puissent bénéficier
21 des avantages du gaz naturel et qu'ils contribuent à moyen terme à réduire les tarifs. De notre
22 côté, nous travaillons activement à réduire les coûts de raccordement des nouveaux clients.

23

24 Un autre enjeu stratégique pour l'entreprise est celui de la promotion soutenue et articulée de
25 l'efficacité énergétique et de l'utilisation du gaz naturel comme carburant pour véhicules. C'est près
26 de 900 000 \$ que nous voulons consacrer à ces questions afin de remplir pleinement notre rôle à
27 titre de fournisseur d'énergie responsable.

28

29 Enfin, tel que mentionné par monsieur Tessier, nous proposons un budget de 400 000 \$ pour de
30 la pro-action en matière de développement d'un réseau de gazoducs pour desservir le Québec et

1 plus particulièrement le territoire de Gaz Métropolitain. L'argument au soutien de cette demande
2 a été présenté éloquemment par monsieur Tessier.

3

4

5 **ROBERT TESSIER**

6

7 J'aimerais ajouter quelques mots relativement à l'efficacité énergétique et à la question
8 environnementale.

9

10 L'efficacité énergétique est au coeur même du succès de Gaz Métropolitain lorsque considérée
11 sous son volet efficacité économique par rapport aux autres formes d'énergie. Le volet efficacité
12 des équipements est aussi une préoccupation constante, qui se traduit notamment par des
13 investissements relativement importants en matière de recherche et développement. Nous nous
14 proposons d'encadrer notre action en matière d'efficacité énergétique dans un plan dont les
15 orientations sont exposées dans le présent dossier tarifaire.

16

17 Pour ce qui est de la question environnementale, elle doit être considérée sous deux aspects. Le
18 premier aspect est du plein ressort de la Société puisqu'il concerne le respect de l'environnement
19 dans les activités de construction et d'exploitation des réseaux de transport et de distribution. Notre
20 performance en la matière est très satisfaisante, même s'il y a toujours place à amélioration
21 lorsqu'il s'agit d'aller au-delà des exigences de la loi. Aussi nos efforts à cet égard seront
22 incessants.

23

24 Le deuxième aspect de la question environnementale est celui du produit livré aux consommateurs
25 de gaz naturel. Vu sous l'aspect impact environnemental, le gaz naturel est préférable à certaines
26 autres formes d'énergie, comme par exemple les produits pétroliers. C'est pour cette raison que
27 nous annonçons un programme modeste de développement du marché du GNV. Le présent
28 dossier tarifaire décrit le plan d'action à cet effet.

1 **GHISLAINE LAROCQUE**

2

3 Je passe maintenant au développement de notre activité quant aux nouvelles ventes et aux
4 investissements.

5

6 Notre prévision de nouveaux contrats à être conclus au cours du prochain exercice peut être
7 qualifiée d'agressive compte tenu de la situation concurrentielle. Pour les petit et moyen débits,
8 on vise 3,5 MMMpc, soit un niveau légèrement supérieur à celui présenté dans le précédent
9 dossier tarifaire, mais tout de même inférieur aux 4,1 MMMpc que l'on croit réaliser de fait en 1998.
10 Dans le marché de la grande entreprise, les nouvelles ventes totaliseraient 7,2 MMMpc, grâce
11 entre autres à une implantation industrielle qui consommera environ 4 MMMpc par an.

12

13 Les immobilisations requises pour satisfaire cette demande atteindront 67 millions de dollars, et
14 les livraisons qu'elles permettront généreront une contribution tarifaire positive dès la première
15 année d'exploitation. Ce niveau d'investissement pour le développement de la clientèle représente
16 une hausse de 34 % par rapport à l'année en cours. Afin de maximiser ce développement, la
17 Société a obtenu du gouvernement du Québec qu'il contribue 6,5 millions de dollars à des projets
18 d'extension de réseau qui, sans cette contribution, n'auraient pu être réalisés de façon rentable.
19 Cette contribution entraînera des investissements de 27 millions de dollars de la part de la Société,
20 répartis entre 1998 et 1999. Des demandes d'approbation de projets de plus de 1 million de dollars
21 seront soumises à la Régie.

22

23 Si on additionne les investissements pour le développement de la clientèle et les autres
24 investissements, on atteint le total de 111,9 millions de dollars. Il s'agit d'une hausse de
25 16,5 millions de dollars par rapport à cette année et elle s'explique essentiellement par la
26 croissance du développement de la clientèle, donc des investissements générant des revenus.
27 Compte tenu de l'amortissement et aussi du moment où les investissements seront réalisés, la
28 base de tarification moyenne ne croîtra que de 15,4 millions de dollars pour atteindre
29 1 403,7 millions de dollars. Dans la structure de capital qui sous-tend ces actifs, l'avoir ordinaire
30 moyen présumé sera de 537,8 millions de dollars.

1 Ce qui m'amène à traiter de la façon dont le taux de rendement sur l'avoir devrait être déterminé
2 et du taux de rendement résultant de la formule proposée. Rappelons qu'à quelques reprises dans
3 le passé la Régie du gaz naturel (et plus récemment la Régie de l'énergie) avait manifesté son désir
4 d'alléger le processus de fixation du taux de rendement. C'est dans ce contexte qu'avait été
5 convenu avec l'ACIG, pour l'année financière 1996, un taux de rendement qui avait par la suite été
6 entériné par la Régie. Les tentatives de négociation pour l'exercice 1997 avaient par contre avorté,
7 l'ACIG ayant choisi de remettre en question la structure de capital de la Société. Le processus a
8 tout de même été allégé par le dépôt d'une preuve sommaire de notre expert.

9

10 La négociation du taux de rendement pour 1998 a ensuite porté fruit mais, comme on le sait, son
11 résultat n'a pas été retenu par la Régie et le taux de rendement autorisé a été de 44 points de base
12 inférieur à celui convenu. Le taux de rendement de 10,75 % finalement autorisé par la Régie ne
13 semble pas avoir eu d'effet négatif dans les marchés financiers. La raison est sans doute que,
14 compte tenu des taux de long terme en vigueur au moment de la décision (qui avaient baissé par
15 rapport au moment de la négociation), il en résultait une prime de risque en apparence plus élevée.
16 Il n'en reste pas moins un sentiment de déception chez les initiés puisque les efforts pour alléger
17 le processus ont été frustrés.

18

19 Une autre difficulté vécue au cours des dernières années provient du fait que la Régie a, en
20 apparence, tenu compte des taux de long terme en vigueur au moment de la décision. Ces taux
21 ayant été à chaque année moindres que ceux prévalant au moment du dépôt du dossier tarifaire,
22 ils ont permis à la Régie de justifier une prime de risque moins élevée qui, appliquée sur les taux
23 en vigueur au moment de la décision, donnait un taux de rendement tout de même perçu comme
24 acceptable par les investisseurs.

25

26 Bien que la Société ait toujours eu de sérieuses réserves quant à l'utilisation d'une formule pour
27 fixer le taux de rendement, particulièrement parce qu'une formule ne peut tenir compte parfaitement
28 de l'évolution des marchés financiers au cours des années, elle en propose une pour mettre fin à
29 l'impasse et alléger une fois pour toutes le processus de fixation du taux de rendement. La formule
30 que nous proposons, plus amplement décrite dans le témoignage du Dr Roger A. Morin, est basée

1 sur les prévisions de taux long terme en date du mois d'août, donc le plus près possible de la
2 décision de la Régie, et sur une prime de risque intégrant un facteur d'élasticité de 75 %. À titre
3 indicatif, selon les prévisions publiées au mois de mars la formule donnerait un taux de 10,57 %.

4
5 À l'invitation du président de la Régie, nous avons aussi examiné les mécanismes qui favoriseraient
6 l'amélioration de la performance. Je tiens à souligner, comme l'a fait plus tôt monsieur Tessier,
7 qu'avec sa part de marché et la situation concurrentielle qui prévaut, le monopole de la distribution
8 du gaz naturel n'assure pas pour autant les associés contre les aléas du marché énergétique. Ceci
9 dit, la recherche du dépassement doit toujours être encouragée et c'est dans ce sens que nous
10 comprenons la demande de la Régie.

11
12 Notre étude nous a amenés à conclure que la mesure ultime de la performance d'un fournisseur
13 de biens ou de service était, en plus de la qualité, l'évolution du prix demandé aux clients. Nous
14 avons aussi conclu que les clients seraient prêts à partager avec le fournisseur l'économie d'une
15 baisse de prix. Appliqués à Gaz Métropolitain, ces principes se traduisent par un rendement
16 incitatif, incorporé dans les tarifs, lorsque les coûts sous le contrôle de la Société, soit
17 essentiellement les coûts de distribution, diminuent en terme réel, c'est-à-dire compte tenu de
18 l'inflation.

19
20 Mes collaborateurs expliquent le détail de notre proposition dans un témoignage qui fait partie du
21 dossier qui vous est soumis. Ils expliquent aussi pourquoi d'autres mécanismes incitatifs ne
22 paraissent pas appropriés dans notre situation. Je résume ci-après les autres éléments de notre
23 proposition:

- 24
- 25 • maintien d'une cause tarifaire annuelle;
 - 26
 - 27 • maintien des mécanismes de nivellement applicables aux facteurs reconnus comme étant
 - 28 hors du contrôle du distributeur;

- 1 • partage de l'écart favorable entre les coûts prévus au dossier tarifaire et l'évolution anticipée
2 de ces coûts en fonction de l'inflation, partage effectué sur la base de deux tiers en faveur de
3 la Société, un tiers en faveur des clients;
4
- 5 • tout trop-perçu constaté après l'exercice financier serait partagé deux tiers/un tiers en faveur
6 des clients;
7
- 8 • maintien des critères de qualité de service pour obtenir une bonification du rendement.
9

10 À sa face même, un régime qui encourage une baisse des prix sans réduction de la qualité du
11 service devrait recevoir un accueil favorable. L'application de ce régime de bonification fait passer
12 le taux de rendement sur l'avoir de 10,57 %, selon la formule de référence, à 10,80 %, soit une
13 hausse de 1,9 million de dollars. Je signale que dans un coût de service total de 697,5 millions de
14 dollars, Gaz Métropolitain établit à 364,2 millions de dollars les coûts qu'elle estime sous son
15 contrôle et partant, sujets à mesure de performance.

16
17 Ainsi que mentionné précédemment, l'augmentation de 12 millions de dollars requise signifie une
18 hausse globale de 1,7 %. Nous proposons qu'elle soit répartie comme suit:

- 19
20 • 1,7 % pour les clients de petite consommation. Ce taux représente le taux prévu d'inflation,
21 un taux qui ne devrait pas être excédé normalement, compte tenu de la clientèle visée. De
22 plus, comme la composante coût de transport est relativement peu importante dans le cas
23 de cette catégorie de clients et que la hausse globale des tarifs est attribuable principalement
24 aux coûts de transport, une hausse de 1,7 % réduit l'interfinancement.
25
- 26 • Pour les clients de grand débit, une hausse de 1,4 % pour le service continu et de 2,2 % pour
27 le service interruptible. La hausse supérieure pour le service interruptible corrige d'une part
28 l'interfinancement révélé par la méthode d'allocation du coût de service qui a été retenue par
29 la Régie et, d'autre part, favorise le recours au service continu. À noter que la hausse
30 moyenne de ces deux services est de 1,7 %.

- 1 • Pour les autres clients, une hausse de 1,7 %.

2
3 Malgré ces augmentations les tarifs de transport et de distribution sont pratiquement inchangés
4 depuis cinq ans pour les clients de moyen et grand débits qui représentent 89 % des livraisons
5 totales. À cet effet, voir le graphique en annexe. Cette évolution répond à une préoccupation
6 traditionnelle de la Régie ainsi, bien entendu, que de Gaz Métropolitain.

7
8 Le contrôle des tarifs dépend d'un certain nombre de facteurs. J'en mentionne deux, soit les
9 dépenses d'exploitation et le plan de développement des ventes. Dans le premier cas, la hausse
10 des dépenses d'exploitation sur une période de cinq ans a été limitée à 3,6 % alors que l'inflation
11 est de 8,7 %. Les efforts pour atteindre ce résultat sont d'autant plus grands que l'entreprise est
12 dans un processus quasi ininterrompu de rationalisation et d'amélioration de la productivité depuis
13 dix ans. (À titre de curiosité, Gaz Métropolitain compte cette année moins d'employés affectés à
14 la distribution au Québec qu'il y a quarante ans.)

15
16 Une fois les dépenses sous contrôle, la rentabilité de l'activité proviendra d'un plan rentable de
17 développement des ventes. Les progrès à ce titre sont significatifs puisque les livraisons auront
18 augmenté de 16,2 % en cinq ans alors que la base de tarification n'aura progressé que de 14,2 %.
19 Nous sommes d'avis que le contrôle à long terme des tarifs passe par de nouvelles ventes
20 rentables et que le régime incitatif proposé encouragera l'entreprise dans ce sens.

21
22 Pour y parvenir, nous comptons sur un personnel dévoué, conscient de l'importance de toujours
23 remettre en question ses façons de faire, dans une recherche continue de l'amélioration de la
24 productivité. Nous comptons également, et de plus en plus, sur un réseau de partenaires dont les
25 liens se raffermissent au fur et à mesure des succès enregistrés depuis quelques années. Ce sont
26 des centaines et des milliers de personnes qui travaillent à développer le gaz naturel avec un
27 intérêt renouvelé.

28
29 Ces efforts doivent être soutenus par un climat réglementaire favorable. C'était le cas à venir
30 jusqu'à maintenant et nous avons toutes les raisons de croire qu'il en sera de même à l'avenir.

1 Nous avons accepté avec empressement l'invitation de la Régie d'alléger le processus
2 réglementaire en favorisant les sessions techniques pour faciliter l'échange d'information ainsi que
3 les négociations avec les intervenants pour la recherche de solutions convenues de gré à gré plutôt
4 qu'imposées par la Régie. À ce sujet, Gaz Métropolitain est satisfaite des échanges récents avec
5 l'ACIG qui ont été abordés, de part et d'autre, dans un esprit constructif. C'est ainsi que trois
6 nouveaux services devraient être disponibles pour les clients grand débit dès le 1^{er} octobre
7 prochain à savoir, le gaz de compression, la réception du gaz à l'intérieur de l'Alberta plutôt qu'à
8 Empress seulement, et le gaz de réseau industriel. Je profite de l'occasion pour mentionner que
9 la Société est sensible aux préoccupations des grands consommateurs en service interruptible
10 quant au niveau des interruptions et surtout de la qualité de la prévision concernant ce niveau. Ce
11 dernier aspect semble réglé et nous travaillons de concert avec l'ACIG pour optimiser
12 l'approvisionnement des clients en service interruptible.

13

14

15 **ROBERT TESSIER**

16

17 Le gaz naturel n'a pas encore pris toute la place qu'il pourrait occuper au Québec. Nous devons
18 travailler à renforcer sa position et surtout éviter de mettre en péril certains acquis par des erreurs
19 stratégiques. Gaz Métropolitain a fait preuve de sagesse dans ce que certains ont appelé la vague
20 de déréglementation. Par exemple, la Société a été une pionnière dans l'acceptation et même la
21 promotion de l'achat direct du gaz naturel par le client auprès du fournisseur de son choix. Dans
22 d'autres domaines, la Société a refusé de suivre la mode du jour, mode qui souvent est tombée
23 rapidement en défaveur.

24

25 Comme l'a mentionné madame Larocque, Gaz Métropolitain compte parmi les plus gros
26 distributeurs en Amérique du Nord. Sa taille ne permet pas de changements radicaux dans ses
27 façons de faire, le risque étant trop grand soit pour les clients, soit pour la Société ou, pire encore,
28 pour les deux. Aussi nous privilégions le raffinement des règles et des façons de faire, comme par
29 exemple avec notre proposition sur l'encadrement réglementaire. Nous osons croire que la Régie
30 partage cette philosophie.

1 Dans le cas de l'encadrement réglementaire, les grands principes de la réglementation
2 traditionnelle sont maintenus. L'innovation réside dans un concept qui fait converger les intérêts
3 du distributeur, des clients et de la Régie. En effet, le distributeur est encouragé financièrement
4 à se fixer des objectifs ambitieux en matière de contrôle des dépenses et de rentabilité des
5 nouvelles ventes. Et avant même que ces objectifs soient atteints, les clients bénéficieront d'une
6 partie de toute économie anticipée provenant de l'amélioration de performance. Quant à la Régie,
7 elle conservera en tout temps son pouvoir de surveillance, mais sa tâche sera allégée du fait que
8 le régime incitatif agira comme un auto-régulateur pour le distributeur, rejoignant ainsi une attente
9 exprimée par la Régie.

10

11 Il s'agit là d'une formule novatrice qui se situe dans la mouvance des grands changements qui
12 surviennent dans le secteur de l'énergie, tout en se mariant à la prudence et à l'équilibre qui ont
13 jusqu'à présent caractérisé l'encadrement réglementaire de notre activité et qui ont assuré le
14 déploiement ordonné d'une source d'énergie économique et dont les qualités sont reconnues
15 mondialement.

16

17 En conclusion, ma collègue et moi invitons la Régie à accueillir favorablement le dossier tarifaire
18 qui lui est soumis.

SCGM - TARIFS DE TRANSPORT ET DISTRIBUTION

