

SOCIÉTÉ EN COMMANDITE GAZ MÉTROPOLITAIN

CAUSE TARIFAIRE 2000

R-3426-99

PREUVE EN CHEF :

**COÛT DE SERVICE
ET
REVENU ADDITIONNEL REQUIS**

TÉMOINS:

**LUC SICOTTE
CAROLE PERRON**

1 **Présentation du coût de service et revenu additionnel requis de la cause tarifaire**
2 **2000**

3
4 Cette section traduit en dollars les éléments présentés précédemment et fait état des
5 besoins financiers globaux requis de Société en commandite Gaz Métropolitain afin
6 d'établir les tarifs pour l'exercice financier débutant le 1^{er} octobre 1999. Le taux des tarifs
7 applicables à compter du 1^{er} octobre 1998 majorés à compter du 1^{er} octobre 1999 par
8 suite de la décision D-99-170 a été utilisé lors de l'élaboration de notre demande.

9
10 Le processus budgétaire général suivi lors de l'élaboration du présent dossier est joint en
11 annexe.

12
13 L'état du revenu d'exploitation pro forma pour l'exercice se terminant le 30 septembre
14 2000 est présenté à la pièce SCGM-8, document 2 et fait état d'une hausse tarifaire de
15 9,3 millions de \$. Cette hausse provient exclusivement de l'amortissement des comptes
16 de stabilisation de 1998 qui totalise à elle seule 9,3 millions de \$. On se rappellera l'hiver
17 chaud de 1997-1998 ce qui a entraîné un manque à gagner 29 millions de \$ porté au
18 compte de stabilisation. D'autre part, les effets des changements tarifaires reliés au
19 transport et à l'entreposage au cours de 1999 qui ont été portés à un compte de frais
20 reporté et inclus au présent dossier représentent une réduction de 1,7 million de \$. Le
21 solde, soit une hausse de 1,7 million de \$, reflète l'évolution des opérations.

22
23 Les diverses comparaisons entre le budget 1999, la prévision 10/2 1999 et les projections
24 financières 2000 sont présentées à la pièce SCGM-8, document 5.

25
26 **Les dépenses d'exploitation**

27
28 La direction de SCGM a la responsabilité de conjuguer et de rallier l'intérêt de ses
29 principaux partenaires. D'abord nos clients veulent un service et un
30 approvisionnement gazier fiable, sécuritaire, et ce à des prix compétitifs. Nos
31 actionnaires s'attendent à un rendement raisonnable sur leur investissement par
32 rapport aux autres choix disponibles sur le marché. Enfin, nos employés sont les
33 acteurs de ces réalisations. À cet effet, nous devons déployer des efforts importants
34 afin d'améliorer nos processus et réaliser des gains de productivité, de façon
35 sécuritaire, pour l'ensemble des services offerts.

36
37 Au sens large, pour exécuter cette mission, la Société doit exercer un contrôle serré des
38 dépenses d'exploitation tout en poursuivant un développement planifié de son programme
39 d'investissements, et ce de façon rentable. Les dépenses d'immobilisation sont
40 commentées à la section SCGM-6.

41
42 Cette année, nous avons revu la présentation et le contenu de notre demande à l'égard

1 des dépenses d'exploitation. Notre demande de l'année dernière, qui reflétait nos besoins
2 pour réaliser l'activité de distribution gazière, s'est soldée par une décision à l'effet de
3 réduire le niveau de nos dépenses d'exploitation. Devant le délai réglementaire qui a fait
4 en sorte que la décision a été rendue plus de quatre mois après le début de notre exercice
5 financier, il nous était extrêmement difficile de rencontrer cette exigence.

6
7 Dans ce contexte, tous les projets ou engagements financiers jugés non essentiels dans
8 l'immédiat ont été limités pour restreindre nos dépenses au niveau demandé par la Régie.
9 Malgré ces efforts, nous n'avons pu atteindre l'objectif fixé. Nous anticipons que les
10 dépenses de l'année se terminant le 30 septembre 1999 atteindront 103,3 millions de
11 dollars, soit 1,1 million de dollars au-dessus du niveau approuvé par la Régie.
12 Néanmoins, une partie des dépenses d'exploitation a été déployée sur des projets tel que
13 l'environnement, la qualité et la productivité, créant de la valeur pour la Société. Nous
14 croyons que, dans l'ensemble, notre gestion pour l'exercice 1999 aura été profitable aux
15 clients. À preuve un trop-perçu d'environ 11 millions de dollars a été généré durant l'année
16 dont une partie importante sera retournée à la clientèle.

17
18 La Régie, dans sa décision D-99-117R, à la page 59⁽¹⁾, nous indiquait que la Société
19 n'avait pas fait la démonstration de la nécessité de ce niveau de dépenses d'exploitation
20 pour assurer une prestation de service de qualité et sécuritaire. En même temps, la Régie
21 nous indiquait l'approche qu'elle souhaite voir utiliser par le distributeur à la page 34 de
22 la décision D-99-11 :

23
24 *« Concernant l'approche budgétaire devant être utilisée par le distributeur, la Régie,*
25 *est d'avis qu'il n'est pas souhaitable d'imposer une méthode et de vérifier en détail*
26 *chacune des rubriques budgétaires soumises » (nos soulignés)⁽²⁾*

27
28
29 Bien que nous partagions d'emblée l'orientation souhaitée par la Régie, force est de
30 constater que l'équilibre entre la démonstration requise pour justifier la nécessité des
31 dépenses d'exploitation et le souhait exprimé par la Régie n'a pas été atteint dans le cadre
32 du dossier tarifaire 1999.

33
34 Dans ce contexte, nous avons jugé bon de revoir la présentation de notre demande et, à
35 certains égards, soumettre un niveau de détails plus important qu'habituellement.

1 « En disant que la requérante n'a pas démontré que l'impact de la non-approbation aurait des
répercussions néfastes sur la qualité et la sécurité du service offert, la Régie ne fait que poser la question
de la « nécessité » via les conséquences. Si la requérante avait fait la preuve que la non-approbation
affecterait la prestation de service elle en aurait démontré la nécessité. La Régie ne substitue pas le critère
de la nécessité par un autre » (D-99-117R, page 59)

2 Page 34 de D-99-11

1 De plus, en raison de la date de dépôt tardive du dossier, nous pouvons bénéficier du fait
2 que nous avons réalisé, comme à chaque année, un exercice budgétaire très détaillé
3 avant d'entreprendre l'année financière.

4
5 L'établissement du niveau requis des dépenses d'exploitation pour la cause tarifaire 2000
6 a été précédé d'un exercice détaillé de justification par division, de manière à identifier :

- 7 • son plan de main-d'œuvre et les salaires requis (incluant donc les effets de
- 8 l'inflation et des conventions collectives en vigueur)
- 9 • les activités à réaliser
- 10 • les budgets d'opération requis

11
12 À la lumière des informations fournies, le budget nécessaire à la réalisation de la
13 prestation de service de chacune des divisions de l'organisation a été arrêté. La qualité
14 des services rendus à la clientèle et la sécurité étaient certes deux critères principaux
15 servant à guider notre choix, mais il y avait aussi les autres priorités de l'organisation, à
16 savoir : le développement des marchés résidentiel, commercial et industriel; l'efficacité
17 énergétique et l'environnement ; la gestion de la qualité ; la formation ; la rémunération
18 adéquate et compétitive de sa main-d'œuvre ; la gestion efficace et prudente des contrats
19 de transport, d'entreposage et de marchandise. L'ensemble de ces activités contribuera
20 à rendre un service de haute qualité de manière à assurer la rentabilité de la Société.

21
22 Comme l'a présenté M. Despars, nous travaillons à un programme de gestion de la qualité
23 visant l'atteinte de gain de productivité. Comme l'a présenté M. Charron, l'effectif total
24 passera de 1 268,5 employés à 1 237,5 (SCGM-2, doc.3), soit une réduction de trente et
25 un postes à l'échelle de l'entreprise. Il est à noter que ces chiffres comprennent les postes
26 qui sont imputés aux immobilisations. Sur le plan de la rémunération, nous devons nous
27 conformer aux dispositions des conventions collectives en vigueur.

28
29 La pièce SCGM-8, doc.11 présente, pour la prochaine année, pour chaque division de
30 l'entreprise, le plan de main-d'œuvre moyen (PMO) relié à l'exploitation, les salaires, les
31 dépenses, avec une ventilation des dépenses majeures qui seront encourues, de même
32 que certains indices sur les niveaux d'activités qui seront réalisées. La Régie pourra ainsi
33 apprécier les choix qui ont été faits. Essentiellement, notre demande est résumée dans
34 le tableau qui suit :

1

	PMO (moyenne 12 mois)	Salaires et avantages sociaux ('000\$)	Dépenses ('000\$)	Total ('000\$)
Présidence, services juridiques et secrétariat corporatif	8,13	438,1	469,4	907,5
Affaires publiques et gouvernementales	7,50	453,8	2596,4	3050,2
Ressources humaines et Développement technologique	86,49	7420,0	5857,5	13277,5
Avantages sociaux	--	18273,4	--	18273,4
Finances	126,96	6697,8	6944,5	13642,3
Ventes et marketing	132,05	7972,3	5104,2	13076,5
Développement des affaires et Appro.gazier	34,5	1986,2	738,7	2724,9
Affaires corporatives	79,25	4788,1	3236,9	8025,0
Exploitation	621,64	34941,6	7570,8	42512,4
Total avant transfert	1096,52	82971,3	32518,4	115489,7
• Frais généraux imputés aux immobilisations		-7074,8	-1604,9	-8679,7
• Frais imputés aux activités non réglementées		-2200,0		-2200,0
• Provision pour la 53 ^e période de paie		240,0		240,0
Total	1096,52⁽³⁾	73936,5	30913,5	104850,0

2

3

3 L'écart constaté entre ce total et le chiffre de postes apparaissant au témoignage de M. Charron (SCGM-2, doc.3) se compose principalement des postes imputés aux immobilisations. De plus, les chiffres du tableau constituent une moyenne sur les douze mois.

1 Comme le démontre le tableau ci-haut, les salaires et avantages sociaux représentent
2 près de 71 % de l'ensemble de nos dépenses d'exploitation. Essentiellement, en
3 maintenant un contrôle serré sur l'embauche et la justification d'employés durant l'année,
4 nous serons en mesure de suivre adéquatement l'évolution de ces dépenses
5 d'exploitation. Par exemple, tout nouveau poste créé et tout remplacement de poste
6 devenu vacant doit être autorisé par le vice-président du secteur concerné, approuvé par
7 le vice-président ressources humaines et le vice-président et chef de la direction
8 financière, ainsi que par le président dans certaines circonstances. C'est une façon simple
9 et pratique d'assurer un contrôle efficace sur une importante portion du budget
10 d'exploitation. Une gestion serrée similaire est également accordée à certaines autres
11 dépenses importantes telles que les frais de consultants et le temps supplémentaire par
12 exemple.

13
14 La pièce SCGM-8, doc. 12, quant à elle, présente le calcul des salaires moyens imputés
15 à l'exploitation et le compare aux salaires annuels standards moyens.

16
17 Au cours de la prochaine année, nous évaluerons la portée sur notre coût de service de
18 la mise en application du chapitre 3461 du manuel de l'Institut Canadien des Comptables
19 Agréés traitant de la comptabilisation des avantages sociaux futurs. Nous informerons la
20 Régie de nos conclusions en temps opportun.

21
22 Nous croyons qu'avec ce niveau proposé de dépenses d'exploitation, pour le prochain
23 exercice, nous pourrions gérer adéquatement la prestation de services de haute qualité
24 attendue par notre clientèle, tout en nous permettant de poursuivre certains projets
25 d'envergure qui créeraient de la valeur à long terme pour nos principaux partenaires.
26 Parmi ces projets, nous pouvons nommer la gestion de la qualité, l'environnement où nous
27 comptons obtenir la certification ISO 14 000, les systèmes de gestion intégrée où tous les
28 principaux processus administratifs seront revus en profondeur et la poursuite du
29 développement dans le secteur résidentiel.

30
31 Il est essentiel de réaliser qu'aujourd'hui SCGM bénéficie d'accroissement de productivité
32 à la suite de la mise en place d'initiatives prises dans les exercices précédents. À titre
33 d'exemple nous pouvons citer le projet de lecture à distance (radiométrie et télémétrie) qui
34 nous a permis, à ce jour, de réduire de 50 postes le nombre de postes imputés au coût de
35 service et la gestion serrée du recouvrement des comptes à recevoir qui nous a permis
36 de réduire le coût de recouvrement en pourcentage des revenus de 0,65% en 1996 à
37 0,47% en 1998 ce qui nous positionne comme l'un des meilleurs distributeurs au Canada.

LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ANNEXE

PRÉPARATION DU PLAN D'ORIENTATION

- Par la direction de l'entreprise

Divers contextes sont examinés : politique, technologique, énergétique, économique, opérationnel, les marchés et les besoins financiers.

PRÉPARATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

- Par le service Administration et Planification des ventes

RÉPARTITION MENSUELLE DES OBJECTIFS DE VENTES ET PRÉPARATION D'UNE CÉDULE DE RACCORDEMENTS

- Par le service Administration et Planification des ventes et la division Comptabilité et Budgets

CONSOLIDATION DES VOLUMES DE DEMANDE EN SERVICE CONTINU ET POTENTIEL INTERRUPTIBLE

- Par la division Comptabilité et Budgets

DÉTERMINATION DES REVENUS DE VENTES DE GAZ

- Par le secteur Ventes & Marketing et la division Comptabilité et Budgets

DÉTERMINATION DU COÛT DU GAZ

- Par la division Approvisionnement gaziers et la division Comptabilité et Budgets

DÉTERMINATION DE LA MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE

- Par la division Comptabilité et Budgets

DÉTERMINATION DES COÛTS D'IMMOBILISATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

- Par la division Comptabilité et Budgets

DÉTERMINATION DES COÛTS D'IMMOBILISATIONS POUR L'AMÉLIORATION DU RÉSEAU ET ÉCRÈTEMENT DES POINTES

- Par le secteur Exploitation

DÉTERMINATION DES COÛTS D'IMMOBILISATIONS POUR LES INSTALLATIONS GÉNÉRALES

- Par le secteur Exploitation et la division Gestion de l'information

CONSOLIDATION DU BUDGET D'IMMOBILISATIONS

- Par la division Comptabilité et Budgets

RENSEIGNEMENTS SUR LA CLIENTÈLE ET LE POTENTIEL DE VENTES

- Fournis par les régions, le Centre de renseignements, section de Relevé de marché et les représentants.

DÉTERMINATION DES FACTEURS DE CONSOMMATION ET DE LA PROJECTION DU NOMBRE DE CLIENTS

- Par le service Administration et Planification des ventes et la division Comptabilité et Budgets

PRÉPARATION DU BUDGET D'EXPLOITATION

- Élaboration des directives budgétaires incluant les priorités de l'année
- Préparation des budgets d'exploitation par chaque division
- Revue détaillée des dépenses d'exploitation et d'immobilisation par le comité du budget (formé de 4 cadres supérieurs – RH / Finances)
- Rencontres de chaque secteur avec la présidence

DÉTERMINATION DU PLAN DE FINANCEMENT

- Par la division Trésorerie

CONSOLIDATION ET ACCEPTATION DU BUDGET GLOBAL

- Consolidation par la division Comptabilité et Budgets
- Le Conseil de gestion, le Comité exécutif et/ou le Conseil d'administration examinent et acceptent le budget