

**Demande d'évaluation d'un mécanisme incitatif à l'amélioration
de la performance de SCGM en vue de son renouvellement, R-3494-2002**

RÉPONSE DES PARTICIPANTS À LA PHASE 2 DU PEN À UNE DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS

Origine : Demande de renseignements en date du 17 décembre 2003

Demandeur : Régie de l'énergie

Référence : *Rapport final des participants à la phase 2 du PEN, 5 novembre 2003, section 3.2.1, page 16*

Préambule :

Jusqu'à un maximum de bonification du taux de rendement de 375 points de base annuellement. L'excédent par rapport à 375 points de base sera entièrement remis aux clients... À ces pourcentages s'ajoute l'excédent de 375 points de base qui sera remis dans la part des clients.

Questions :

- 7.1 *Veillez justifier le niveau de 375 points de base retenu pour le nouveau mécanisme. En quoi ce niveau établit-il une conciliation adéquate des intérêts des clients et de l'entreprise ?*
- 7.2 *Veillez donner les raisons pour lesquelles, même si l'excédent par rapport à 375 points de base est entièrement remis aux clients, le mécanisme n'inclut pas une clause de révision automatique, dans la mesure où un dépassement très important et répété du taux de rendement de base pourrait traduire une déficience possible du mécanisme.*
- 7.3 *Veillez justifier le caractère asymétrique du mécanisme proposé (expectative de bonification plus grande que expectative de pertes pour l'actionnaire) par rapport à un régime traditionnel de fixation annuelle des tarifs ou à un régime de prix plafond symétrique pour l'actionnaire.*
-

1 Réponses :

- 2 **7.1** D'une part, ce niveau de 375 points de base permet à SCGM de générer une
3 bonification de rendement qui est raisonnable lorsque comparée à ce qui est
4 généralement autorisé dans d'autres réglementations incitatives ainsi qu'à ce que
5 d'autres distributeurs canadiens peuvent dans les faits générer comme rendement
6 lorsque comparé au rendement autorisé pour SCGM. D'un autre côté, les clients
7 auraient dorénavant l'assurance que le mécanisme ne pourrait permettre une
8 bonification de plus de 375 points de base, ce qui est moindre que ce que SCGM
9 pouvait réaliser dans le mécanisme incitatif actuellement en vigueur et approuvé par la
10 Régie de l'énergie, qui faisait en sorte que SCGM pouvait, pour une année, réaliser plus

**Demande d'évaluation d'un mécanisme incitatif à l'amélioration
de la performance de SCGM en vue de son renouvellement, R-3494-2002**

1 de 400 points de base sans aucune conséquence. Les clients obtiennent donc
2 l'assurance de limiter le coût pour eux du mécanisme incitatif à 375 points de base.

3 **7.2** Le mécanisme incitatif actuellement approuvé par la Régie prévoit que SCGM peut
4 dépasser 400 points de base pendant une année. Le mécanisme de révision
5 automatique n'intervient que si les 400 points de base sont excédés pendant plus de
6 deux années consécutives. Théoriquement, la bonification pourrait donc excéder les 400
7 points de base une année, comme par exemple atteindre 500 ou 600 points de base,
8 pourvu que l'année suivante elle diminue à 399 points de base. L'on comprendra que si
9 la bonification dépassait une année les 400 points de base, l'incitatif pour SCGM serait
10 de limiter les gains de productivité de l'année suivante pour éviter la révision
11 automatique du mécanisme. Car l'on présume que s'il y avait révision automatique dans
12 ces circonstances, ce ne serait probablement pas à l'avantage de SCGM puisque ce
13 serait sans doute pour réduire la bonification et non pour l'augmenter. Ce faisant, cela
14 crée un incitatif à limiter les gains de productivité lorsque la bonification approche les
15 400 points de base, ce qui n'est profitable ni pour les clients, ni pour SCGM.

16 La nouvelle entente évite ces effets pervers et n'incite plus SCGM à limiter les gains de
17 productivité. Les clients y trouvent donc un avantage de deux façons : d'une part le coût
18 de l'incitatif est limité à 375 points de base alors que présentement il peut aller au-delà
19 de 400 points de base une année sur deux. D'autre part, le mécanisme continue à inciter
20 SCGM à réaliser des gains de productivité au-delà de 400 points de base, ce qui
21 bénéficiera à 100 % aux clients. Quant à SCGM, elle y trouve aussi un avantage
22 puisque, en continuant à faire des efforts pour faire des gains de productivité au-delà de
23 400 (ou dorénavant 375) points de base, elle accumule des gains qui lui faciliteront
24 l'atteinte d'une bonification pour le futur tout en profitant entièrement aux clients via une
25 réduction des tarifs et donc une amélioration de la position concurrentielle. Cet avantage
26 compense la réduction de 400 à 375 points de base de la bonification maximale.

27 **7.3** Dans un premier temps, disons que la symétrie d'un mécanisme incitatif ne doit pas
28 nécessairement être parfaite, du moins pas selon la définition qui semble être derrière le
29 libellé de la question. En effet, si la symétrie impliquait que les attentes (fondées sur
30 des probabilités) de bonification de rendement soient égales aux attentes de pertes,
31 cela impliquerait que, sur un certain horizon, le distributeur obtiendrait, malgré des
32 efforts plus importants, le même rendement que celui qu'il aurait obtenu selon un régime
33 traditionnel basé sur le coût de service. Il y aurait alors peut-être symétrie parfaite mais,
34 selon nous, iniquité puisque qu'une meilleure performance ne serait pas récompensée
35 par un meilleur rendement, ce qui nous semble être le propre d'un régime incitatif. Il
36 nous apparaît donc normal qu'un régime incitatif donne au distributeur, moyennant des
37 efforts plus importants, des attentes de gains plus importantes que les attentes
38 de pertes.

39 Dans un deuxième temps, il ne faut pas limiter l'analyse de la symétrie aux seules
40 possibilités de pertes ou de gains. Par exemple, dans un régime de prix plafond, il est
41 extrêmement difficile voire impossible de savoir à l'avance si les probabilités de pertes
42 sont égales aux probabilités de gains. Personne n'est en mesure de déterminer le
43 facteur de productivité à partir duquel les probabilités de faire mieux ou pire sont égales.
44 Or si le facteur de productivité d'un plafonnement des prix est trop bas, les
45 conséquences pour la clientèle sont beaucoup plus graves puisque la totalité des gains

***Demande d'évaluation d'un mécanisme incitatif à l'amélioration
de la performance de SCGM en vue de son renouvellement, R-3494-2002***

1 excédant le facteur de productivité est conservé par le distributeur et ne profite
2 aucunement aux clients.

3 Le Groupe de travail a plutôt choisi une approche symétrique au niveau du partage
4 plutôt que des risques. C'est ainsi que les gains de productivité excédant le facteur X
5 sont partagés moitié-moitié jusqu'à 375 points de base. Dans le mécanisme convenu, il
6 y donc, contrairement à un plafonnement des prix, symétrie dans le partage des gains
7 au-delà du facteur X. Quant aux pertes de productivité, elles sont dans un premier temps
8 absorbées par les clients mais appelées ensuite à être remboursées entièrement à partir
9 des gains de productivité ultérieurs, ou à défaut partiellement par l'actionnaire. Ce
10 traitement des pertes de productivité, qui présente aussi une certaine forme de symétrie,
11 se justifie aussi du fait que, en situation de pertes de productivité, les tarifs sont établis
12 sur la base du coût de service et la Régie a alors tout le loisir d'examiner ces coûts pour
13 en valider le bien-fondé. Il serait difficile de se convaincre que, après que la Régie ait
14 procédé à un tel examen fait selon un mode traditionnel et qu'elle se soit convaincue
15 que tous les coûts sont justifiés, elle ne les reconnaisse pas en entier simplement pour
16 pénaliser l'actionnaire. Si elle estime alors que le distributeur n'a pas fait les efforts
17 requis pour contenir ses coûts, la Régie devrait simplement alors ne pas reconnaître les
18 coûts qu'elle estime injustifiés.

19 Le traitement proposé des pertes de productivité se justifie aussi du fait qu'il n'est pas
20 nécessairement souhaitable de pénaliser l'actionnaire lorsque les coûts justifient un
21 dépassement du revenu plafond puisque cela pourrait inciter le distributeur à couper
22 radicalement ses coûts, et donc potentiellement la qualité de service, pour continuer à
23 générer un rendement raisonnable. Dans de telles situations, le Groupe de travail a
24 préféré soumettre le tout à l'examen objectif de la Régie à qui il reviendrait alors de
25 décider du niveau de coûts souhaitable.

26
27 Il faut enfin se souvenir que plus le distributeur est à risque, plus le coût de sa dette sera
28 élevé, ce qui va à l'encontre des intérêts des clients.