

**Évolution des dépenses d'exploitation
pour la période de 12 mois se terminant le 30 septembre 2004**
(en millions \$)

1	BUDGET 2003		112,7 \$
2			
3	Fonds de pension (9 mois) - cadres		<u>2,1</u>
4			
5	PRÉVISION 5/7 2003		114,8
6			
7	Inflation		
8	- Salaires et avantages sociaux (3%)	3,0	
9	- Autres dépenses (2,1%)	<u>0,9</u>	
10			3,9
11	Fonds de pension (3 mois) - cadres		0,7
12	Assurance		0,5
13	Assurance santé dentaire		<u>0,3</u>
14			120,2
15			
16	Réduction		<u>(1,9)</u>
17			
18	BUDGET 2004		<u>118,3 \$</u>

1 L'année dernière, la Régie avait posé des questions en relation avec l'augmentation de 7,54 %
2 des dépenses d'exploitation. Nous avons alors rappelé que le mécanisme incitatif nous incite à
3 réaliser des gains de productivité tant au niveau de la croissance des revenus que de la
4 réduction du coût de service, c'est-à-dire les dépenses d'exploitation et la gestion des actifs. Il
5 avait alors été mentionné qu'il pouvait être nécessaire d'augmenter les dépenses d'exploitation
6 pour réaliser tous les projets d'amélioration en cours.

7
8 Cette année, les dépenses d'exploitation augmentent de 5 %, soit de 112,7 à 118,3 M\$, ce que
9 la Régie pourrait à première vue trouver élevé. Il y a donc lieu de donner quelques explications.

10
11 Dans un premier temps, et sans reprendre toutes les explications données l'an dernier,
12 rappelons que l'amélioration de la performance de SCGM au niveau des ventes et de la gestion
13 des actifs peut nécessiter de maintenir ou même augmenter les dépenses d'exploitation. À titre
14 d'exemple, raccorder de nouveaux clients peut nécessiter d'augmenter les ressources
15 consacrées au marketing et aux ventes et à l'exploitation. Il en résulte alors une augmentation
16 des dépenses d'exploitation mais qui sera éventuellement bénéfique lorsque les revenus
17 générés par les nouvelles ventes excéderont les coûts additionnels. C'est le cas pour l'an
18 prochain où SCGM compte, suite à la détérioration de la situation concurrentielle, accroître ses
19 efforts de communication pour vanter les mérites du gaz naturel et ainsi favoriser le maintien et
20 le développement de ses ventes. Il va de soi que ces dépenses additionnelles nécessiteront,
21 pour maintenir l'ensemble des dépenses à l'inflation, des efforts de réduction ailleurs. Ces
22 efforts s'ajouteront d'ailleurs à ceux déjà demandés pour absorber, à même les budgets
23 réguliers, les différents projets décrits l'an dernier et pour la plupart encore en cours.

24
25 Cet exemple illustre la philosophie de gestion des dépenses d'exploitation suivie par SCGM.
26 Sans vouloir dire que le niveau absolu des dépenses n'est plus une préoccupation, l'entreprise
27 se soucie davantage de leur contribution à l'accroissement des ventes et de la performance de
28 l'organisation. De façon concrète, cela se voit notamment dans le fait que l'entreprise compte,
29 en 2004 et avec pratiquement le même niveau de dépenses en dollars constants, raccorder
30 33 % plus de clients qu'en 2003, soit 5 320 nouveaux clients comparativement à 3 986. Cette
31 amélioration a cependant nécessité de limiter à l'inflation l'augmentation des dépenses
32 d'exploitation.

1 L'exercice nous conduisant à ce résultat s'est déroulé comme suit. Dans un premier temps, la
2 vice-présidence responsable des budgets a estimé les dépenses d'exploitation requises pour
3 répondre à tous les besoins. Cet estimé a été fait à partir de l'analyse budgétaire détaillée de
4 l'année précédente et du contexte anticipé pour la prochaine année. Le résultat était nettement
5 supérieur à la proposition budgétaire soumise au présent dossier. En parallèle, nous avons
6 analysé l'impact d'un ajustement des dépenses pour tenir compte de l'inflation des salaires
7 (3 %) et des autres dépenses ainsi que des éléments spécifiques tels que les assurances et les
8 contributions aux fonds de pension. Cette analyse nous amenait à une enveloppe de 120,2 M\$.

9
10 Globalement, l'entreprise a jugé que l'augmentation qui en résultait excédait malgré tout ce qui
11 pourrait être raisonnable pour sa clientèle. En effet, l'augmentation qui en résulte, bien que
12 justifiée, excédait l'engagement de performance de l'entreprise dans le cadre du mécanisme
13 incitatif. Nous avons donc choisi de réduire les dépenses d'exploitation à 118,3 M\$ en ne
14 retenant que les deux éléments suivants :

- 15
16
- 17 • la reprise des cotisations au fonds de pension des cadres, que tous subissent et qui
est hors de notre contrôle;
 - 18 • l'inflation des dépenses, basée sur le taux d'inflation de 2,45 %, soit à un niveau déjà
19 moindre que l'augmentation des salaires.
- 20

21 Cela nous amène donc au résultat suivant :

Budget 2003	112,7 M\$
+ Reprise des cotisations au fonds de pension	2,8 M\$
= Sous-total	115,5 M\$
+ Inflation à 2,45%	2,8 M\$
= Budget 2004	118,3 M\$

22
23 Pour y arriver, nous avons demandé à chaque service de l'organisation de présenter un budget
24 qui reflète un effort additionnel tout en permettant une réallocation des ressources aux activités
25 prioritaires.

1 L'établissement d'une enveloppe à la hauteur de 118,3 M\$ implique donc, après ajustement
2 pour les cotisations aux fonds de pension et l'augmentation des frais d'assurances, que les
3 dépenses n'augmentent que de 1,7 % tout en absorbant l'augmentation du niveau d'activités et
4 en maintenant la sécurité des installations et du public dans le contexte d'un réseau de plus en
5 plus étendu.

6
7 Cette réduction des dépenses par rapport aux besoins identifiés et rationalisés sur une base
8 « macro » implique donc une double contribution pour les services impliqués :

- 9
- 10 • ils devront d'une part absorber une réduction de leurs budgets correspondante à la
 - 11 réallocation à des activités jugées plus prioritaires ;
 - 12 • ils devront en plus absorber leur part de la réduction de 1,9 M\$ tout en maintenant
 - 13 au moins les mêmes activités.
- 14

15 Nul besoin d'ajouter que, pour les services dont les budgets auront été augmentés, la vie ne
16 sera pas pour autant plus facile puisqu'ils auront plus d'argent mais également plus à réaliser.

17
18 Quant à la répartition entre les services de l'effort additionnel requis, elle fait partie d'un
19 exercice qui n'est d'ailleurs toujours pas complété.

**Tableau sur l'évolution des dépenses d'exploitation
pour les années financières se terminant le 30 septembre**

1 Description		Réal								Budget	
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3											
4											
5 Dépenses d'exploitation en dollars courants	Milliers \$	104 009	95 870	96 985	100 095	103 309	104 739	104 886	108 789	112 723	118 310
6											
7 Inflation - Canada (réelle)			1,6%	1,6%	0,9%	1,4%	2,6%	2,6%	1,6%	1,6%	2,8%
8 Inflation cumulative (1995 = 100 %)		100,0%	101,6%	103,2%	104,2%	105,6%	108,4%	111,2%	113,0%	114,8%	118,0%
9											
10 Dépenses d'exploitation en dollars constants	Milliers \$	104 009	94 360	93 954	96 102	97 819	96 659	94 342	96 312	98 223	100 284
11											
12											
13 Volume de vente normalisé	10 ⁶ m ³ @ 37,89	5 803	5 955	6 206	6 108	6 096	6 257	5 396	5 667	5 188	5 262
14											
15 Dép.d'exploitation \$ courants / volume	(\$ / m ³)	0,018	0,016	0,016	0,016	0,017	0,017	0,019	0,019	0,022	0,022
16											
17 Dép.d'exploitation \$ constants / volume	(\$ / m ³)	0,018	0,016	0,015	0,016	0,016	0,015	0,017	0,017	0,019	0,019
18											
19											
20 Nombre de clients au 30 septembre	Nombre	147 456	147 422	147 435	146 955	148 198	150 741	150 918	152 694	151 470	153 699
21											
22 Dép.d'exploitation \$ courants / clients	(000\$/client)	0,705	0,650	0,658	0,681	0,697	0,695	0,695	0,712	0,744	0,770
23											
24 Dép.d'exploitation \$ constants / clients	(000\$/client)	0,705	0,640	0,637	0,654	0,660	0,641	0,625	0,631	0,648	0,652

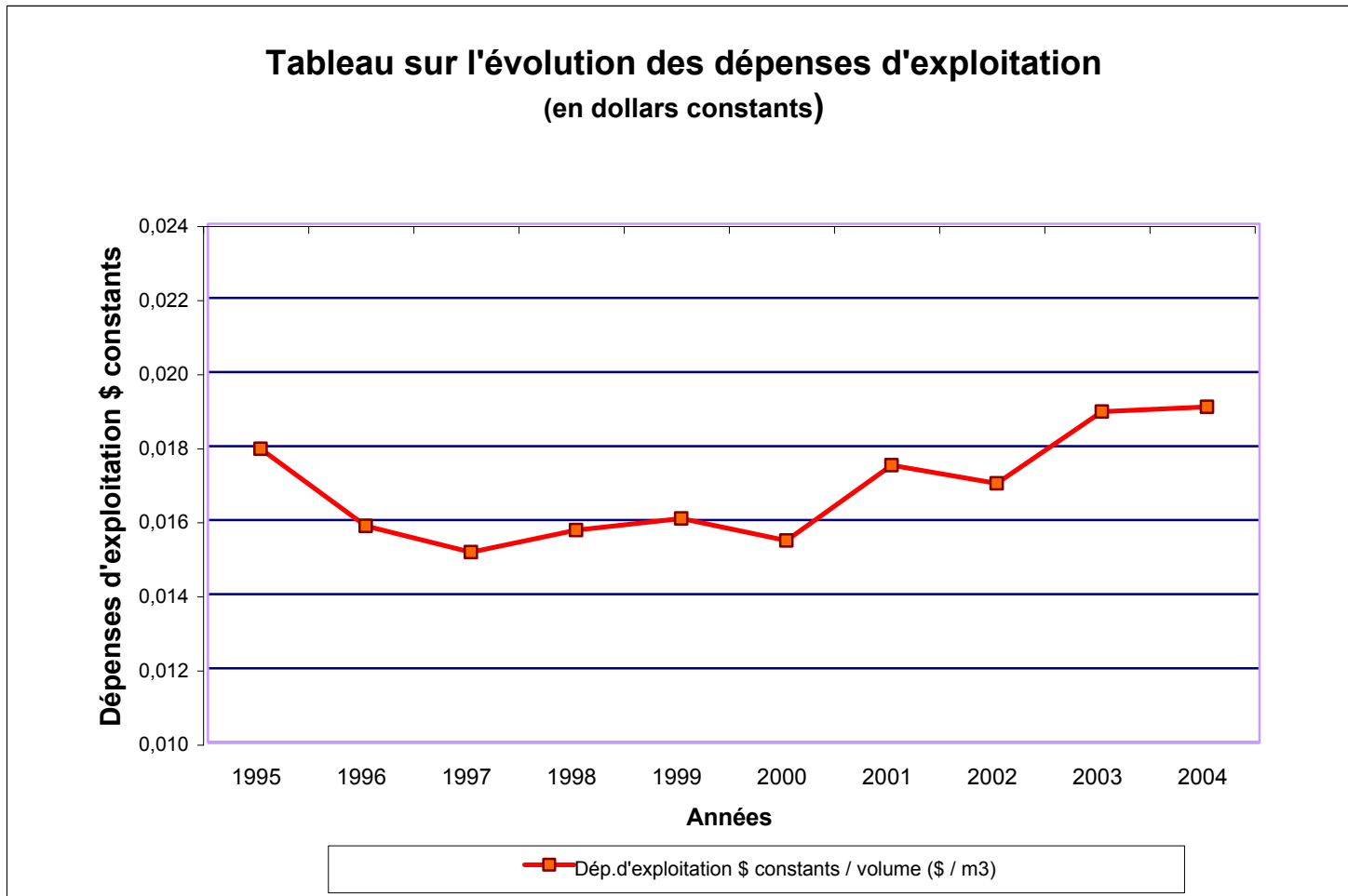


Tableau sur l'évolution des dépenses d'exploitation
(en dollars constants)

