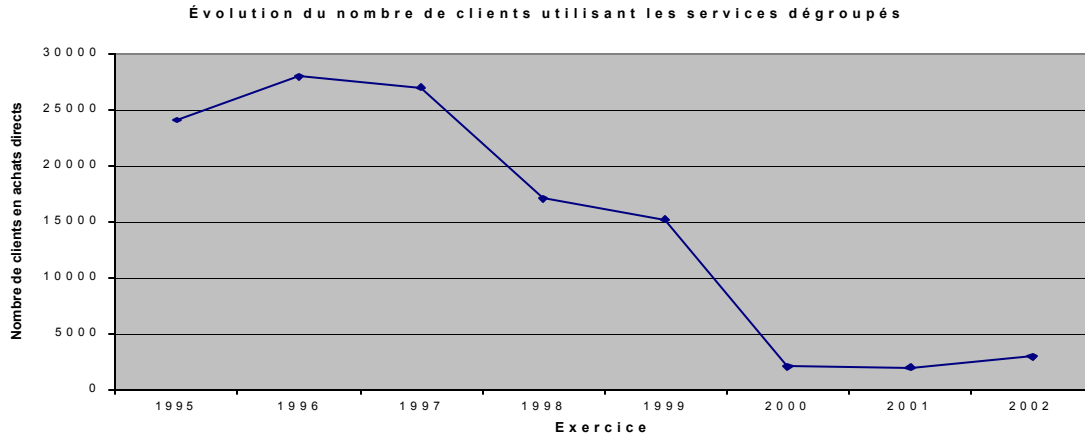


- 1 Le fait que de moins en moins de clients se prévalent du droit aux achats directs et qu'aucun
2 n'utilise un fournisseur externe pour un service autre que l'achat de gaz naturel tend à réduire
3 l'importance relative du coût total encouru pour gérer les services dégroupés.



4

5

6 Alternatives envisagées pour la fonctionnalisation

7 Afin de procéder à la fonctionnalisation des coûts, un choix entre deux méthodes s'offre à
8 SCGM : la méthode des coûts complets et celle des coûts marginaux. L'étude a été menée
9 selon chacune des deux méthodes afin de permettre à la Régie de vérifier les mérites de
10 chacune. Les résultats détaillés de l'étude sont présentés en annexe.

11 La première méthode a l'avantage de séparer les coûts plus précisément que la deuxième, en
12 allouant la partie du temps de chaque employé consacrée à travailler sur chaque service.
13 Cependant, elle reflète moins bien l'impact réel du dégroupement des tarifs puisque certaines
14 dépenses non incrémentielles pourraient être fonctionnalisées malgré qu'elles soient
15 inévitables, étant nécessaires au service de distribution.

16 La méthode des coûts marginaux se veut une solution à ce problème puisque seuls les coûts
17 résultant directement du dégroupement sont extraits de la distribution pour être alloués aux
18 autres services. Elle varie donc moins en fonction d'efforts ponctuels dus à des circonstances
19 non récurrentes, ce qui lui assure une volatilité moins importante.

20 Pour procéder à cette fonctionnalisation, SCGM a passé en revue l'ensemble des centres de
21 coût en évaluant le temps consacré par son personnel à chaque service et en affectant le
22 résultat de son analyse aux données réelles de l'année 2002. L'analyse prend en compte le
23 coût total encouru pour fournir un service, ainsi que les coûts supplémentaires engendrés pour
24 la gestion des comptes en achat direct de gaz naturel ou de transport.

1 Pour la méthode des coûts complets, les cadres gestionnaires de SCGM ont été sondés afin
2 d'estimer une répartition des efforts de leurs employés entre les différents services pour l'année
3 2002. Les dépenses autres que les salaires ont généralement été fonctionnalisées selon les
4 proportions obtenues pour les salaires à l'intérieur de chaque service. Certaines dépenses font
5 exception à cette règle et ont été analysées distinctement. Ainsi, les mauvaises créances et
6 certaines dépenses du service des approvisionnements gaziers peuvent être attribuées
7 directement à un service et ont donc été associées au service pour lequel elles ont été
8 encourues.

9 La procédure a été très semblable dans le cas de l'étude des coûts marginaux. Cependant, les
10 gestionnaires ont plutôt eu à estimer les économies (en salaires ou autres dépenses) qui
11 seraient réalisées si un service n'était plus fourni par SCGM, ou les coûts associés à ne pas le
12 fournir. Ce faisant, le coût incrémentiel du dégroupement d'un service a pu être estimé.

13 La méthode favorisée par SCGM est celle des coûts marginaux, en raison de sa simplicité mais
14 surtout pour sa justesse en ce qui a trait à l'impact réel sur les coûts de l'entreprise. En effet, le
15 fait que cette méthode ne compile que les coûts incrémentiels encourus pour offrir un service
16 permet de jauger d'une façon plus précise l'impact du dégroupement des services sur les
17 dépenses d'exploitation. Dans la mesure où une certaine dépense aurait existé peu importe que
18 les services soient dégroupés ou non, SCGM juge correct que cette dépense soit assumée par
19 l'ensemble de la clientèle (causalité des coûts) à travers les coûts de distribution. Cette façon
20 de faire protégerait également les clients n'ayant pas accès à tous les services dégroupés,
21 puisque tout coût supplémentaire dû au dégroupement serait assumé par les clients profitant du
22 dégroupement.

23 Il semble tout de même difficile de justifier que les charges reliées aux services dégroupés ne
24 soient assumées que par les clients en profitant. En effet, tel que démontré plus haut, le nombre
25 de personnes utilisant les services dégroupés varie considérablement d'une période à l'autre.
26 La charge à assumer pour ces clients serait donc hautement volatile s'ils devaient être les seuls
27 à en assumer les coûts. De plus, puisque tous y ont accès, certaines charges devraient être
28 établies afin que les clients n'utilisant pas les services dégroupés paient un montant pour avoir
29 l'option de les utiliser et ce afin de compenser pour la partie fixe des coûts reliés aux services
30 dégroupés.

31

32

33 **Résultats**

34 **Coût complet**

35 Afin de simplifier l'interprétation des résultats, l'analyse des données recueillies sera présentée
36 par secteur de l'entreprise.

1 **Développement des affaires et Approvisionnement gazier**

2 La division des approvisionnements gaziers est celle où l'étude montre le plus grand étalement
3 des dépenses entre les différents services offerts par SCGM. En effet, ses fonctions consistent
4 à gérer tout ce qui affecte la quantité de gaz circulant dans le réseau, donc l'achat de gaz
5 naturel, de transport et l'équilibrage. De plus, la gestion des contrats d'achat direct de gaz
6 naturel nécessite du personnel et des ressources supplémentaires à celles qui seraient
7 nécessaires si l'ensemble des clients était en service de fourniture de gaz naturel du
8 distributeur. Le tableau qui suit montre une ventilation des dépenses entre les services touchés
9 par les approvisionnements gaziers.

Achat direct - gaz naturel	Achat direct – transport	Fourniture	Transport	Distribution	Équilibrage	Compression ¹
25,8 %	0,6 %	19,3 %	17,4 %	24,8 %	12,1 %	0,0 %

10

11 Il en ressort donc que plus du quart du budget des approvisionnements gaziers est encouru
12 pour gérer les contrats des clients en achat direct. Ce montant provient principalement de
13 l'administration et du traitement des contrats et nominations des clients en achat direct.

14 Certaines dépenses supplémentaires pourraient être créées en résultat du dégroupement du
15 transport lorsque les clients commenceront à contracter leur propre capacité transport.
16 Cependant, à la fin de 2002, aucun client ne s'était prévalu de ce droit et aucune dépense
17 significative n'a donc été encourue pour offrir ou gérer ce service.

18

19 **Ventes - Marketing et Service à la clientèle**

20 Le secteur Ventes - Marketing et service à la clientèle regroupe plusieurs divisions. Avant de
21 discuter de chaque division, il y a d'abord lieu de préciser le rôle du secteur. Alors que les
22 approvisionnements gaziers ont comme rôle l'achat et l'acheminement de gaz à la franchise, le
23 secteur Ventes - Marketing et service à la clientèle a comme objectif principal la promotion de la
24 distribution de gaz naturel. Les autres services (fourniture, compression, transport, équilibrage)
25 étant essentiels au service de distribution, ils sont offerts aux clients pour leur convenance et
26 pour soutenir ce service.

27 Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus pour le secteur :

Achat direct - gaz naturel	Achat direct – transport	Fourniture	Transport	Distribution	Équilibrage	Compression
0,6 %	0,0 %	3,2 %	1,1 %	94,5 %	0,5 %	0,1 %

¹ Aucun temps n'est alloué à la compression spécifiquement, puisque sa gestion est intégrée à celle du service de fourniture du distributeur.

1 La première division de ce secteur que nous analyserons est celle des services à la clientèle,
2 qui englobe la facturation et la gestion des comptes à recevoir. La méthode des coûts complets
3 montre qu'environ 93 % du budget est alloué à la distribution alors que le reste est
4 principalement dû au traitement manuel nécessaire pour effectuer certains ajustements
5 effectués sur l'une ou l'autre des composantes de la facture.

6 La situation est semblable pour le service de l'information à la clientèle. Il appert que plusieurs
7 clients de SCGM montrent peu d'intérêt pour les services dégroupés. Ils s'intéressent plutôt au
8 services groupés et se concentrent donc sur l'activité principale de SCGM, la distribution de gaz
9 naturel. Les demandes d'information portent d'ailleurs davantage sur le montant total de la
10 facture que sur les services qui le composent.

11 Selon la méthode des coûts complets, environ 5 % du budget de l'information à la clientèle se
12 verrait alloué au service de fourniture et 95 % à la distribution. Les prix du gaz naturel,
13 principale raison des appels pour des services autres que la distribution, ont été peu volatils au
14 cours de l'année 2002, ce qui explique la faible proportion allouée à la fourniture. Naturellement,
15 selon l'évolution des prix du gaz naturel, cette proportion peut être amenée à varier
16 sensiblement d'une année à l'autre.

17 Pour ce qui est des comptes à recevoir, le fait que plusieurs services soient ou ne soient pas
18 offerts par SCGM ne change rien à la solvabilité d'un client. L'effort de perception est donc le
19 même, peu importe que le client n'utilise que la distribution ou qu'il profite de l'ensemble des
20 services offerts par SCGM.

21 Il est cependant à noter que les mauvaises créances ont été fonctionnalisées selon les revenus
22 réels de l'entreprise pour l'année 2002. L'hypothèse selon laquelle l'échantillon des revenus
23 perdus est représentatif de l'ensemble des revenus de la société nous apparaît correcte et cette
24 base devient donc appropriée pour distribuer les mauvaises créances.

25 Cet exercice fait ressortir que 5,8 % de celles-ci sont attribuables à la fourniture chez les clients
26 en achat direct avec transfert de propriété, alors que 40,8 % sont attribuables à la fourniture
27 chez les clients en service de fourniture de gaz naturel du distributeur. Les clients en achat
28 direct sans transfert de propriété contribuent à réduire les mauvaises créances reliées à la
29 fourniture puisque ces montants ne sont pas facturés par SCGM. Le risque de mauvaises
30 créances est moins grand chez ces clients étant donné que leur facture est amputée d'une
31 composante importante.

32 Pour ce qui est de la division des ventes et développement de marché grandes entreprises, les
33 efforts du personnel sont concentrés au niveau de la distribution. Autant le coût marginal que le
34 coût complet renvoient comme résultats une attribution totale au service de distribution.
35 L'information offerte à la clientèle vise principalement une plus grande utilisation du service de
36 distribution par les clients. De plus, les représentants VGE ne gèrent que des contrats de
37 distribution, laissant la gestion de toutes les autres composantes aux approvisionnements
38 gaziers.

39 Similairement, la fonctionnalisation des dépenses des autres divisions montre que les
40 ressources sont affectées au service de distribution à 100 %. En effet, que ce soit au niveau de

1 la gestion des programmes commerciaux, du développement de marché, du marketing ou du
2 support aux ventes, les coûts sont encourus uniquement pour le service de distribution.

3
4 **Direction financière**

5 Le personnel de la trésorerie doit gérer les entrées et sorties de fonds occasionnées par les
6 services autres que la distribution. La méthode des coûts complets a donc été évaluée en
7 fonction du fonds de roulement réel des différents services offerts par SCGM calculé pour la
8 période de 12 mois se terminant le 30 septembre 2002. Cette base d'allocation nous semble
9 juste puisque le fonds de roulement représente bien l'information devant être générée et le
10 travail accompli par le département.

11
12 **Affaires corporatives et juridiques**

13 La méthode des coûts complets reflète que certains efforts sont nécessaires afin de gérer les
14 services autres que la distribution, notamment au niveau des budgets et contrôles et des
15 affaires réglementaires. Cependant, plus de 87,7 % des dépenses se retrouvent toujours au
16 niveau du service de distribution, ce qui démontre bien que les montants alloués aux autres
17 services ne sont que peu significatifs.

18 Pour ce qui est de la division de gestion de l'information, les dépenses ont été fonctionnalisées
19 selon les résultats de l'étude sur les autres centres de coûts de l'entreprise. La gestion de
20 l'information agissant principalement à titre de support aux activités des autres départements, il
21 semble juste d'affirmer que leurs dépenses ont une forte corrélation avec celles du reste de
22 l'entreprise.

23
24 **Ressources humaines et Qualité**

25 L'exercice de fonctionnalisation montre que les ressources humaines n'ont été que très peu
26 affectées par le dégroupement des tarifs. Le seul service ayant subi certains changements (bien
27 qu'ils ne soient que théoriques puisque les services rendus à un employé sont indépendants de
28 sa description de tâche) est celui de la dotation et services administratifs, où il y aurait lieu de
29 fonctionnaliser les salaires en se basant sur les résultats des coûts complets de l'ensemble des
30 salaires de la société. En effet, ce service sert l'ensemble de l'entreprise de sorte que ses
31 efforts devraient être fonctionnalisés au prorata des tâches des employés des services
32 desservis.

33
34 **Exploitation**

35 Les fonctions de ce secteur consistent principalement à gérer le réseau de distribution et n'ont
36 que peu de liens avec les autres services. Les dépenses reliées à l'exploitation, qui

1 représentent plus de 43 % des dépenses fonctionnalisées, ont conséquemment été entièrement
2 attribuées au service de distribution.

3

4 **Coût marginal**

5 **Développement des affaires et Approvisionnement gazier**

6 La fonctionnalisation des coûts aux approvisionnements gaziers génère des résultats à peu
7 près identiques selon que la méthode des coûts marginaux ou des coûts complets soit utilisée.

8 Au niveau des coûts encourus pour gérer les services offerts par des tiers, le coût complet et le
9 coût marginal sont identiques. Pour ce qui est des services offerts par SCGM aux clients, le
10 coût marginal s'apparente également au coût complet.

11 En effet, le fait que SCGM cesse de fournir un service à sa clientèle ne créerait qu'un
12 déplacement de personnel car ce dernier serait alors affecté à gérer les contrats des clients
13 avec leurs fournisseurs plutôt que ceux de l'ensemble de la clientèle. Cependant, certains coûts
14 supplémentaires pourraient être créés puisque, tels que le démontrent les résultats compilés
15 plus haut, la gestion des contrats individuels demande davantage de ressources que la gestion
16 des besoins de plusieurs clients regroupés.

17

18 **Ventes - Marketing et Service à la clientèle**

19 Ce secteur n'a subi aucune transformation à la suite du dégroupement des tarifs, la mission
20 étant demeurée la même, celle de promouvoir le gaz naturel. Le tableau qui suit présente les
21 résultats de l'étude selon la méthode des coûts marginaux :

Achat direct - gaz naturel	Achat direct - transport	Fourniture	Transport	Distribution	Équilibrage	Compression
0,4 %	0,0 %	2,5 %	1,0 %	95,7 %	0,3 %	0,1 %

22

23 Aucun coût marginal n'est enregistré au niveau des activités du secteur. Par exemple, les
24 employés à la facturation ont vu leur charge de travail augmenter, mais aucune ressource
25 supplémentaire ne fut nécessaire. Il semble donc juste et équitable que l'ensemble des coûts du
26 service à la clientèle soit associé au service de distribution puisque le coût marginal du
27 dégroupement des services offerts par ce département est nul.

28 La seule exception se situe au niveau de la dépenses de mauvaises créances qui est
29 fonctionnalisée selon les revenus de l'année 2002, tel que décrit dans la section des coûts
30 complets.

1 Le coût marginal du dégroupement des services sur les autres activités du secteur est
2 également nul. En effet, les efforts du personnel se situent, comme avant le dégroupement, au
3 niveau du service distribution.

4
5 ***Direction financière***

6 Pour la division de la direction financière, il n'existe vraiment aucun coût marginal. Bien que le
7 dégroupement des tarifs puisse avoir causé certains changements dans les façons de travailler
8 ou dans les informations à traiter, il ne s'agit en réalité que d'un déplacement des efforts qui n'a
9 causé aucun coût supplémentaire.

10
11 ***Affaires corporatives et juridiques***

12 Tout comme à la direction financière, aucun coût incrémentiel n'a été encouru en 2002 par
13 rapport au dégroupement. La division de la gestion de l'information en a subi les contrecoups
14 principalement en 2001, alors que la situation s'est régularisée en 2002, le dégroupement étant
15 bien implanté dans les différents systèmes. L'allocation se fait donc à 100 % au service de
16 distribution pour l'ensemble de la division.

17
18 ***Ressources humaines et Qualité***

19 Le coût marginal du dégroupement sur les ressources humaines est nul. Puisque la très grande
20 majorité des employés sont affectés à la distribution, le nombre d'employés et les dépenses du
21 secteur ne sont aucunement affectés par le dégroupement des tarifs.

22
23 ***Exploitation***

24 Selon la méthode du coût complet, 100 % des dépenses sont attribuées à la distribution. Le
25 coût marginal et le coût complet sont donc identiques.

26
27
28 **Sommaire des résultats**

29 L'exercice de fonctionnalisation des dépenses d'exploitation a permis de constater que certains
30 coûts présentement alloués à la distribution sont en fait attribuables aux autres services. Le
31 sommaire qui suit résume la situation selon chacune des deux méthodes :

1 **Coûts complets**

2 La méthode des coûts complets génère des résultats conformes aux attentes que SCGM avait
3 formulées lors du dossier R-3443-2000. L'impact du dégroupement des tarifs est relativement
4 mineur et l'exercice de fonctionnalisation a permis de le démontrer, la très grande majorité des
5 dépenses d'exploitation étant attribuable au service de distribution. Le dégroupement n'a, en
6 effet, pas amené SCGM à opérer des changements significatifs dans son mode opérationnel.

7 Le tableau qui suit résume les constatations découlant de l'étude selon la méthode du coût
8 complet :

(000\$)	Fourniture	Transport	Distribution	Équilibrage	Compression	Total
En \$	3 259,1	1 407,7	103 027,6	899,8	195,3	108 789,5
En % du total	3,00 %	1,29 %	94,70 %	0,82 %	0,18	100 %

9

10 Comme on peut le constater, environ 95 % des dépenses d'exploitation sont directement reliées
11 au service de distribution. Il semble donc que la pratique courante qui veut que l'ensemble de
12 ces dépenses soit inclus dans les coûts de distribution est appropriée dans les circonstances.

13 L'information présentée dans le tableau gagne en intérêt lorsque analysée plus en profondeur.
14 Les dépenses encourues pour gérer les achats directs et le service de fourniture de gaz naturel
15 du distributeur se présentent comme suit :

	Coût du service de fourniture (000\$)		Volumes estimés R-3463-2001 (10 ⁶ m ³)	¢ / m ³
	Approvision- nements gaziers	Mauvaises créances et autres services		
Service de fourniture de gaz naturel du distributeur	464,3	1 891,4	2 384,7	0,10
Service de fourniture sans transfert de propriété	219,0	65,2	2 099,4	0,01
Service de fourniture avec transfert de propriété	402,9	216,3	769,6	0,08
Total :	1 086,2	2 172,9	5 253,6	0,06

16

17 **Coûts marginaux**

18 La méthode des coûts marginaux présente des résultats semblables à ceux obtenus avec la
19 méthode des coûts complets. Les différences proviennent principalement du fait que cette

1 dernière fait l'allocation de certaines dépenses générales non incrémentielles. La proportion
 2 des coûts attribués à la distribution passe avec cette méthode à plus de 97 %, ce qui vient
 3 confirmer l'opinion émise précédemment dans l'évaluation de la méthode des coûts complets.

(000\$)	Fourniture	Transport	Distribution	Équilibrage	Compression	Total
En \$	1 855,2	712,1	105 834,2	367,1	20,2	108 788,8
En % du total	1,71 %	0,65 %	97,28 %	0,34 %	0,02 %	100 %

4
 5 Comme dans le cas des coûts complets, l'information sur la fourniture peut être ventilée de la
 6 façon suivante :

	Coût du service de fourniture (000\$)		Volumes estimés R-3463-2001 (10 ⁶ m ³)	¢ / m ³
	Approvisionnements gaziers	Mauvaises créances et autres services		
Service de fourniture de gaz naturel du distributeur	464,3	672,7	2 384,7	0,07
Service de fourniture sans transfert de propriété	219,0	-	2 099,4	0,01
Service de fourniture avec transfert de propriété	402,9	96,3	769,6	0,06
Total :	1 086,2	769,0	5 253,6	0,04

7
 8 SCGM constate, en analysant les résultats de l'étude, que la charge établie en cents par mètre
 9 cube est très marginale comparativement au taux unitaire chargé, ce qui nous amène à
 10 conclure que la fonctionnalisation des dépenses d'exploitation ne mérite pas d'être reflétée
 11 dans les tarifs.

12 L'inclusion des résultats de cette étude contribuerait à augmenter la complexité des tarifs de
 13 SCGM, une situation qui n'est souhaitable ni pour la Société, ni pour sa clientèle. Ce
 14 phénomène serait de plus amplifié par le fait que, chaque année, plusieurs clients changent
 15 entre les services groupés et les services dégroupés.

16
 17

1 **Conclusion**

2 En conclusion, SCGM considère que le dispositif administratif est demeuré à peu de choses
3 près inchangé après le dégroupement des tarifs. De plus, l'exercice de fonctionnalisation, qui ne
4 génère que des montants minimes, est très complexe étant donné la difficulté à associer
5 certains coûts à des composantes spécifiques.

6 En utilisant la méthode des coûts marginaux, le tableau ci-bas démontre que l'exercice de
7 fonctionnalisation n'aurait que des impacts mineurs sur les tarifs de chacun des services offerts
8 par SCGM. En incluant les montants encourus pour l'achat de gaz naturel et de gaz de
9 compression, la facture des clients pour chaque service varierait de moins de 1 %.

(000\$)	D	F	C	T	É
Revenus totaux (budget 2002) [†]	423 854	1 224 830	36 368	233 690	67 250
Ajustement – Fonctionnalisation	- 2 955	1 855	20	712	367
Revenu requis ajusté	420 899	1 226 685	36 388	234 402	67 617
Variation %	-0,70%	+0,15 %	+0,05 %	+0,30 %	+0,55 %

10 [†] Revenu requis 2002 ajusté pour refléter les dépenses d'exploitation réelles de 2002

11 Comme le démontre l'analyse qui précède, les objectifs de la fonctionnalisation sont
12 raisonnablement bien remplis par la méthode traditionnelle attribuant l'ensemble des dépenses
13 d'exploitation au service de distribution.

ANNEXE 1 – PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES RÉSULTATS

Tableau 1 : *Coûts complets*

	F	T	D	É	C
Communications, Affaires publiques et gouvernementales	-	-	100 %	-	-
Ressources humaines	0,3 %	0,1 %	99,5 %	0,1 %	0,0 %
Direction financière	12,9 %	4,9 %	81,2 %	0,7 %	0,3 %
Ventes - Marketing	3,8 %	1,1 %	94,5 %	0,5 %	0,1 %
Développement des affaires et Approvisionnements gaziers	45,1 %	18,0 %	24,8 %	12,0 %	-
Affaires corporatives et juridiques	2,4 %	2,6 %	91,4 %	2,7 %	0,9 %
Exploitation	-	-	100 %	-	-
Totaux (%)	3,0 %	1,3 %	94,7 %	0,8 %	0,2 %
Totaux (000\$)	3 259	1 408	103 028	900	195

Tableau 2 : *Coûts marginaux*

	F	T	D	É	C
Communications, Affaires publiques et gouvernementales	-	-	100 %	-	-
Ressources humaines	-	-	100 %	-	-
Direction financière	-	-	100 %	-	-
Ventes - Marketing	2,9 %	1,0 %	95,7 %	0,3 %	0,1 %
Développement des affaires et Approvisionnements gaziers	45,1 %	18,0 %	24,8 %	12,0 %	-
Affaires corporatives et juridiques	-	-	100 %	-	-
Exploitation	-	-	100 %	-	-
Totaux (%)	1,7 %	0,7 %	97,3 %	0,3 %	0,0 %
Totaux (000\$)	1 855	712	105 834	367	20