

**RAPPORT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX
RELATIFS AUX PISTES DE RÉFLEXION ET
D'AJUSTEMENTS AUX MÉTHODES
D'ALLOCATION DES COÛTS**

(suivi de la décision D-2011-182)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1 RÉFLEXIONS COMPLÉTÉES	4
1.1 Document de référence sur les méthodes et calculs des facteurs d'allocation (R-3752-2011, B-0165, Gaz Métro-13, Document 4)	4
1.2 Dépenses d'administration	4
1.2.1 Méthode d'allocation actuelle	5
1.2.2 Analyse et pistes explorées	5
1.2.3 Proposition de Gaz Métro	7
1.3 Développement système informatique	7
1.3.1 Méthode d'allocation actuelle	7
1.3.2 Analyses et pistes explorées	8
1.3.3 Propositions de Gaz Métro	12
2 PISTES DE RÉFLEXION EN COURS	13
CONCLUSION	14

INTRODUCTION

1 Tel que demandé par la Régie de l'énergie (la « Régie ») dans sa décision D-2011-182, le
2 présent document vise à présenter un suivi sur le travail en cours relativement aux pistes de
3 réflexion et d'ajustement proposées à la suite de la démonstration quantitative de l'allocation
4 des coûts.

5 « [317] À la suite de la démonstration quantitative de l'allocation des coûts, 11 pistes de réflexion
6 sont identifiées. Ce sont les suivantes :

- 7 • mise à jour du document de référence sur les méthodes et calculs des facteurs d'allocation;
- 8 • impact de l'abolition du tarif D_M sur l'étude d'allocation des coûts;
- 9 • ajout de l'étape de classification dans le tableau de fonctionnalisation;
- 10 • réflexion sur l'allocation des conduites principales;
- 11 • facteur d'allocation CDA;
- 12 • réflexion sur l'établissement des demandes quotidiennes maximales;
- 13 • impact du raccordement de clients producteurs sur les méthodes d'allocation des coûts;
- 14 • analyse du poste « Dépenses d'administration »;
- 15 • révision des facteurs « revenus » dans l'allocation;
- 16 • dépenses d'informatique;
- 17 • impact des normes IFRS.

18 [318] En réponse à une question de TCE, Gaz Métro indique qu'elle est disposée à inclure la
19 méthode de répartition des coûts du PGEÉ à la liste des pistes de réflexion présentée au tableau
20 1.3 du Rapport sur l'allocation des coûts, les liens entre les coûts et les tarifs ainsi que la vision
21 tarifaire de Gaz Métro en distribution.

22 [319] **La Régie prend acte des pistes de réflexion et d'ajustement proposées en lien avec**
23 **l'étude d'allocation des coûts. Elle demande à Gaz Métro de présenter des**
24 **recommandations découlant de cette réflexion lors du dossier tarifaire 2014. De plus la**
25 **Régie demande qu'un suivi soit fait sur le travail en cours lors du dossier tarifaire 2013. »**

26 Ce document présente les pistes de réflexion qui ont été explorées et complétées ainsi que les
27 pistes de réflexion en cours d'analyse.

1 RÉFLEXIONS COMPLÉTÉES

- 1 Gaz Métro a procédé à différentes analyses au cours des derniers mois. Les pistes de réflexion
2 ci-dessous ont été complétées :
- 3 > mise à jour du document de référence sur les méthodes et calculs des facteurs
4 d'allocation;
 - 5 > analyse du poste « Dépenses d'administration »;
 - 6 > dépenses d'informatique.

1.1 Document de référence sur les méthodes et calculs des facteurs d'allocation (R-3752-2011, B-0165, Gaz Métro-13, Document 4)

7 De nouveaux éléments ont été ajoutés au document de référence sur les méthodes et calculs
8 des facteurs d'allocation. À la pièce B-0165, Gaz Métro-13, Document 4 du dossier tarifaire
9 2012 (R-3752-2011), approuvée par la Régie dans sa décision D-2011-182, des précisions aux
10 définitions, aux types et aux déterminations des facteurs ont été apportées. Toutes les
11 modifications proposées sont présentées en suivi de modification à la pièce Gaz Métro-14,
12 Document 3 du présent dossier tarifaire.

13 Définition : Des numéros de dossier et des références aux documents traitant des facteurs
14 d'allocation ont été ajoutés.

15 Type : Aux facteurs REVREQ, TEMPER et TEMPER-A, une spécification de la nature du
16 facteur a été apportée.

17 Détermination : Des ajustements à la détermination de certains facteurs ont été apportés pour
18 tenir compte de l'abolition du tarif D_M ou pour apporter plus de précision et/ou de cohérence.

1.2 Dépenses d'administration

19 Les coûts des « dépenses d'administration » sont fonctionnalisés dans les dépenses
20 d'exploitation des coûts de distribution. Dans l'allocation des coûts 2010-2011¹, le montant de
21 cette rubrique de coûts est de 93 M\$, soit plus de la moitié des coûts des dépenses
22 d'exploitation.

¹ R-3752-2011, B-0163, Gaz Métro-13, Document 2, p. 8, ligne 287

1 Dans un souci d'amélioration de la causalité des coûts, Gaz Métro a analysé la possibilité de
2 scinder les « dépenses d'administration » en plusieurs sous-éléments et de potentiellement
3 allouer plus précisément chacun de ces sous-éléments.

1.2.1 Méthode d'allocation actuelle

4 Les dépenses d'administration sont obtenues après le traitement de l'ensemble des coûts des
5 dépenses d'exploitation. Chaque dépense d'exploitation est catégorisée selon les rubriques de
6 coûts du tableau de fonctionnalisation :

- 7 > conduites principales;
- 8 > branchement et déviations;
- 9 > compteurs et régulateurs;
- 10 > services aux clients;
- 11 > frais de vente et représentation;
- 12 > frais de publicité; et
- 13 > comptabilité des abonnés.

14 L'ensemble des coûts qu'il n'a pas été possible de catégoriser dans ces rubriques constitue les
15 dépenses d'administration.

16 Le facteur d'allocation actuellement utilisé pour répartir les coûts des dépenses d'administration
17 est le facteur dérivé EXPLOITD. Ce facteur est établi à partir du total de la répartition des coûts
18 des dépenses d'exploitation qui ont déjà été répartis selon d'autres facteurs d'allocation. La
19 répartition résultant de cette somme est nommée EXPLOITD et est appliquée aux coûts des
20 dépenses d'administration.

1.2.2 Analyse et pistes explorées

21 Gaz Métro s'est questionnée à savoir s'il existe une possibilité de scinder le coût des dépenses
22 d'administration en groupes de coûts et de proposer ensuite une nouvelle méthode d'allocation
23 de ces derniers selon une meilleure causalité des coûts.

24 La première étape a consisté à analyser les informations disponibles. Les données concernant
25 les coûts des dépenses d'administration sont disponibles selon deux formats : par centre de

1 coûts (départements de l'entreprise) et par nature comptables (ex. : salaires, papeterie,
2 hébergement...).

3 Piste 1 : Analyse par centre de coûts

4 Le détail des dépenses d'administration présente 125 centres de coûts comportant des coûts de
5 diverses natures. Les centres de coûts correspondent aux différents départements ou secteurs
6 de l'entreprise et leur regroupement en rubriques cohérentes n'est pas possible.

7 L'alternative serait de répartir individuellement les 125 centres de coûts en demandant une
8 répartition par segment de marché ou par catégorie tarifaire au responsable de chacun de ces
9 centres de coûts. Ce type d'exercice est présentement réalisé pour la rubrique « Frais de
10 publicité » pour lesquels la causalité des coûts par segment de marché est relativement aisée à
11 établir. Pour ce qui est des centres de coûts des dépenses d'administration, l'établissement
12 d'une causalité des coûts pour la majorité de ceux-ci est difficile à établir en raison du caractère
13 commun des services fournis par les différentes structures de l'entreprise (ex. : Comptabilité,
14 Atelier de soudure, Gestion des immeubles, Formation externe, etc.).

15 Gaz Métro ne juge pas pertinente cette piste de réflexion pour les raisons suivantes :

- 16 > la difficulté d'établir des liens de causalité spécifiques entre les différents centres de
17 coûts et une clientèle particulière, et ce, pour la plupart des centres de coûts;
- 18 > le grand nombre de centres de coûts;
- 19 > les ressources que cet exercice mobiliserait; et
- 20 > le temps requis pour la création et le traitement d'un grand nombre de nouveaux
21 facteurs d'allocation.

22 Piste 2 : Analyse par nature comptable

23 Le détail des dépenses d'administration présente 140 natures comptables. Le regroupement en
24 rubriques cohérentes de certaines natures comptables a été analysé. Cet exercice s'est avéré
25 stérile puisque la presque totalité des coûts est reliée à la rémunération des employés
26 (ex. : salaires, assurances-maladie, assurance-emploi, assurance vie, fonds de pension).

1 L'alternative serait de répartir individuellement les 140 natures. Gaz Métro ne juge pas
2 pertinente cette piste de réflexion pour les mêmes raisons que celles évoquées pour les 125
3 centres de coûts.

1.2.3 Proposition de Gaz Métro

4 Les coûts des dépenses d'administration sont attribuables au fonctionnement administratif de
5 l'entreprise. Un peu plus de 90 % de ceux-ci sont reliés aux salaires et aux avantages sociaux
6 pour lesquels un lien de causalité spécifique à une clientèle particulière ou à des tarifs ou des
7 paliers tarifaires est difficile à établir. De plus, le coût pour établir une allocation plus précise de
8 l'autre 10 % des dépenses d'administration dépasse les bénéfices qui en découleraient.

9 Pour ces raisons, Gaz Métro ne propose aucune modification à la méthode d'allocation des
10 dépenses d'administration.

1.3 Développement système informatique

11 Dans un souci d'amélioration de la causalité des coûts, Gaz Métro a analysé la possibilité de
12 ventiler le poste « Développement système informatique ». Cette piste de réflexion est en lien
13 avec le projet de la facturation cyclique dans le système SAP (projet SAP2B). En effet, selon la
14 preuve déposée à la Régie (Projet SAP2B, R-3730-2010, à la pièce Gaz Métro-1, Document 1,
15 p. 4), le projet SAP2B consiste en une modernisation du système informatisé de traitement de
16 la facturation de la clientèle commerciale et résidentielle. Un lien de causalité entre les
17 investissements réalisés et les segments de marché pourrait potentiellement être établi pour ce
18 projet.

1.3.1 Méthode d'allocation actuelle

19 Les coûts « Développement système informatique » sont fonctionnalisés entièrement à la
20 distribution et se retrouvent à deux endroits dans la pièce de fonctionnalisation de l'allocation
21 des coûts (réf. : R-3752-2011, pièce B-0163, Gaz Métro-13, document 2), soit dans :

22 > La base de tarification sous la rubrique coûts non amortis - Développement système
23 informatique : cette rubrique regroupe les coûts de tous les projets informatiques qui

1 représentent des actifs intangibles et son montant est de 27,6 M\$ dans l'allocation
2 des coûts 2010-2011²; et

3 » Les coûts de distribution sous la rubrique dépense d'amortissement des frais
4 reportés : lorsqu'un projet informatique est terminé, il est amorti sur une période de
5 cinq ans. Une portion des coûts des projets est comptabilisée dans l'amortissement
6 annuel des frais reportés. Le montant de cette rubrique est de 11,5 M\$ dans
7 l'allocation des coûts 2010-2011³. Exceptionnellement, certains projets tels que
8 SAP2B peuvent être amortis sur une période de 10 ans avec l'approbation de la
9 Régie.

10 Le facteur d'allocation actuellement utilisé pour répartir les coûts de « Développement système
11 informatique », autant au niveau de la base de tarification qu'au niveau des dépenses
12 d'amortissement des frais reportés, est le facteur dérivé BASETARD. Ce facteur est établi à
13 partir du total de la répartition de l'ensemble des coûts de la base de tarification déjà répartis
14 selon d'autres facteurs d'allocation. La répartition résultant de cette somme est nommée
15 BASETARD et est appliquée aux coûts « Développement système informatique » ainsi qu'à leur
16 amortissement.

1.3.2 Analyses et pistes explorées

17 Gaz Métro s'est questionnée à savoir s'il était possible d'allouer les coûts « Développement
18 système informatique », fonctionnalisés dans la base de tarification et les dépenses
19 d'amortissement des frais reportés, selon une méthode dite « plus directe ». Afin d'améliorer le
20 lien de causalité entre ces coûts et les clients les ayant générés, des analyses portant sur la
21 répartition des coûts par segment de marché ont été réalisées concernant les coûts des
22 développements informatiques courants et ceux liés au projet SAP2B.

1.3.2.1 Coûts « Développement système informatique » courants

23 À la suite de l'analyse de la nature des différents coûts « Développement système
24 informatique », fonctionnalisés dans la base de tarification et dans les dépenses
25 d'amortissement des frais reportés, il a été constaté que ces coûts ne pouvaient être liés

² R-3752-2011, Gaz Métro-13, Document 2, p. 6, ligne 216

³ R-3752-2011, B-0163, Gaz Métro-13, Document 2, p. 8, ligne 320

1 directement à un segment de marché en raison des objectifs trop génériques associés aux
2 projets de développements informatiques qui se résument principalement à :

- 3 > maintenir ou augmenter la productivité de l'ensemble de nos installations
4 (immobilisations corporelles) et actifs intangibles (systèmes informatiques); et
- 5 > assurer l'efficience et l'efficacité des activités d'exploitation et des activités de
6 support à l'exploitation (ex. : la gestion des ressources humaines, la gestion
7 financière et les ventes).

1.3.2.2 Coûts « Développement système informatique » liés au projet SAP2B

8 Contrairement aux autres projets de développement de systèmes informatiques, un lien de
9 causalité entre les investissements réalisés et les segments de marché peut être établi pour le
10 projet SAP2B puisque celui-ci consiste en une modernisation du système informatisé de
11 traitement de la facturation de la clientèle commerciale et résidentielle.

12 L'objectif visé par le projet SAP2B était de migrer le système de facturation cyclique FICH
13 servant à la facturation de la clientèle résidentielle et commerciale vers SAP. Le projet a certes
14 permis l'intégration de la facturation cyclique dans SAP, mais a également été à l'origine de la
15 bonification et de l'amélioration de la solution SAP par l'ajout de nouveaux processus ainsi que
16 par l'amélioration des processus existants. Plusieurs de ces processus sont communs à
17 l'ensemble de la clientèle, incluant les clients VGE. Le projet SAP2B ne bénéficie donc pas
18 uniquement à la clientèle résidentielle et commerciale, mais profite également à la clientèle
19 VGE. Un exercice de répartition des coûts du projet SAP2B a été réalisé afin de distinguer les
20 coûts associés à l'ensemble de la clientèle de ceux associés uniquement à la clientèle
21 résidentielle et commerciale.

22 Dans un premier temps, le modèle « Utilities Process Model+ » (UPM+) de la firme CapGemini
23 qui présente tous les processus couverts par la solution SAP2B a été analysé afin d'identifier
24 les processus communs à l'ensemble de la clientèle et ceux spécifiques à la clientèle
25 résidentielle et commerciale. Par exemple, les processus « gestion des compteurs » ou
26 « gestion de la relation client » ont été identifiés comme bénéficiant à l'ensemble de la clientèle.

27 Dans un deuxième temps, les efforts de développement de chacun de ces processus ont été
28 utilisés afin d'estimer la proportion des coûts « Développement système informatique » qui

1 devrait être allouée à l'ensemble de la clientèle et celle qui devrait être allouée uniquement à la
2 clientèle résidentielle et commerciale. Il a été estimé que :

- 3 > 50 % des efforts de développement ont été consacrés aux processus communs; et
- 4 > 50 % des efforts de développement ont été consacrés aux processus spécifiques à
5 la clientèle résidentielle et commerciale.

6 Pour les coûts « Développement système informatique » du projet SAP2B qui se retrouvent
7 autant dans la base de tarification que dans les dépenses d'amortissement des frais reportés,
8 Gaz Métro propose alors :

- 9 > de répartir 50 % des coûts à l'ensemble de la clientèle selon le facteur d'allocation
10 BASETARD;
- 11 > de répartir l'autre 50 % des coûts à la clientèle résidentielle et commerciale, en
12 utilisant un nouveau facteur d'allocation : BASETARD-13; et,
- 13 > que ce nouveau facteur soit établi au prorata du facteur BASETARD pour les tarifs
14 D₁ et D₃. Voir l'exemple ci-dessous.

Allocation du coût	D ₁	D ₃	D ₄	D ₅
BASETARD	X%	Y%	Z%	W%
BASETARD-13	$X / (X+Y) \%$	$Y / (X+Y) \%$	-	-

15 Aux fins d'illustration, Gaz Métro présente les résultats de l'allocation des coûts
16 « Développement système informatique » du projet SAP2B en considérant l'étude de l'allocation
17 des coûts 2010-2011 (Cause tarifaire 2012, R-3752-2011). Comme le tarif D_M n'est pas aboli
18 dans cette étude, les clients à ce tarif sont considérés comme faisant partie de la clientèle
19 résidentielle et commerciale. Pour les besoins de cet exercice illustratif uniquement, le facteur
20 d'allocation qui devrait être utilisé pour la répartition des coûts spécifiques aux clients des tarifs
21 D₁, D₃ et D_M aurait été un facteur BASETARD-13M établi au prorata du facteur BASETARD
22 pour les tarifs D₁, D_M et D₃.

1 Le tableau 1, ci-dessous, présente les résultats de l'allocation de tous les coûts
2 « Développement système informatique » du projet SAP2B fonctionnalisés dans la base de
3 tarification et dans les dépenses d'amortissement des frais reportés selon :

- 4 > la méthode actuelle : où 100 % des coûts sont alloués à l'ensemble de la clientèle
5 avec le facteur d'allocation BASETARD;
- 6 > la nouvelle méthode : où 50 % des coûts seraient alloués à l'ensemble de la clientèle
7 avec le facteur d'allocation BASETARD et où 50 % des coûts seraient alloués à la
8 clientèle résidentielle et commerciale avec le facteur d'allocation BASETARD-13M.

Tableau 1

Allocation des coûts « Développement système informatique » du projet SAP2B

Clientèle	Méthode actuelle	Nouvelle méthode
Résidentielle et commerciale	84,7 %	92,3 %
Ventes grandes entreprises	15,3 %	7,7 %

9 Tel qu'il peut être observé, la méthode proposée permettrait une allocation plus adéquate
10 puisqu'elle allouerait davantage de coûts à la clientèle résidentielle et commerciale dont le
11 système de facturation est à l'origine du projet SAP2B.

12 Cependant, la modification d'un facteur d'allocation peut affecter l'interfinancement entre les
13 tarifs et entre les paliers tarifaires. Afin d'estimer l'impact sur l'interfinancement de la méthode
14 d'allocation proposée pour l'allocation des coûts du projet SAP2B, Gaz Métro a considéré
15 l'étude de l'allocation du coût de service 2010-2011 et y a ajouté les coûts et les revenus
16 associés à ce projet.

17 Les coûts sont présentés selon la méthode d'allocation actuelle et celle proposée et les revenus
18 équivalents à ces coûts sont répartis au prorata des revenus de la Cause tarifaire 2012.

Tableau 2
Comparaison des ratios d'interfinancement (revenus/coûts)

Description	D ₁ Petit	D ₁ Grand	D ₃	D ₄	D ₅ 1A	D ₅ 1B	D _M
	<=36 500	>36 500					
1 Ratio revenu/coût CT 2012	0,743	1,472	1,446	0,998	1,121	1,003	0,977
Ajout SAP2B							
2 Revenus (\$)	192 955 378	178 477 756	1 985 848	55 804 594	31 784 929	6 697 847	67 275 519
Méthode actuelle							
3 Coûts (\$)	259 972 758	121 178 113	1 370 511	55 894 349	28 310 716	6 661 638	61 593 785
4 Interfinancement avant impôt (\$)	(67 017 380)	57 299 642	615 337	(89 755)	3 474 213	36 209	5 681 734
5 Ratio revenu/coût	0,742	1,473	1,449	0,998	1,123	1,005	1,092
Méthode proposée							
6 Coûts (\$)	260 174 808	121 254 533	1 371 189	55 685 825	28 223 485	6 643 262	61 628 768
7 Interfinancement avant impôt (\$)	(67 219 430)	57 223 223	614 659	118 769	3 561 444	54 585	5 646 751
8 Ratio revenu/coût	0,742	1,472	1,448	1,002	1,126	1,008	1,092

1 En comparant les lignes 1, 5 et 8 du tableau 2, il peut être constaté que les impacts sur
2 l'interfinancement ne sont pas significatifs et cela, peu importe la méthode d'allocation des
3 coûts « Développement système informatique » du projet SAP2B.

1.3.3 Propositions de Gaz Métro

1.3.3.1 Coûts « Développement système informatique » courants

4 De par leur nature, les développements effectués aux systèmes informatiques desservent les
5 besoins de l'ensemble de l'organisation. Un exercice de ventilation des coûts « Développement
6 système informatique » par segment de marché a été tenté. Il s'est toutefois avéré qu'il n'existe
7 pas de lien de causalité spécifique entre les coûts générés par les développements
8 informatiques et les segments de marché.

9 En ce qui concerne les coûts « Développement système informatique » courants, Gaz Métro ne
10 propose donc aucune modification et recommande le maintien de la méthode d'allocation
11 actuelle, c'est-à-dire selon le facteur BASETARD.

1.3.3.2 Coûts « Développement système informatique » liés au projet SAP2B

12 Exceptionnellement, pour la portion des coûts « Développement système informatique » liée au
13 projet SAP2B, autant pour ceux retrouvés au niveau de la base de tarification qu'au niveau des
14 dépenses d'amortissement des frais reportés, Gaz Métro propose une méthode d'allocation

1 allouant 50 % des coûts avec le facteur BASETARD et l'autre 50 % avec le facteur
2 BASETARD-13.

3 Le nouveau facteur BASETARD-13 serait établi au prorata du facteur BASETARD pour les
4 tarifs D₁ et D₃.

2 PISTES DE RÉFLEXION EN COURS

5 Mise à part la piste de réflexion sur l'impact des normes IFRS qui a été différée en raison du
6 report de leur entrée en vigueur, les pistes de réflexion suivantes sont en cours d'analyse et des
7 propositions les concernant seront présentées dans un prochain dossier tarifaire :

- 8 > impact de l'abolition du tarif D_M sur l'étude d'allocation des coûts;
- 9 > ajout de l'étape de classification dans le tableau de fonctionnalisation;
- 10 > réflexion sur l'allocation des conduites principales;
- 11 > facteur d'allocation CDA;
- 12 > réflexion sur l'établissement des demandes quotidiennes maximales;
- 13 > impact du raccordement de clients producteurs sur les méthodes d'allocation des
14 coûts;
- 15 > révision des facteurs « revenus » dans l'allocation; et
- 16 > méthode de répartition des coûts du PGEÉ.

CONCLUSION

1 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte du suivi présenté sur les pistes de**
2 **réflexion sur l'allocation des coûts.**

3 **À la suite de la production de ce suivi, étant donné l'état d'avancement des travaux,**
4 **Gaz Métro demande à la Régie d'approuver les modifications et ajouts proposés dans la**
5 **pièce Gaz Métro-14, Document 3.**

6 **Gaz Métro demande également à la Régie d'approuver, dès cette année, le nouveau**
7 **facteur BASETARD-13 pour les tarifs D₁ et D₃ qui serait applicable dans la Cause tarifaire**
8 **2014 pour l'allocation des coûts 2011-2012.**

9 **Enfin, Gaz Métro demande à la Régie d'approuver l'allocation des coûts associés**
10 **au projet SAP2B à 50 % selon le facteur BASETARD et 50 % selon le nouveau facteur**
11 **BASETARD-13.**