



UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

**MÉMOIRE DE L'UMQ  
PRÉSENTÉ À :**

**La Régie de l'énergie du Québec**

**dans le cadre de la demande R-3837-2013 (phase 3)  
« Demande d'approbation du plan d'approvisionnement  
et de modification des conditions de service et tarif  
de Société en commandite Gaz Métro à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2013 »**

**13 février 2014**

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC.....	3
MISE EN SITUATION DU DOSSIER R-3837-2013.....	4
INTRODUCTION .....	7
SECTION 1 - LE COÛT DE DISTRIBUTION .....	10
<b>1.1 - Compte d'écart décision tardive des tarifs:.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 - Trop-perçu .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 - Dépenses d'exploitation.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 - Justifications offertes pour expliquer la hausse des «Autres dépenses d'exploitation» .....</b>	<b>25</b>
<b>1.5 - Conclusion à l'analyse des dépenses d'exploitation .....</b>	<b>36</b>
<b>1.6 – Balisage .....</b>	<b>38</b>
SECTION 2 – LES ASPECTS PARTICULIERS DU DOSSIER TARIFAIRE.....	43
<b>2.1 - Stratégie de gestion des actifs du Distributeur : le dossier <i>Cross bore</i>.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2 – Proposition de programme de dérivés financiers .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3 – Stratégie tarifaire du Distributeur .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4 – Modifications aux conditions de service .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5 – Indices de qualité de service.....</b>	<b>49</b>
CONCLUSION.....	52
RAPPEL DES RECOMMANDATIONS.....	53

## **PRÉSENTATION DE L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC**

À la fois expression de la diversité et de la solidarité municipale et interlocutrice privilégiée auprès de ses partenaires, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) représente, depuis sa fondation en 1919, les municipalités de toutes tailles dans toutes les régions du Québec. La mission de l'UMQ consiste à contribuer au progrès et à la promotion de municipalités démocratiques, dynamiques et performantes, dédiées au mieux-être des citoyens.

La structure de l'UMQ est le reflet de la mosaïque municipale québécoise avec ses communautés métropolitaines, ses grandes villes, ses cités régionales, ses municipalités de centralité, ses municipalités locales et ses MRC. Ses membres couvrent plus de 80 % du territoire, comptent 80 % de la population du Québec et représentent près de 85 % des budgets municipaux.

En plus de contribuer, par des représentations pertinentes et constructives auprès du gouvernement, à l'amélioration continue de la gestion municipale, l'UMQ dispense une gamme variée de services conçus expressément pour ses membres et adaptés à leur réalité et à leurs besoins. Elle se veut également un carrefour de la réflexion municipale québécoise et favorise la formation des élus municipaux et la diffusion de l'information.

Les interventions de l'UMQ devant la Régie de l'énergie reposent sur les principes et objectifs suivants :

- Représenter les intérêts des différentes catégories de municipalités sur tout dossier énergétique en lien avec la mission de la Régie, et ainsi mieux informer cette dernière de la situation et des intérêts municipaux.
- Intervenir lorsque la contribution de l'UMQ peut faire une différence significative à la fois pour ses membres et pour la compréhension de la Régie (et ainsi éviter la redondance avec les autres intervenants reconnus par la Régie dans une cause).

## **MISE EN SITUATION DU DOSSIER R-3837-2013**

Le 10 avril 2013, Société en commandite Gaz Métro « le Distributeur » déposait à la Régie de l'énergie une demande de nature tarifaire visant l'année tarifaire 2013-2014. Le Distributeur demandait notamment à la Régie de traiter le dossier en trois phases distinctes, demande que la Régie a accueillie favorablement dans sa décision D-2013-059 datée du 18 avril 2013.

### **Phase 1**

La phase 1 du dossier tarifaire a porté sur la suspension de l'application de la formule d'ajustement automatique (FAA) et sur le taux de rendement sur l'avoir de l'actionnaire. La Régie a disposé de la demande du Distributeur par la décision D-2013-085 datée du 6 juin 2013, dans laquelle elle suspendait l'application de la FAA jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2014 et maintenait le taux de rendement sur l'avoir de l'actionnaire déjà fixé en 2012 au niveau de 8,90 %. L'UMQ n'avait pas demandé à participer à cette phase du dossier.

### **Phase 2**

La phase 2 du présent dossier tarifaire porte d'abord sur l'approbation recherchée par le Distributeur de son plan d'approvisionnement 2014-2016, et de façon plus accessoire sur un ensemble de points (vente de gaz naturel liquéfié, stratégie de diversification des indices d'achats de fourniture, etc.). La Régie a disposé de cette phase par le biais de plusieurs décisions rendues entre juin 2013 et janvier 2014, dont une (D-2013-192) fait l'objet d'une demande de révision<sup>1</sup>.

L'UMQ n'avait pas demandé d'agir à titre d'intervenante lors de cette phase du dossier.

---

<sup>1</sup> Cause R-3874-2013 initiée par l'ACIG, sur la question du gaz d'appoint.

### Phase 3

La phase 3 de la demande tarifaire faisait l'objet d'une demande d'intervention de la part de l'UMQ, laquelle lui a été accordée par la Régie. Cette phase s'est déroulée par à-coups, ce pour diverses raisons. Les suivis en ont été rendus plus complexes, car des versions successives de mêmes documents ont dû être prises en compte et analysées.

Ainsi, la Régie a exceptionnellement statué, par décision rendue dès le 19 juillet 2013 (D-2013-111), sur une modification à la définition des « retraits exemptés de la contribution au Fonds vert » des Conditions de service et Tarif, élément qui aurait normalement été abordé lors de la phase 3 de la cause tarifaire, mais qui devait être traité rapidement pour se rendre conforme à une disposition incluse dans une loi<sup>2</sup> récemment entrée en vigueur. L'UMQ, qui ne voyait pas *a priori* d'inconvénient à donner satisfaction à la demande du Distributeur, n'a pas voulu faire obstacle et s'en est remise à la sagesse de la Régie dans cette décision<sup>3</sup>.

De plus, le délai apporté par le Distributeur à déposer les pièces relatives à sa preuve a forcé ce dernier à amender à plusieurs reprises sa demande<sup>4</sup>, et a également eu comme impact d'amener la Régie à décider de reconductions successives des Conditions de service et du Tarif<sup>5</sup>.

Par ailleurs, en suivi à une décision de la Régie<sup>6</sup> prise dans le cadre de la cause tarifaire 2012-2013 (R-3809-2012, phase 1), le Distributeur a requis et obtenu<sup>7</sup> la contribution de l'UMQ au cours du printemps 2013 afin de participer à l'étude indépendante menée sur

---

<sup>2</sup>Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 20 novembre 2012, L.Q. 2013, c.16.

<sup>3</sup> Voir la pièce C-UMQ-0004 « Commentaires de l'UMQ suite à la correspondance de la Régie du 8 juillet courant », déposée le 12 juillet 2013.

<sup>4</sup> En date de février 2014, on compte ainsi neuf (9) versions successives de la demande du Distributeur.

<sup>5</sup> Voir à ce sujet les décisions D-2013-157 (26 septembre 2013), D-2013-182 (22 novembre 2013) et D-2013-186 (28 novembre 2013).

<sup>6</sup> Voir la décision D-2012-158 aux paragraphes 80 à 83.

<sup>7</sup> Par le biais d'une entrevue téléphonique semi-dirigée (à l'aide d'un questionnaire préalablement transmis) avec l'équipe de projet de l'expert retenu pour cette étude (Concentric Energy Advisors).

son programme de dérivés financiers, dont l'application est suspendue jusqu'à une prochaine décision de la Régie.

### **Vision tarifaire**

Dans le dossier tarifaire précédent (2012-2013), le Distributeur avait annoncé qu'en suivi à une demande de la Régie à cet effet, un dossier serait bientôt déposé pour préciser sa vision tarifaire. L'UMQ s'était montrée ouverte à analyser les propositions du Distributeur à cet effet et demandait à la Régie de s'assurer que ce dossier chemine le plus rapidement possible. L'UMQ est satisfaite de constater que ce dossier a été déposé<sup>8</sup> à la fin de l'automne 2013 par le Distributeur et qu'il fera l'objet d'un travail en profondeur au cours de la prochaine année, auquel l'UMQ sera associée.

---

<sup>8</sup> Dossier R-3867-2013.

## INTRODUCTION

La cause **R-3837-2013** constitue la deuxième demande de nature tarifaire du Distributeur en régime de coût de service, après une décennie passée sous un régime de mécanisme incitatif.

Dans sa preuve relative au dossier tarifaire précédent, l'UMQ s'était montrée sévère envers le Distributeur<sup>9</sup>, estimant que les intervenants et la Régie manquaient d'informations fondamentales pour juger de la performance globale du Distributeur. Plus précisément, l'UMQ abordait la question des dépenses d'exploitation du Distributeur en posant quatre questions préalables à son analyse, lesquelles auraient normalement dû trouver réponse dans les éléments de preuve déposés par le Distributeur:

1. A-t-on l'assurance que le Distributeur a fait tous les efforts nécessaires pour limiter la croissance des « Autres dépenses d'exploitation » afin de contrebalancer la hausse de sa charge de retraite et autres avantages sociaux?
2. Y a-t-il des raisons ou événements exceptionnels qui justifieraient une hausse des « Autres dépenses d'exploitation » nettement supérieure à l'inflation?
3. A-t-on l'assurance que la hausse des « Autres dépenses d'exploitation » ne pouvait pas être absorbée, en tout ou en partie, par des budgets 2012-2013 limités aux coûts réels encourus en 2011-2012?
4. A-t-on l'assurance que les « Autres dépenses d'exploitation » du Distributeur sont alignées sur les meilleures pratiques de l'industrie et sont comparables à celles des distributeurs gaziers les plus performants?

---

<sup>9</sup> Voir R-3809-2012, phase 2, Mémoire de l'UMQ (pièce C-UMQ-0025).

Après une analyse approfondie de ces questions, l'UMQ concluait<sup>10</sup> ceci :

*« En conclusion de l'ensemble de son analyse portant sur les dépenses d'exploitation du Distributeur, l'UMQ considère que ce premier dossier sur la base du coût de service aurait gagné à être mieux documenté et que l'évidence est loin d'être acquise que l'application d'un mécanisme incitatif durant tant d'années ait produit les gains de productivité escomptés. »*

L'UMQ recommandait alors à la Régie d'attribuer au Distributeur un budget pour les dépenses d'exploitation égal à celui de l'année précédente, de maintenir l'approche au coût de service pour quelques années avant de réintégrer une approche de mécanisme incitatif, et d'imposer à ce dernier de compléter sa preuve à l'avenir par un balisage complet de ses dépenses d'exploitation. La Régie, dans sa décision sur cette phase du dossier tarifaire<sup>11</sup>, écrivait ce qui suit à propos du niveau des dépenses d'exploitation du Distributeur:

*« (234) La comparaison que fait l'UMQ entre les charges réelles et les résultats des indicateurs ainsi que les objectifs visés par le Distributeur en 2013, qui sont inférieures aux résultats obtenus en 2012, donne matière à réflexion. »*

Et plus loin, quant à la possibilité d'exiger du Distributeur un exercice de balisage global de ses activités pour étayer sa preuve :

*« (248) Bien que la Régie considère qu'un exercice de balisage global permettrait de rendre plus convaincante la preuve du Distributeur quant à la nécessité des montants projetés, elle ne juge pas à propos d'en exiger un à court terme. »*

---

<sup>10</sup> Voir R-3809-2012 phase 2, pièce C-UMQ-0025, Mémoire de l'UMQ, pp. 11 et 36.

<sup>11</sup> Voir décision D-2013-106, rendue le 15 juillet 2013 (cause tarifaire R-3809-2012, phase 2).



On sait que le dossier tarifaire en cours est, à nouveau, analysé sous l'angle du coût de service. Même sans y avoir été obligé par une décision de la Régie à cet effet dans le précédent dossier tarifaire, le Distributeur a-t-il fait preuve de retenue dans ses demandes de hausse de dépenses d'exploitation ? De même, a-t-il amélioré la couverture de ses activités par des balisages et comparaisons étayées avec d'autres entreprises comparables? En bref, le Distributeur a-t-il reçu la décision D-2013-106 comme étant porteuse d'un message à l'effet de mieux justifier à l'avenir ses demandes et de mieux établir sa situation comparative par rapport à d'autres entreprises semblables ?

C'est dans cet esprit de continuité avec le précédent dossier tarifaire fondé sur le coût de service que l'UMQ aborde le présent dossier tarifaire. Dans un premier temps, elle compte analyser les dépenses d'exploitation du Distributeur principalement sous l'angle du coût de distribution, et valider certaines informations à partir des éclairages fournis par le Distributeur dans sa preuve et en réponse aux demandes de renseignements reçues de la part de l'UMQ ou d'un autre intervenant. Dans un second temps, l'UMQ entend commenter, le cas échéant, les demandes du Distributeur relatives à diverses dimensions de son activité, dont celle liée aux conditions de service et au tarif de gaz naturel.

## SECTION 1 - LE COÛT DE DISTRIBUTION

La hausse tarifaire moyenne présentée par le Distributeur se chiffre à 1,3%<sup>12</sup>. Cette modeste hausse résulte du fait que le Distributeur bénéficie actuellement de facteurs qui sont exogènes à sa propre performance (baisse du prix de la molécule et baisse des coûts de transport). Or, il ne semble pas disposé à faire les efforts requis pour en faire pleinement bénéficier sa clientèle, puisque cette légère hausse masque le fait que le coût de la distribution gazière, qui est le cœur des activités de Gaz Métro, est en très forte hausse.

Le Distributeur mentionne que «*Le revenu requis en distribution de Gaz Métro, pour l'année 2014, sera en hausse de 75,9 M\$ ou 14,4 %. Cette variation à la hausse s'explique par*<sup>13</sup>»:

**Tableau 1**

	Variations en M\$	Variations en %
Compte d'écart décision tardive des tarifs	29,1	5,5 %
Remise aux clients en 2013 d'un trop-perçu alors qu'aucun trop-perçu n'est à rembourser en 2014	16,8	3,2 %
Hausse des dépenses d'exploitation	13,8	2,6 %
Remise ponctuelle aux clients en 2013 du solde du FEÉ	5,9	1,1 %
Augmentation de la base de tarification et des impôts atténuée par la baisse des coûts de financement	5,1	1,0 %
Hausse de 0,4% à 0,6% du taux de gaz perdu	2,3	0,4 %
Baisse des revenus générés malgré la hausse des volumes de consommation	2,1	0,4 %
Autres	0,8	0,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>75,9</b>	<b>14,4 %</b>

Dans son analyse, l'UMQ s'attardera aux éléments les plus significatifs de cette hausse.

<sup>12</sup> Pièce B-0089, GM 5 - Document 1, p. 5.

<sup>13</sup> Pièce B-0089, GM 5 - Document 1, p. 7.

## **1.1 - Compte d'écart décision tardive des tarifs:**

Le Distributeur mentionne:

*«L'année 2013 a été marquée par une décision tardive à l'égard de la phase 2 de la Cause tarifaire 2013 avec une année tarifaire entamée de dix mois, dont les mois d'hiver (plus de revenus) créant un décalage anormal. En effet, les tarifs 2012-2013 sont entrés en application le 1er août 2013<sup>14</sup>».*

Il est vrai que le dossier R-3809-2012 a été déposé le 6 juillet 2012 pour une application le 1<sup>er</sup> octobre de la même année de la demande de hausse tarifaire et que la décision de la Régie a été rendue le 15 juillet de l'année suivante.

Selon l'UMQ, ce que le Distributeur nomme pudiquement une « décision tardive » pourrait aussi porter l'appellation «dépôt tardif».

En effet, lors des années 2009, 2010 et 2011, le Distributeur a toujours déposé ses demandes de modification des tarifs et conditions de service au début des mois de mars et avril. Pour ces dossiers, les décisions de la Régie de l'énergie ont été rendues de sept à neuf mois plus tard.

Il est clair que le retard du Distributeur à déposer sa demande dans le cadre du dossier R-3809-2012 a largement contribué au retard de 10 mois avant l'application de ses nouveaux tarifs et à l'importance du compte pour décision tardive des tarifs.

Il est aussi prévisible que la même situation se reproduise dans le cadre du présent dossier car la demande a été déposée le 5 juillet 2013, ce qui a déjà entraîné deux décisions de la Régie relatives à la reconduction des Conditions de service et Tarif, tel que déjà souligné par l'UMQ.

---

<sup>14</sup> Pièce B-0089, GM 5 - Document 1, p. 8.

L'UMQ comprend que le fait de déposer tardivement un dossier tarifaire n'a pas d'impact sur les tarifs. Cependant, un retard abusif entraîne un réel impact sur la budgétisation que font les clients de leurs factures de gaz au fil des ans. Par conséquent, **l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de statuer sur ce que serait un dépôt tardif d'une demande tarifaire et de soumettre un tel dépôt jugé tardif à une sanction pour le Distributeur, sous forme de pénalité à verser à sa clientèle.**

(Recommandation # 1)

À propos de la période d'amortissement d'un tel compte d'écart de revenus, le Distributeur mentionne:

*«Historiquement, les comptes d'écart de revenus ont toujours été amortis sur une année. Il est proposé de procéder selon cette approche et d'amortir le solde du compte d'écart de revenus de distribution à travers les tarifs de distribution 2014, générant ainsi une hausse de 5,5% des tarifs»<sup>15</sup>.*

L'UMQ considère que cet argument appuyé sur l'historique, bien que probablement exact au plan factuel, ne relève pas d'un principe réglementaire et est donc contestable. D'ailleurs, en réponse à une question posée par l'UMQ sur ce sujet<sup>16</sup>, le Distributeur confirme que ce sont des considérations générales sur l'évolution probable de certains coûts entrant dans le tarif qui l'amènent à privilégier une absorption sur une seule année de cet important compte d'écart. Le Distributeur confirme également qu'aucun scénario n'a été produit à cet effet, ce qui ramène son argumentation à la simple appréciation de mouvements de coûts appréhendés, qui pourraient tout aussi bien varier plus ou moins qu'anticipé.

Le niveau actuel de ce compte pour décisions tardives est très élevé et sa récupération dans le seul exercice financier 2013-2014 crée un impact important en matière de hausse

---

<sup>15</sup> Pièce B-0089, GM 5 - Document 1, p. 8.

<sup>16</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 12, question 3.1; la réponse renvoie à la pièce B-0198, p. 4,5.

du coût de distribution. L'UMQ ne conteste pas que cette somme de 29,1M\$ soit effectivement due au Distributeur par sa clientèle et qu'elle doive lui être remise.

Cependant, étant donné la préoccupation que le Distributeur devrait normalement avoir de l'impact de son tarif sur sa clientèle, il serait parfaitement concevable d'amortir ce compte sur plus d'un exercice et ainsi appliquer une forme de lissage tarifaire.

Considérant ce qui précède, **l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur de récupérer la valeur du compte pour décisions tardives des tarifs sur deux exercices financiers.**

(Recommandation # 2)

## **1.2 - Trop-perçu**

L'UMQ prend acte de l'augmentation de 16,8M\$ du revenu requis en distribution en raison du trop-perçu et des explications fournies par le Distributeur, et note qu'elle constitue la seconde source, en importance, de hausse du coût de distribution.

Alors que la date choisie par Gaz Métro pour déposer sa demande tarifaire est normalement sous son contrôle, l'UMQ comprend qu'un trop-perçu ou un manque à gagner peut être le fruit d'aléas hors du contrôle du Distributeur.

Cependant, un budget de dépenses d'exploitation «généreux» a pour effet direct de contribuer à la création d'un trop-perçu. D'où l'importance de bien cibler ses besoins réels.

À cet effet et en prélude à l'analyse des dépenses d'exploitation présentée à la prochaine section, l'UMQ tient à porter à l'attention de la Régie de l'énergie sa brève analyse du trop-perçu de l'exercice financier du Distributeur terminé le 30 septembre 2013.

Dans le dossier R-3871-2013 - *Demande d'examen du rapport annuel pour l'exercice financier terminé le 30 septembre 2013*, le Distributeur présente le tableau suivant<sup>17</sup>:

**Tableau 2**

<u>No de ligne</u>	<u>Revenus réels</u> (1)	<u>Coût réels</u> (2)	<u>Trop perçu réalisé</u> (3)
1	(Gaz Métro - 8, doc. 1, p. 2, col. 2)	(Gaz Métro - 8, doc. 1, p. 3, col. 2)	
2	Distribution 539 443	541 637	(2 195)
3	Fourniture 3 519	3 295	224
4	Compression 109	70	39
5	Transport 287 577	285 910	1 667
6	Équilibrage 139 018	145 523	(6 506)
7	<u>969 666</u>	<u>976 436</u>	<u>(6 771)</u>

Une analyse de la composante «coût» du manque à gagner en distribution est présentée par le tableau 3 ci-après<sup>18</sup>:

**Tableau 3**

<u>No de ligne</u>	<u>Coûts projetés</u> (1)	<u>Coûts réels</u> (2)	<u>Écart</u>
1	Distribution 542 288	541 637	651
2	Fourniture 3 519	3 295	224
3	Compression 109	70	39
4	Transport 296 308	285 910	10 398
5	Équilibrage - pointe 19 442	19 857	(415)
6	Équilibrage - espace 121 047	125 666	(4 619)
7	<u>982 713</u> (1)	<u>976 436</u> (2)	<u>6 277</u>

On y constate que le manque à gagner de distribution a été amenuisé par un écart favorable au niveau des coûts de distribution. Les coûts prévus au budget 2012-2013 étaient donc plus élevés que ne le furent les coûts réels. Si les revenus prévus par le Distributeur avaient été au rendez-vous, nous serions placés devant un trop-perçu.

Ainsi, les coûts réels de distribution incluent des dépenses d'exploitation 2012-2013 qui se sont élevées à 185,2 millions de dollars<sup>19</sup> et se chiffrent à 115,5 millions de dollars si on exclut les avantages sociaux<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> R-3871-2013, Pièce B-0039 GM 8 - Document 1, p. 1

<sup>18</sup> R-3871-2013, Pièce B-0039, , GM 8 - Document 1, p. 3

Le tableau 4 présente une analyse sommaire des dépenses d'exploitation réelles 2012-2013 (excluant les avantages sociaux) comparativement aux demandes budgétaires initiales déposées par le Distributeur dans le cadre du dossier R-3809-2012.

Ce tableau illustre que si on ajuste les dépenses d'exploitation réelles 2012-2013 du budget associé à la campagne de positionnement (projet majeur qui n'était pas prévu lors du dépôt du dossier tarifaire R-3809-2012 et qui n'a donc pas pu être analysé par les intervenants), elles représentent une variation de 0,27% par rapport aux dépenses d'exploitation réelles 2011-2012.

**Tableau 4 (produit par l'UMQ)**

<i>Analyse comparative des dépenses réelles et de la demande budgétaire (000\$)</i>	
Dépenses d'exploitation réelles 2012-2013 (excluant les avantages sociaux)	115 521 <sup>1</sup>
(moins) Budget 2013 associé à la Campagne de positionnement non prévue dans la demande R-3809-2012	(3 063) <sup>2</sup>
<b>Total:</b>	<b>112 458</b>
Dépenses d'exploitation réelles 2011-2012 (excluant avantages sociaux)	112 150 <sup>3</sup>
Écart Réel 2011-2012 et 2012-2013 sans Campagne de positionnement	308
% d'écart:	0,27%
<hr/>	
Demande budgétaire initiale 2012-2013	118 743 <sup>4</sup>
<hr/>	
% écart Demande initiale vs réel 2011-2012:	5,88%
<hr/>	
Taux d'inflation prévu 2013 lors du dépôt de R-3809-2012:	1% à 2%
<hr/>	
<sup>1</sup> Pièce A-0090, p.1. Ligne 40 moins Ligne 6.	
<sup>2</sup> Pièce B-0325, p. 22.	
<sup>3</sup> Pièce R-3809-2012, B-254, Annexe 3, Colonne 8, Ligne 33 moins Ligne 6.	
<sup>4</sup> Pièce R-3809-2012, B-254, Annexe 3, Colonne 11, Ligne 33 moins Ligne 6.	

<sup>19</sup> Pièce A-0090, GM 4 - Document 7, p. 1.

<sup>20</sup> Pièce A-0090, GM 4 - Document 7, p. 1, Ligne 40 moins Ligne 6.

L'UMQ rappelle que le Distributeur demandait une hausse de 5,88% de ses dépenses d'exploitation excluant les avantages sociaux. Pour l'UMQ, il est important de noter au passage que dans le cadre du dossier R-3809-2012, son analyse des dépenses d'exploitation l'amenait à conclure que le budget 2013 devait être une reconduction des dépenses réelles 2012<sup>21</sup>. À l'évidence, en excluant la campagne de positionnement dont le dossier R-3809-2012 ne faisait pas état, la réalité des faits confirme la pertinence des conclusions auxquelles en arrivait l'UMQ.

L'approbation d'un budget de dépenses d'exploitation trop généreux contribue directement à la création d'un trop-perçu qu'il faut par la suite rembourser aux clients. Ceci n'aide aucunement à contribuer à la prévisibilité des hausses tarifaires.

Par ailleurs, cette variation des dépenses réelles 2012 et 2013 est inférieure aux prévisions de l'IPC que faisait à l'époque la Banque du Canada alors que la demande budgétaire initiale du Distributeur (avant décision de la Régie) prévoyait une croissance trois fois supérieure à celle prévue de l'IPC.

On peut donc en conclure que l'IPC pourrait constituer un indicateur de la borne supérieure de la hausse des dépenses d'exploitation. C'est à partir de ce constat général que l'UMQ analysera plus en détail les dépenses d'exploitation ci-après.

### **1.3 - Dépenses d'exploitation**

Le présent dossier tarifaire présente une hausse du revenu requis de distribution de 14,4%. Le poids de l'augmentation des dépenses d'exploitation sur cette hausse totale s'élève à 2,6%<sup>22</sup> et constitue, en importance, la troisième source de croissance du coût de distribution.

---

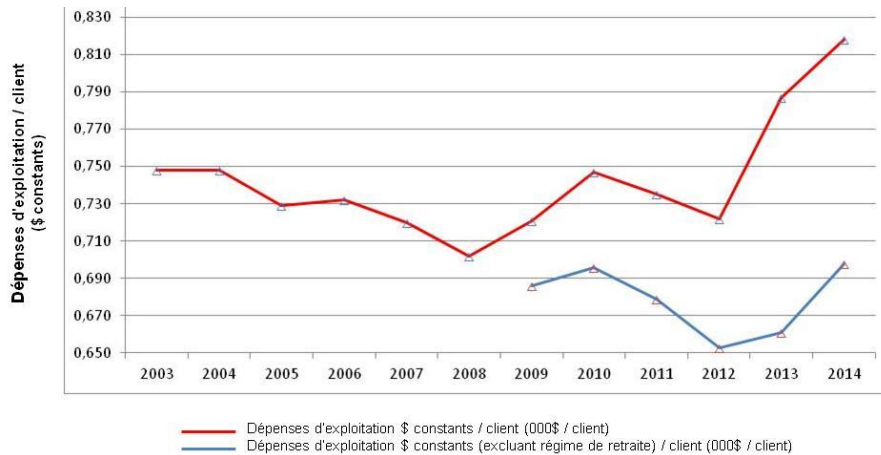
<sup>21</sup> R-3809-2012 Pièce C-UMQ-0025, p. 28.

<sup>22</sup> Pièce B-0089, GM 5 - Document 1, p. 7.



Le Distributeur dépose en preuve un rapport sur l'évolution des dépenses d'exploitation dont le graphique<sup>23</sup> suivant est tiré:

**Graphique 1**



Ce graphique et les données qui le supportent présentent la situation des dépenses d'exploitation par client en dollars constants où la hausse se chiffre à 3,93%. Les dépenses d'exploitation excluant la charge de retraite augmentent quant à elles de 5,6%.

Le Distributeur indique aussi que le taux d'inflation anticipé en 2014 qu'il utilise dans ses analyses s'élève à 2,1%<sup>24</sup>. L'UMQ constate que l'augmentation proposée par le Distributeur de ses dépenses d'exploitation excluant la charge de retraite s'élève à plus de 2,5 fois l'inflation prévue.

Questionnés en audience par l'UMQ dans le cadre du dossier R-3809-2012 (phase 2) sur la croissance des dépenses d'exploitation, plusieurs panélistes ont argumenté que le quotidien du Distributeur était souvent complexifié par de nouvelles exigences réglementaires (Industrie Canada, Ministère de l'environnement, CSST...) qui contribuent à augmenter les coûts de service, hors de la volonté du Distributeur.

<sup>23</sup> Pièce B-0135, p. 11. Le Distributeur constate une erreur dans le nombre de clients prévu au 30 septembre 2014 (Pièce B-0322, GM 19 - Document 2, p. 50) et dépose la pièce B-0135 amendée. Au moment de rédiger le présent mémoire cette pièce était introuvable sur le site de la Régie. Le graphique présenté ici a été reconstitué par l'UMQ sur la base du nombre de clients corrigé fourni par le Distributeur.

<sup>24</sup> Pièce B-0325, GM 19 - Document 3, p. 17.

Dans le présent dossier, en réponse aux demandes de renseignements de l'UMQ sur la nature des nouvelles exigences auxquelles le Distributeur devait faire face en 2014, ce dernier indique ce qui suit<sup>25</sup>:

*« (...) le secteur de l'exploitation doit composer avec des changements de réglementation et de normes ayant une relation directe sur le besoin de main-d'œuvre additionnelle (signalisation en bordure de routes, échantillonnage de compteurs, etc.) de même qu'avec l'intégration des meilleures pratiques de l'industrie en matière de détection de fuites».*

De plus:

*« Gaz Métro estime que les dépenses d'exploitation liées à la nouvelle réglementation sur la signalisation, aux nouvelles normes de Mesures Canada sur l'échantillonnage de compteurs ainsi qu'à l'application de nouvelles procédures pour la détection de fuites seront de 2 032 k\$».*

Bizarrement, le Distributeur dit ne pas être en mesure de préciser quelle portion de la hausse des dépenses d'exploitation en dollars constants par client provient de la croissance de la complexité des opérations ou à de nouvelles exigences, et réfère à une formule paramétrique qui n'apporte aucune information additionnelle<sup>26</sup>.

L'UMQ note au passage que les nouvelles normes d'échantillonnage des compteurs et les nouvelles exigences en matière de signalisation avaient déjà été invoquées à titre de justifications pour l'augmentation des dépenses d'exploitation 2012-2013<sup>27</sup>.

L'UMQ admet que l'ajout de contraintes réglementaires puisse conduire à une augmentation des dépenses d'exploitation. Ainsi, sur la base de l'explication fournie

---

<sup>25</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, pp. 23 et 24.

<sup>26</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 38.

<sup>27</sup> Voir R-3809-2012, ph.2, pièce A-0139, Procès-verbal de l'audience du 29 avril 2013, pp. 255-256.

précédemment par le Distributeur et chiffrée à 2 032\$<sup>28</sup>, et une analyse du Tableau sur l'évolution des dépenses d'exploitation<sup>29</sup>, il ressort que ces nouvelles exigences contribueraient à un peu moins de 15% de la hausse demandée en 2014 par le Distributeur.

**Tableau 5 (produit par l'UMQ)**

<i>Analyse de l'impact des nouvelles exigences réglementaires</i>	
Dépenses d'exploitation en dollars courant 2014 excluant le régime de retraite	167 639K\$
(moins)	
Dépenses d'exploitation en dollars courant 2013 excluant le régime de retraite	<u>153 474K \$</u>
<b>Total:</b>	<b>14 165K\$</b>
Nouvelles exigences réglementaires:	2 032K\$
% de variation relié aux nouvelles exigences réglementaires:	14,3%

En prenant pour acquis qu'il n'y a pas d'erreur de la part du Distributeur et que l'impact de ces nouvelles exigences se produira réellement en 2014 et qu'il n'avait pas déjà été comptabilisé en 2013, il apparaît clair que près de 85% de la hausse s'explique par une croissance des besoins qui devrait normalement être gérable par le Distributeur sans automatiquement hausser le revenu.

Les prochaines pages s'attarderont à analyser cette croissance « gérable » selon l'UMQ.

### **1.3.1 La performance du Distributeur**

La preuve ne présente aucune information sur la performance du Distributeur dans ses activités d'exploitation du réseau et de services à la clientèle. Par contre, la demande

<sup>28</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 24.

<sup>29</sup> Pièce B-0135, GM 11 - Document 12, p. 9.

d'examen du rapport annuel de l'exercice financier terminé le 30 septembre 2013 (R-3871-2013) présente un «*Sommaire des résultats des indices de maintien de la qualité de service*»<sup>30</sup> (tableau 6 ci-après) :

**Tableau 6**

Indices de qualité de service	Pondération (%)	Résultat individuel (%)	Pourcentage de réalisation (%)
1) Entretien préventif	10	103,0	100,00
2) Rapidité de réponse aux urgences	20	94,2	100,00
3) Rapidité de réponse aux appels téléphoniques	10	93,4	100,00
4) Fréquence de lecture des compteurs	10	98,6	100,00
5) ISO 14001 [rapport BNQ]	10	100,0	100,00
6) Émissions de gaz à effet de serre	10	100,0	100,00
7) Satisfaction de la clientèle des tarifs D <sub>1</sub> et D <sub>3</sub>	15	94,2	100,00
8) Satisfaction de la clientèle des tarifs D <sub>4</sub> et D <sub>5</sub>	5	86,7	100,00
9) Procédure de recouvrement et d'interruption de service	10	100,0	100,00
<b>Moyenne pondérée – Pourcentage global de réalisation :</b>			<b>100,00</b>
<b>Moyenne pondérée – Pourcentage global de réalisation arrondi à une décimale :</b>			<b>100,0</b>

Dans le précédent dossier tarifaire, l'UMQ s'interrogeait sur le caractère incongru du fait que le Distributeur se fixait, pour quatre indicateurs, des objectifs 2013 inférieurs à ses performances obtenues en 2012 et ce, malgré la croissance demandée de ses ressources en 2013<sup>31</sup>.

Dans les faits, les questions soulevées alors par l'UMQ trouvent leur pertinence dans l'analyse des performances obtenues en 2013. En effet, tous les objectifs proposés par le Distributeur pour ces indicateurs ont été atteints ou dépassés. De plus, il est intéressant de

<sup>30</sup> R-3871-2013, B-0026, GM 5 - Document 1, p. 3.

<sup>31</sup> R-3809-2012 phase 2, Pièce C-UMQ-0025, p. 18.

porter un regard sur les résultats obtenus par le Distributeur au cours des dernières années<sup>32</sup>.

**Graphique 2 (produit par l'UMQ)**



À la lumière des résultats obtenus depuis 2009, il est vraiment permis de se questionner sur le niveau de difficulté réel que représentent les objectifs que se fixe le Distributeur. À l'évidence, un parcours presque sans faute depuis cinq ans soulève beaucoup de questions sur la rigueur avec laquelle ces objectifs sont fixés.

L'UMQ tient à rappeler son analyse de la sous-section 1.2 sur le trop-perçu. L'UMQ y mettait en lumière que les dépenses réelles 2013, en appui à ces performances exceptionnelles de maintien de service, ont été supérieures de seulement 0,27% (si on exclut le coût de la campagne de positionnement, non-prévue) par rapport aux dépenses réelles 2012.

En conclusion à cette courte analyse des performances du Distributeur, il est clair que la croissance des dépenses d'exploitation demandée en 2014 ne se justifie pas par la correction souhaitée par le Distributeur suite à un problème perçu au niveau de la qualité

<sup>32</sup> R-3717-2009, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3745-2010, Pièce B-0015, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3782-2011, Pièce B-0013, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3831-2012, Pièce B-0018, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3871-2013, Pièce B-0026, GM 5 - Document 1, p. 3

de service. L'UMQ reviendra plus loin dans sa preuve sur la question des indices de qualité de service, pour soumettre d'autres observations et proposer à la Régie une voie à suivre pour la suite des choses.

### **1.3.2 - Analyse de la croissance « Autres dépenses d'exploitation »**

Dans cette sous-section, l'UMQ analysera la croissance des dépenses d'exploitation excluant les avantages sociaux dont le régime de retraite que, dans la suite de sa preuve, elle nommera « Autres dépenses d'exploitation ».

Afin de mieux comprendre les détails de la hausse demandée par le Distributeur, l'UMQ a mis à jour, dans le tableau 7 ci-après, l'analyse qu'elle avait produite lors de la précédente cause tarifaire. Cette analyse a été complétée par l'ajout des données « réelles 2013 » et « budgétaires 2014 » tirées du document présentant les «*dépenses d'opération par nature*»<sup>33</sup>.

Les faits saillants de cette analyse sont les suivants:

1. Parmi les dépenses, six des natures de dépenses affichent une baisse par rapport aux coûts de 2013; ces améliorations ne portent cependant que sur 15% des « Autres dépenses d'exploitation » totales et pour trois d'entre elles, le Distributeur est un client qui bénéficie de conditions de marché favorables de la part de ses fournisseurs externes.
2. Le temps supplémentaire affiche une baisse de 4,33% par rapport à une croissance moyenne de 11,27% depuis 2009. De l'avis de l'UMQ, cet effort de saine gestion mérite d'être souligné.
3. Treize des natures de dépenses présentent des hausses par rapport aux coûts de 2013 qui sont nettement supérieures à l'IPC; ces augmentations portent sur près de 85% du total des « Autres dépenses d'exploitation ».

---

<sup>33</sup> Pièce A-0090, GM 4 - Document 7, p. 1.

**Tableau 7 (produit par l'UMQ)  
Analyse des dépenses d'exploitation –  
Variations des postes de dépenses entre 2009 et 2014**

Natures de dépenses faisant l'objet de l'analyse

DÉPENSES	Réel 2009-2010	Réel 2010-2011	Réel 2011-2012	Croissance passée	Réel 2012-2013	Croissance totale	Croissance moyenne	Projeté 2013-2014	Croissance totale	Croissance moyenne				
<b>Salaires et avantages sociaux</b>														
Salaires réguliers et garde	92 644	94 325	1,81%	100 569	6,62%	4,22%	107 121	6,51%	15,63%	4,98%	116 124	8,40%	25,34%	5,84%
Temps supplémentaire	5 686	7 429	30,65%	9 419	26,79%	28,72%	8 662	-8,04%	52,34%	16,47%	8 287	-4,33%	45,74%	11,27%
Sous-total Salaires	98 330	101 754	3,48%	109 988	8,09%	5,79%	115 783	5,27%	17,75%	5,61%	124 411	7,48%	26,52%	6,07%
<b>Avantages sociaux</b>	<b>38 794</b>	<b>42 955</b>	<b>10,73%</b>	<b>49 056</b>	<b>14,20%</b>	<b>12,46%</b>	<b>69 656</b>	<b>41,99%</b>	<b>79,55%</b>	<b>22,31%</b>	<b>71 127</b>	<b>2,11%</b>	<b>83,35%</b>	<b>17,26%</b>
Réduction corpo. Mouvement personnel - salaire											(2 200)			
Réduction corpo. Mouvement personnel - av. sociaux											(1 300)			
<b>Dépenses</b>														
Services professionnels	16 770	16 747	-0,14%	14 268	-14,80%	-7,47%	18 055	26,54%	7,66%	3,87%	20 761	14,99%	23,80%	6,65%
Services externes	7 661	8 575	11,93%	8 402	-2,02%	4,96%	8 932	6,31%	16,59%	5,41%	10 522	17,80%	37,34%	8,51%
Matériaux	4 614	5 453	18,18%	4 776	-12,42%	2,88%	5 891	23,35%	27,68%	9,70%	5 784	-1,82%	25,36%	6,82%
Loyer et assurances	4 224	3 785	-10,39%	3 908	3,25%	-3,57%	4 200	7,47%	-0,57%	0,11%	4 400	4,76%	4,17%	1,27%
Frais de déplacement et de représentation	3 402	3 569	4,91%	3 519	-1,40%	1,75%	3 708	5,37%	8,99%	2,96%	4 656	25,57%	36,86%	8,61%
Téléphonie	3 467	2 835	-18,23%	2 743	-3,25%	-10,74%	2 896	5,58%	-16,47%	-5,30%	2 806	-3,11%	-19,07%	-4,75%
Carburant et huile	1 745	2 124	21,72%	2 503	17,84%	19,78%	2 401	-4,08%	37,59%	11,83%	2 707	12,74%	55,13%	12,06%
Fourniture de bureau	3 011	3 567	18,47%	3 276	-8,16%	5,15%	3 082	-5,92%	2,36%	1,46%	3 523	14,31%	17,00%	4,67%
Dons et commandites	1 972	1 314	-33,37%	1 783	35,69%	1,16%	1 814	1,74%	-8,01%	1,35%	1 988	8,59%	0,81%	3,41%
Jetons des administrateurs	1 203	991	-17,62%	885	-10,70%	-14,16%	825	-6,78%	-31,42%	-11,70%	919	11,39%	-23,61%	-5,93%
Mauvaises créances	2 010	1 910	-4,98%	1 010	-47,12%	-26,05%	10	-99,01%	-99,50%	-50,37%	1 010	10000,00%	-49,75%	2462,22%
Electricité et gaz	1 103	1 178	6,80%	1 189	0,93%	3,87%	1 234	3,78%	11,88%	3,84%	1 147	-7,05%	3,99%	1,12%
Publicité	964	689	-28,53%	439	-36,28%	-32,41%	538	22,55%	-44,19%	-14,09%	472	-12,27%	-51,04%	-13,63%
Revenus	(1 901)	(1 949)	2,52%	(2 368)	21,50%	12,01%	(2 961)	25,04%	55,76%	16,36%	(2 403)	-18,84%	26,41%	7,56%
Cotisations professionnelles	116	124	6,90%	130	4,84%	5,87%	158	21,54%	36,21%	11,09%	175	10,76%	50,86%	11,01%
Autres (par différence)	566	708	25,09%	633	-10,59%	7,25%	872	37,76%	54,06%	17,42%	783	-10,21%	38,34%	10,51%
<b>Sous-total Dépenses</b>	<b>50 927</b>	<b>51 620</b>	<b>1,36%</b>	<b>47 096</b>	<b>-8,76%</b>	<b>-3,70%</b>	<b>51 655</b>	<b>9,68%</b>	<b>1,43%</b>	<b>0,76%</b>	<b>59 250</b>	<b>14,70%</b>	<b>16,34%</b>	<b>4,25%</b>
												<b>12,77%</b>		
Frais généraux imputés aux immobilisations	(11 653)	(12 429)	6,66%	(12 774)	2,78%	4,72%	(14 938)	16,94%	28,19%	8,79%	(15 800)	5,77%	35,59%	8,04%
Main d'oeuvre imputées aux immobilisations	(21 747)	(24 362)	12,02%	(28 245)	15,94%	13,98%	(30 949)	9,57%	42,31%	12,51%	(32 738)	5,78%	50,54%	10,83%
Frais imputés aux ANR	(2 980)	(4 314)	44,77%	(4 625)	7,21%	25,99%	(7 003)	51,42%	135,00%	34,46%	(7 974)	13,87%	167,58%	29,31%
Frais de gestion		999		1 285	28,63%	14,31%	1 378	7,24%		11,96%	1 455	5,58%		10,36%
Projet Côte-Nord				(301)			(930)	208,97%		69,66%	0	-100,00%		27,24%
Provision pour la 53e période de paie	712	770	8,15%	(274)	-135,58%	-63,72%	527	-292,34%	-25,98%	-139,92%	292	-44,59%	-58,99%	-116,09%
<b>Total Dépenses d'exploitation</b>	<b>152 383</b>	<b>156 993</b>	<b>3,03%</b>	<b>161 206</b>	<b>2,68%</b>	<b>2,85%</b>	<b>185 179</b>	<b>14,87%</b>	<b>21,52%</b>	<b>6,86%</b>	<b>196 523</b>	<b>6,13%</b>	<b>28,97%</b>	<b>6,68%</b>
<b>Total Dépenses d'exploitation sans avantages sociaux</b>	<b>113 589</b>	<b>114 038</b>	<b>0,40%</b>	<b>112 150</b>	<b>-1,68%</b>	<b>-0,64%</b>	<b>115 523</b>	<b>3,01%</b>	<b>1,70%</b>	<b>0,57%</b>	<b>125 396</b>	<b>8,55%</b>	<b>10,39%</b>	<b>2,57%</b>

4. Plusieurs natures de dépenses présentent cependant des croissances prévues en 2014 qui sont nettement en rupture avec leur évolution 2009-2013 comme en fait foi le tableau 8 ci-après:

**Tableau 8 (produit par l'UMQ)**

*Nature de dépenses pour lesquelles les hausses prévues en 2014 sont en rupture avec leur croissance passée*

Rubrique	Croissance annuelle moyenne de 2009 à 2013	Budget requis 2013-2014 (000\$)	Croissance 2013-2014
Services professionnels	3,87%	20 761	14,99%
Services externes	5,41%	10 522	17,80%
Loyer et assurances	0,11%	4 400	4,76%
Frais de déplacement et rep.	2,96%	4 656	25,57%
Fourniture de bureau	1,46%	3 523	14,31%
Dons et commandites	1,35%	1 988	9,59%
Jetons des administrateurs	-1170%	919	11,39%

En somme, l'analyse du Tableau 7 met en lumière que la majorité des natures de dépenses sont à la hausse et que, dans plusieurs cas, ces hausses sont en rupture par rapport à leur évolution passée (Tableau 8).



#### **1.4 - Justifications offertes pour expliquer la hausse des «Autres dépenses d'exploitation»**

Dans cette section, l'UMQ analysera les justifications déposées en preuve par le Distributeur sous trois angles:

- Les projets majeurs (1.4.1);
- Les mesures d'efficacité introduites (1.4.2);
- Les autres justifications (1.4.3).

##### **1.4.1 Projets majeurs:**

La preuve met en évidence deux sources d'augmentation des «Autres dépenses d'exploitation» qui s'expliquent par de nouveaux projets dont les impacts peuvent être qualifiés de « majeurs ». L'UMQ n'abordera cependant pas le projet *Cross bore* dans cette section car ses dépenses sont en décroissance par rapport au dossier tarifaire précédent et elle souhaite réserver ses commentaires sur l'ensemble de ce sujet à une section ultérieure de sa preuve.

##### Campagne de positionnement:

Le Distributeur a jugé bon d'entreprendre de façon urgente une offensive média afin de repositionner la marque de Gaz Métro. Il argumente à cet effet que des études externes ont confirmé un effritement de la notoriété de Gaz Métro et une décroissance de la «très bonne» évaluation de l'entreprise depuis 2008<sup>34</sup>.

Le budget prévu de 2 940 000\$ explique une partie de la croissance des natures de dépenses «Services externes» et «Services professionnels» et sera affecté à ce qui suit<sup>35</sup>:

---

<sup>34</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p.27.

<sup>35</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p.26.

**Tableau 9**

Placement média	2 000 000 \$
Création et production	750 000 \$
Honoraires – agences et fournisseurs	190 000 \$
Total	2 940 000 \$

Comme la preuve présente peu d'autres informations sur cette campagne de positionnement, il est difficile pour l'UMQ de porter jugement sur la pertinence de cette initiative du Distributeur. L'UMQ souhaite cependant mettre en relief deux préoccupations.

Dans un premier temps, un examen du site internet de Gaz Métro et des publicités actuellement en cours, permet de constater un fort contenu destiné à faire la promotion d'un distributeur énergétique soucieux de l'environnement et des nouvelles sources de gaz naturel plus vertes, telles que le biogaz. Bien que l'UMQ soit favorable, à certaines conditions déjà précisées dans une autre cause<sup>36</sup>, à l'injection des biogaz municipaux dans le réseau de Gaz Métro, elle demeure cependant préoccupée par le fait que les ANR du Distributeur n'assument aucun coût relatif à cette nouvelle campagne. En ce sens, l'UMQ rejoint la préoccupation exprimée par le Régie dans sa demande de renseignements no 11<sup>37</sup>.

Considérant le précédent argument, **l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de porter une attention particulière à la juste imputation des coûts de la campagne de positionnement entre les activités réglementées et non réglementées du Distributeur.**

(Recommandation # 3)

---

<sup>36</sup> Voir à cet effet la cause R-3824-2012.

<sup>37</sup> Pièce B-0322, GM 19 - Document 2, p. 57.

Dans un second temps, l'UMQ perçoit une certaine confusion dans les arguments invoqués par le Distributeur pour justifier cette campagne de positionnement.

Le Distributeur argumente le besoin de repositionner la marque et la notoriété de Gaz Métro ainsi que de redresser la satisfaction à la baisse de ses clients<sup>38</sup>. Par contre, les affirmations suivantes, présentes dans la preuve du Distributeur, soulèvent des questions sur les réels besoins auxquels s'adresse la campagne en question.

D'abord, dans son exercice de validation du revenu requis<sup>39</sup>, le Distributeur indique:

*« En effet, Gaz Métro vit, depuis le début des années 2000, une situation particulière où le développement de marchés est présent dans tous les secteurs et où l'on vit une accélération de l'intérêt des consommateurs envers le gaz naturel. Cet intérêt est directement relié à l'avantage économique et environnemental que constitue le gaz naturel face aux autres énergies fossiles, mais également à des choix des consommateurs pour une source d'énergie offrant une qualité de service et d'utilisation exceptionnelle».*

Ensuite dans son rapport sur les dépenses d'opération par nature<sup>40</sup>, le Distributeur indique:

*« (...) Année importante de redéfinition sur le plan gouvernemental (énergie, industrie, transport, changements climatiques); il est donc important de positionner le gaz naturel et ses avantages pour le développement du Québec et par le fait même protéger les actifs de Gaz Métro et sa croissance. La haute direction a approuvé la nécessité de la campagne de positionnement, débutée en 2013».*

Par ailleurs, les indicateurs de satisfaction de la clientèle du Distributeur ne semblent pas, *a priori*, confirmer les assertions du Distributeur. En effet, comme en fait foi le graphique

---

<sup>38</sup> Pièce B-0322, GM 19 - Document 2, pp 57 et 58. / Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, pp 27 et 28.

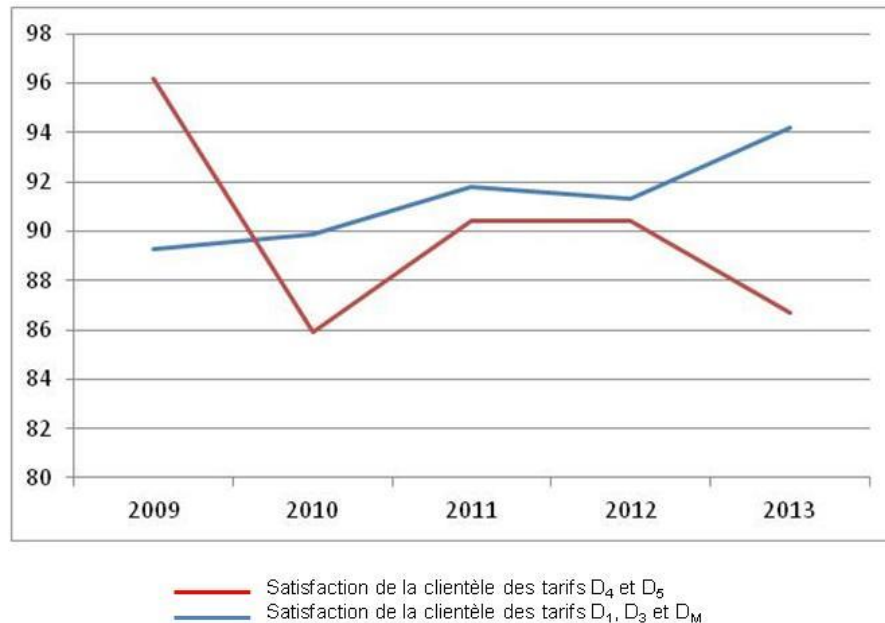
<sup>39</sup> Pièce B-0151, GM 11 - Document 27, p. 2

<sup>40</sup> Pièce B-0139, GM 11 - Document 15, p. 12

3 ci-après, pour la grande majorité des clients du Distributeur, la satisfaction semble en hausse constante depuis 2009<sup>41</sup>.

### Graphique 3 (produit par l'UMQ)

Évolution des indices de satisfaction de la clientèle de 2009 à 2013



L'UMQ n'ira pas plus loin dans son analyse de la campagne de positionnement faute de documentation détaillée sur les réels motifs et les détails de cette initiative du Distributeur. L'UMQ termine cependant son analyse en mentionnant que ses préoccupations s'appliquent à une nouvelle activité dont le budget 2014 se chiffre à près de 3M\$ et à lui seul représente plus de 2% des «Autres dépenses d'exploitation».

#### Technologies de l'information:

Le Distributeur met en preuve une demande budgétaire importante visant à réaliser un rattrapage dans les activités informatiques et un redressement de son niveau de ressources

<sup>41</sup> R-3717-2009, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3745-2010, Pièce B-0015, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3782-2011, Pièce B-0013, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3831-2012, Pièce B-0018, GM 5 - Document 1, p. 3; R-3871-2013, Pièce B-0026, GM 5 - Document 1, p. 3

en technologies de l'information pour le ramener à un niveau équivalent à celui d'entreprises comparables. Celui-ci mentionne notamment:

*« La hausse des salaires de 3,9 M\$ s'explique principalement par l'inflation des salaires et par l'effet sur les dépenses d'exploitation de l'ajout de 40 postes. La création de nouveaux postes provient essentiellement de deux secteurs d'activités. Dans un premier temps, la direction des technologies d'information doit rétablir son niveau de ressources afin d'être en mesure de faire face à des défis de taille pour rattraper le retard accumulé au niveau des projets et ainsi l'amener à un niveau comparable à celui de ses pairs de l'industrie<sup>42</sup>.*

Et :

*« Gaz Métro prévoit des dépenses de services professionnels de 3 600 k\$ relativement aux droits d'utilisation des différents outils informatiques. Des consultants sont également requis afin de réduire le retard accumulé dans le traitement des demandes de changements informatiques (600 k\$) ainsi que dans le cadre de mandats stratégiques à la suite du balisage des TI afin d'améliorer la gestion évoluée de cette fonction et de revoir le modèle d'interaction entre Affaires et TI. (300 k\$). Les services de spécialistes sont nécessaires afin d'assurer le bon fonctionnement des différents systèmes (800 k\$), pour l'évaluation des solutions d'affaires à développer (business cases) (400 k\$) et pour combler le besoin en gestion de projet (200 k\$)<sup>43</sup>»*

L'analyse de l'argumentation du Distributeur met en relief des besoins de financement pour les éléments suivants:

- Droits d'utilisation des différents outils informatiques;
- Révision du modèle d'interaction entre Affaires et TI;
- Assurer le bon fonctionnement des différents systèmes;

---

<sup>42</sup> Pièce B-0089, GM 5 - Document 1, p. 9.

<sup>43</sup> Pièce B-0322, GM 19 - Document 2, p. 54.

- Évaluation des solutions d'affaires à développer (*business cases*);
- Besoins en gestion de projet.

L'ensemble de ces éléments ne constitue pas en soi des activités nouvelles; elles représentent des tâches tout à fait normales de n'importe quel département de technologie de l'information. Il s'agit donc de comprendre le besoin de rattrapage, puisque c'est là la justification des demandes du Distributeur.

En demande de renseignements, l'UMQ a cherché à obtenir le rapport de balisage réalisé par la firme KPMG auquel le Distributeur fait référence en justification à son besoin de redresser son niveau de ressources. Le Distributeur a déposé ce rapport sous pli confidentiel<sup>44</sup>. Comme l'UMQ ne peut se servir du contenu de ce document en preuve, elle ne peut évidemment pas, faute d'information utilisable, supporter le besoin de redressement sur cette base.

En réponse à la demande de renseignements de l'UMQ, le Distributeur a déposé la liste des projets informatiques à réaliser<sup>45</sup>. Malheureusement, cette liste de titres de projets ne permet pas de conclure au besoin de rattrapage, car rien dans cette seule réponse du Distributeur n'indique en quoi cette liste est différente d'un carnet de projets normal. Il aurait été intéressant que ce dernier fasse un lien entre cette liste de projets et l'Annexe A de la pièce B-0138 (*Demande de projets d'envergure en attente de réalisation - voir page suivante*), de quantifier les efforts requis et investis au fil des années et mettre ces données en relation avec la capacité de réalisation actuelle.

Enfin, le dernier argument de justification du Distributeur est intéressant:

*« Notez également que Gaz Métro, durant les deux années de développement du projet Héritage, a dû compenser le manque de ressources externes qualifiées et disponibles à réaliser son projet par des ressources internes, lesquelles auraient*

---

<sup>44</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 23.

<sup>45</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, Annexe 2, pp. 1 à 5.

*normalement dû répondre aux besoins courants de l'organisation. Le projet a été un succès et les coûts reliés à celui-ci sont demeurés conformes au budget global autorisé. Toutefois, cette utilisation des ressources internes a grandement contribué au retard accumulé des dernières années. Il est maintenant temps d'y remédier»<sup>46</sup>.*

Comme le Distributeur confirme qu'une portion des besoins informatiques présentés dans le présent dossier tarifaire découle des impacts du projet Héritage, il est pertinent de se questionner à savoir si ces coûts n'auraient pas dû être comptabilisés au projet. Si on en croit le Distributeur (voir graphique 4 ci-après), ces impacts collatéraux du projet Héritage ont été importants<sup>47</sup>. Enfin, questionné par l'UMQ et la Régie sur le caractère permanent des ressources demandées pour effectuer ce rattrapage, les réponses du Distributeur sont pour le moins confuses et donnent à penser que ces nouveaux besoins budgétaires seront permanents.

**Afin d'obtenir la vérité des coûts, l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur qu'il produise une mise à jour de l'analyse économique du projet Héritage en intégrant les nouveaux coûts de rattrapage qu'il impute en partie aux impacts de ce projet.**

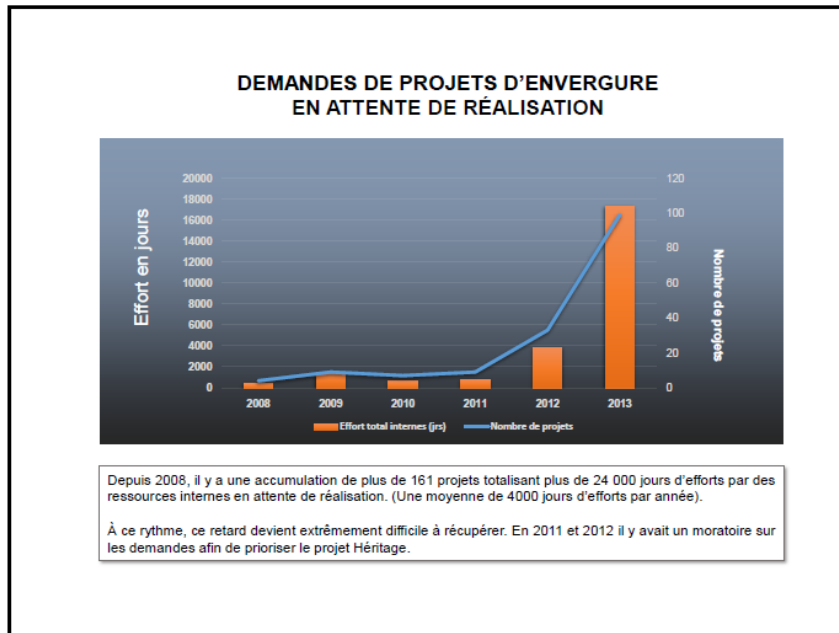
(Recommandation # 4)

---

<sup>46</sup> Pièce B-0322, GM 19 - Document 2, p. 56.

<sup>47</sup> Pièce B-0138, GM 11 - Document 14 Annexe A, p. 1.

## Graphique 4



Sur la base des informations fournies dans la preuve en appui au rattrapage dans les activités informatiques et au redressement du niveau de ressources en technologies de l'information, l'UMQ ne considère pas que ce besoin ait été démontré de façon convaincante. Par conséquent, l'UMQ considère qu'il serait imprudent que la Régie de l'énergie approuve une augmentation de ces budgets en raison de la possibilité qui existe à l'effet que le nouveau niveau de ressources devienne permanent au terme du prétendu rattrapage.

### 1.4.2 - Les mesures d'efficacité introduites:

Dans le cadre du dossier R-3809-2012 Phase 2, l'UMQ a questionné le Distributeur sur l'existence d'un plan d'efficacité visant à identifier des pistes de réduction de ses dépenses d'exploitation. En réponse, le Distributeur mentionnait<sup>48</sup>:

*« Oui depuis 2009, le distributeur a identifié une série de projets en amélioration continue qu'il a développés et mis en place dans les différents secteurs de l'entreprise ».*

<sup>48</sup> R-3809-2012 Phase 2, Pièce B-0267, GM 18 - Document 9, p. 11.



L'UMQ comprend donc que le document « *Rapport de suivi sur les exercices de balisage et projets d'amélioration ou de conformité*<sup>49</sup> » présente les différents projets du Distributeur qui visent à identifier des pistes de réduction de ses dépenses d'exploitation.

L'analyse des 21 projets d'amélioration qui y sont présentés pointe vers les gains d'efficacité suivants, qui auront normalement un impact sur le budget 2014<sup>50</sup>:

- Un seul projet présente des gains quantifiés de 100 341 \$ (réaménagement du bureau de Trois-Rivières);
- 3 projets présentent des gains mineurs (46 heures/an pour le poste de travail de la zone des pneus et 15 heures/an pour le processus du système de consolidation, réduction d'une journée pour le délai de production du processus de consolidation);
- 10 de ces projets présentent des gains de productivité non quantifiés ou en voie de l'être, et enfin;
- 3 projets n'apporteront aucun gain.

La lecture de cette pièce nous fait aisément comprendre que les gains identifiés ci-haut sont relativement mineurs et ne peuvent être argumentés comme étant des efforts réels à la hauteur du besoin d'éponger une croissance de 5,6% des «Autres dépenses d'exploitation». L'UMQ en déduit qu'il est probable dès lors que ces mesures d'efficacité ne portent pas sur les principaux processus ou activités du Distributeur.

### **1.4.3 - Les autres justifications**

Dans le précédent dossier tarifaire, l'UMQ déplorait l'approche incrémentale utilisée par le Distributeur pour justifier sa hausse des «Autres dépenses d'exploitation». Cette

---

<sup>49</sup> Pièce B-0152, GM 11 - Document 28

<sup>50</sup> Pièce B-0152, GM 11 - Document 28, Annexe 2, pp. 1 à 4.

première preuve en coût de service s'attardait à expliquer les besoins additionnels et fournissait peu ou pas de détails sur le budget de base.

Force est de constater que la preuve déposée dans le présent dossier tarifaire souffre du même problème. Bien que le Distributeur ait fourni plus d'informations, celles-ci relèvent généralement du détail.

Pour ne pas alourdir sa preuve, l'UMQ n'exposera pas les nombreux exemples qui étayent son opinion. Par contre, une lecture attentive des pièces B-0137, B-0138 et B-0139 permet d'arriver facilement à cette conclusion.

Questionné par l'UMQ en demande de renseignements sur les possibilités qu'avait le Distributeur d'absorber les hausses demandées en tout ou en partie dans le budget de base, on lit, à titre d'exemple, les réponses suivantes:

- Relativement à la croissance des frais de représentation, le Distributeur répond<sup>51</sup>:

*«Dans le processus d'établissement de ses budgets annuels, Gaz Métro a pour stratégie de rationaliser au maximum les dépenses de l'ensemble de l'organisation afin d'assurer la prestation de services. Les besoins sont également présentés à la direction qui s'assure que ceux-ci sont nécessaires et justifiés et lorsque cela est applicable, des projets peuvent être priorisés ou reportés à des exercices ultérieurs».*

- Relativement à la croissance des services professionnels du secteur « Approvisionnement et réglementation », le Distributeur répond<sup>52</sup>:

*«Il était impossible d'absorber cette augmentation du budget des services professionnels à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire du secteur concerné, soit le secteur Approvisionnement et réglementation. La seule option pour ce secteur aurait été de couper des postes nécessaires aux opérations courantes, qui ne sont d'ailleurs*

---

<sup>51</sup> Pièce B-0336, GM 191 - Document 10, p. 30.

<sup>52</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, pp. 33 et 34.

*plus suffisants pour répondre aux besoins de l'organisation, comme il est expliqué plus amplement dans le dossier déposé<sup>3</sup> (i.e. Pièce B-0089, p. 9.)».*

**Note:** Aucune explication de cette nature n'est présente à la pièce mentionnée dans la réponse du Distributeur. Faute d'autres détails, l'UMQ doit ici croire le Distributeur sur parole.

L'impression qui se dégage de cette preuve du Distributeur (comme de la précédente) est que toute nouvelle activité doit obligatoirement s'ajouter aux activités en place. Il est pourtant normal qu'au fil du temps, des tâches soient temporairement suspendues, se terminent et soient remplacées par d'autres sans nécessairement entraîner une augmentation des dépenses.

Par ailleurs, l'UMQ salue au passage l'initiative du Distributeur, suite à la décision de la Régie à l'égard de la cause tarifaire 2013 et des postes vacants des exercices antérieurs, d'appliquer une réduction corporative liée au mouvement de personnel<sup>53</sup>. En effet, la preuve du Distributeur démontre abondamment que la situation des postes vacants liés au départ de personnel et aux difficultés de comblement est toujours d'actualité.

En résumé de cette analyse sur les autres justifications à la hausse des dépenses d'exploitation, l'UMQ se doit de constater que l'argumentation du Distributeur est mince et est amenée à recommander :

- **Que la Régie ordonne au Distributeur de fournir, dans les prochains dossiers tarifaires, toute l'information pertinente à un jugement éclairé des intervenants, en incluant notamment des dossiers spécifiques sur l'efficience du Distributeur.**

(Recommandation # 5)

---

<sup>53</sup> Pièce B-0137, GM 11 - Document 14, p.2.

## 1.5 - Conclusion à l'analyse des dépenses d'exploitation

Dans son analyse des «Autres dépenses d'exploitation» des pages précédentes, l'UMQ a établi les constats suivants:

- Lors du premier dossier tarifaire sur la base du coût de service, la demande budgétaire du Distributeur prévoyait une croissance de ses dépenses réelles 2012-2013 trois fois supérieure à celle prévue pour l'IPC, alors que la réalité des faits a démontré une croissance presque nulle, tel que l'avait proposé l'UMQ.
- La demande budgétaire 2013-2014 prévoit pour les dépenses d'exploitation excluant la charge de retraite une augmentation de 5,6%, soit 2,5 fois l'IPC prévue<sup>54</sup>.
- Il est clair que la croissance des «Autres dépenses d'exploitation» demandée en 2014 ne se justifie pas, selon le Distributeur, par la correction d'un problème perçu de la qualité du service, du moins si on se fie aux indicateurs établis.
- Deux préoccupations ont été soulevées quant à l'initiative de la campagne de positionnement et à son impact sur le budget 2013-2014.
- La preuve en appui au rattrapage dans les activités informatiques et au redressement du niveau de ressources en technologies de l'information n'est pas convaincante.
- Les autres justifications en appui à la hausse des dépenses d'exploitation apparaissent bien minces.

En préambule à la présente preuve, l'UMQ rappelait les quatre questions qui avaient été à la base de son argumentation dans la cause tarifaire précédente. Cette mise à jour de son analyse des «Autres dépenses d'exploitation» amène l'UMQ, à répondre à nouveau «non» aux trois premières questions.

Dans sa preuve, le Distributeur affirme avoir «*décidé de présenter de l'information à un niveau plus détaillé pour les pièces reliées aux dépenses d'exploitation*»<sup>55</sup>. L'UMQ admet

---

<sup>54</sup> Pièce B-0325, GM 19 - Document 3, p. 17.

que la présente preuve contient plus d'informations que la précédente, mais elle considère que les détails qui ont été ajoutés ne sont pas de la nature stratégique recherchée dans un processus réglementaire.

L'efficacité que se doit de rechercher le Distributeur est illustrée par un certain nombre de projets d'amélioration. Ceux-ci apparaissent cependant comme des initiatives isolées qui auront somme toute des impacts relativement mineurs sur l'ensemble de l'organisation.

Le Distributeur ne démontre pas qu'il s'est donné un plan d'action structuré pour optimiser ses grands processus d'affaires et opérationnels. Il s'agit pourtant de la phase prescrite qui suit l'implantation de progiciels corporatifs comme le projet Héritage.

La lecture que fait l'UMQ de la présente preuve ne l'amène pas à croire que Gaz Métro a fait tous les efforts nécessaires pour restreindre la croissance de ses dépenses d'exploitation dans la portion de celles-ci qui est sous son contrôle et gérable par le Distributeur.

L'UMQ recommande donc :

- **Que la Régie de l'énergie n'approuve pas la demande 2013-2014 du Distributeur relativement aux dépenses d'exploitation excluant la charge de retraite et autres avantages sociaux.**

(Recommandation # 6)

- **Que la Régie de l'énergie accorde au Distributeur pour les dépenses d'exploitation (excluant la charge de retraite et autres avantages sociaux) un budget autorisé égal aux coûts réels enregistrés en 2012-2013 augmentés de l'IPC.**

(Recommandation # 7)

---

<sup>55</sup> Pièce B-0137, GM 11 - Document 14, p. 2

- **Que la Régie de l'énergie repousse à nouveau l'application du prochain mécanisme incitatif et ordonne que les dossiers tarifaires à venir soient également déposés sur la base du coût de service.**

(Recommandation # 8)

## **1.6 – Balisage**

En réponse à la demande de la Régie de l'énergie à l'effet que, lors de prochains dossiers tarifaires, le Distributeur dépose un « (...) *suivi sur les exercices de balisage effectués, sur les pistes d'amélioration identifiées, le cas échéant, et sur les différents projets qui permettront des gains de productivité* »<sup>56</sup>, laquelle reprenait l'essentiel d'une demande de l'UMQ à cet effet. Ce dernier met donc en preuve un « *Rapport sur les exercices de balisage et projets d'amélioration ou de conformité* » (Gaz Métro 11 - Document 28)<sup>57</sup>.

Ce rapport fait état de quelques 70 activités de balisage qui sont soit terminées, en cours ou à venir, de même que 21 projets d'amélioration.

Les demandes formulées par l'UMQ dans le cadre du dossier R-3809-2012 Phase 2 visaient à « (...) *porter jugement sur la performance de Gaz Métro dans chacun de ses processus afin d'évaluer si ceux-ci sont alignés sur les meilleures pratiques de l'industrie, portent des coûts d'opération raisonnables et rendent le service attendu* »<sup>58</sup>.

Bien que le rapport témoigne des nombreux exercices conduits par le Distributeur, les informations fournies répondent peu à la recherche de données de l'UMQ.

D'abord, la preuve ne présente aucun des rapports produits aux termes des exercices de balisage du Distributeur. Ensuite, en réponse à la demande de renseignements de

---

<sup>56</sup> D-2013-106, rendue le 15 juillet 2013 (cause tarifaire R-3809-2012, phase 2), p. 59, [252]

<sup>57</sup> Pièce B-0152, GM 11 - Document 28

<sup>58</sup> Pièce R-3809-2012 Phase 2, C-UMQ-0025, p. 33.

l'UMQ<sup>59</sup>, le Distributeur a déposé sous pli confidentiel cinq de ces rapports. Tel que mentionné précédemment, en raison des contraintes légales encadrant l'utilisation de l'information contenue dans ces documents, l'UMQ n'est pas en mesure d'en utiliser le contenu pour éclairer la Régie de l'énergie quant à la performance du Distributeur. Par contre, de l'aveu même du Distributeur, quatre de ces documents confidentiels ne sont «(...) pas à proprement parler (des) rapport(s) de balisage, mais bien, comme indiqué dans la colonne « description », (de) quatre présentations faites par Deloitte dans le cadre d'une formation sur le processus d'approvisionnement de Gaz Métro»<sup>60</sup>.

Sur la base des informations disponibles dans le *Rapport sur les exercices de balisage et projets d'amélioration ou de conformité*, il est clair que l'UMQ n'est aucunement en mesure de porter jugement sur la performance du Distributeur et encore moins de relativiser celles-ci par rapport à d'autres entreprises comparables de l'industrie de distribution gazière.

Par ailleurs, il est permis de se questionner sur la portée qu'ont eue ou auront ces exercices sur les charges d'exploitation du Distributeur.

Relativement aux exercices de balisage<sup>61</sup>:

- 63 des exercices de balisage répertoriés portent une mention à l'effet qu'ils n'apportent ou n'apporteront aucune modification au budget ;
- 4 de ces exercices mentionnent des économies qui ne sont toutefois pas quantifiées;
- au contraire des pistes d'efficience recherchées par de tels balisages, 3 de ces exercices ont conduit à des augmentations totalisant 14 postes et des dépenses additionnelles de 380 000 dollars (dossier des *Cross bore*).

---

<sup>59</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, pp. 23 et 40

<sup>60</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 40.

<sup>61</sup> Pièce B-0152, GM 11 - Document 28

Quant aux projets d'amélioration<sup>17</sup>, ils ont déjà été discutés brièvement à la sous-section 1.4.2 ci-haut.

Sur la base de l'analyse faite par l'UMQ et du peu d'information disponible, il appert que les balisages et les projets d'amélioration qui introduiront des mesures d'efficience dans les processus du Distributeur auront des impacts mineurs et concernent des activités ou processus mineurs dans l'activité globale du Distributeur (ex: gestion documentaire, gestion des entrepôts, garages...).

Il est essentiel de rappeler ici que le balisage est un exercice très structuré de recherche et d'analyse d'informations externes à une organisation, applicable à des processus spécifiques, choisis pour leur importance dans le bilan global de cette organisation, et qui intervient dans la cadre d'une initiative visant à permettre à cette organisation de se classer parmi les plus performantes d'un secteur donné. Le balisage ne consiste donc pas uniquement à introduire des changements aux processus d'affaires en place, comme lorsqu'on adopte les meilleures pratiques d'une industrie ou qu'on initie un changement organisationnel destiné à accroître la performance.

Dans l'esprit de l'UMQ, les balisages recherchés devraient permettre de mesurer, qualifier, quantifier et comparer la performance et le coût de processus d'importance de l'organisation tels que:

- Le service à la clientèle (Centre d'appels, Relève de compteurs, Recouvrement des comptes à recevoir...);
- La gestion du réseau (Demandes de nouveaux branchements, Ingénierie de projets de développement, Traitement des pannes, Programmes de maintenance préventive...);
- Les fonctions support (Technologies de l'information, le ratio d'encadrement, les ressources support vs les ressources opérationnelles).



Le document Gaz Métro 11 - Document 28<sup>62</sup> fait état de deux exercices de balisage qui, en apparence, apporteront des informations du niveau recherché par l'UMQ:

- Balisage sur les pratiques des activités de la direction « Services à la clientèle » (productivité, coût de service) pour les activités « Gérer le centre de contact clients », « Gérer les comptes à recevoir » (recouvrement/perception) et « Gérer la Facturation » (incluant le relevé des compteurs);
- Balisage sur le positionnement de la « Fonction TI » en regard des dimensions « Stratégie », « Gouvernance », « Organisation », « Portefeuille de projets », « Solutions d'affaires », « Exploitation et services aux utilisateurs », « Budget ».

Cependant, dans le premier cas, ce projet a été reporté et dans le second cas, le balisage a été effectué, mais le rapport demeure confidentiel.

Au terme du second dossier tarifaire sur la base du coût de service, l'UMQ considère donc qu'elle ne dispose pas des données stratégiques suffisantes pour juger de la performance et des coûts du Distributeur, malgré une certaine abondance d'informations.

Ainsi en réponse à la quatrième question énoncée en préambule, l'UMQ doit, à nouveau répondre «non».

L'UMQ réitère donc que le dossier tarifaire gagnerait à être accompagné de rapports de balisage établis à un niveau stratégique et portant sur des activités et processus centraux du Distributeur, ce qui permettrait de comprendre la structure de ses coûts et de comparer celle-ci à des entreprises comparables de distribution gazière.

**En conclusion, l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur, dans le cadre du prochain dossier tarifaire:**

---

<sup>62</sup> Pièce B-0152, GM 11 - Document 28, Annexe 1, pp. 1 et 6.

- **De compléter sa preuve par un balisage de ses dépenses d'exploitation et qu'à cet effet, ce dernier dépose un plan de balisage accompagné d'un calendrier de réalisation;**
- **D'amorcer et de compléter en 2014 l'exercice de balisage sur les pratiques des activités de services à la clientèle décrites dans le document *GM II – Doc. 28*;**
- **De rendre public le rapport de balisage sur les technologies de l'information déposé sous pli confidentiel en réponse à la demande de renseignements no 1 de l'UMQ.**

(Recommandation # 9)

## SECTION 2 – LES ASPECTS PARTICULIERS DU DOSSIER TARIFAIRE

Conformément à ce qu'elle avait annoncé dans sa demande d'intervention<sup>63</sup>, l'UMQ abordera dans cette section les sujets qui comportent le plus d'impacts potentiels pour la clientèle qu'elle représente.

### 2.1 - Stratégie de gestion des actifs du Distributeur : le dossier *Cross bore*

Dans la preuve déposée par l'UMQ lors de la cause tarifaire 2012-2013 du Distributeur, l'UMQ avait exprimé sa grande inquiétude face au phénomène des *Cross bore*, résultant de l'intersection accidentelle d'une conduite de gaz naturel et d'une conduite souterraine appartenant à une municipalité. Le souci immédiat de l'UMQ portait sur l'aspect sécuritaire, car cette situation expose la population à des risques inutiles lors de travaux de débouchage de branchements d'égouts. Le souci exprimé par l'UMQ portait sur la sécurité du public mais aussi sur le dommage aux infrastructures municipales et à terme, à la diminution de la durée de vie utile d'une conduite transpercée.

L'UMQ avait alors recommandé à la Régie d'ordonner au Distributeur trois actions :

- D'abord, de lancer le plus rapidement possible un plan de communication à grande échelle auprès des différents publics cibles afin qu'ils soient informés de toutes les précautions à prendre;
- Ensuite, d'amener le Distributeur à déposer les modifications qu'il a apportées ou qu'il compte apporter à son processus de forage sans tranchée pour s'assurer que ces situations ne se reproduisent plus;
- Enfin, de s'engager à déposer un suivi spécifique à chaque dossier tarifaire sur l'avancement du projet *Cross Bore*.

---

<sup>63</sup> Voir pièce C-UMQ-0002, paragraphe 12.

Dans sa décision D-2013-106, la Régie notait :

« [317] La Régie ne retient pas la recommandation de l'UMQ relative à un suivi spécifique sur le projet *Cross bore*. Il sera possible d'obtenir de l'information à jour sur ce projet, le cas échéant, dans le cadre des prochains dossiers tarifaires. »

L'UMQ est globalement inquiète du rythme et de l'allure que prend le développement du projet *Cross bore* du Distributeur pour les raisons exposées ci-après.

Au cours de l'année écoulée, le Distributeur a inclus le sujet des *Cross bore* parmi l'ensemble des projets qui font l'objet soit de travaux communs avec d'autres intervenants de l'industrie, soit de balisage<sup>64</sup>. L'objectif recherché est de « développer et maintenir les programmes, les normes et les procédures » sur les croisements d'égout (*Cross bore*). L'UMQ remarque que ces travaux, qui se déroulent sous l'égide d'un groupe de travail de la Canadian Gas Association (CGA), visent à mettre en commun les expériences des autres compagnies canadiennes en matière de prévention des croisements des égouts.

L'UMQ est familière des travaux conduits par une association pour le bénéfice de ses membres, et souligne qu'à moins de circonstances particulières, ces travaux sont plutôt conçus pour favoriser la transmission d'informations entre participants, mais ne sauraient en aucun cas être assimilés à des études indépendantes ou encore à des processus structurés de recherche des meilleures pratiques d'une industrie. D'ailleurs, en réponse à une question (1.7) posée par l'UMQ dans sa Demande de renseignements<sup>65</sup>, le Distributeur admet qu'il ne peut fournir une « analyse documentée et critique » des programmes « *Cross bore* » des autres distributeurs gaziers au Canada, mais « *participe aux ateliers de travail de la CGA sur le croisement d'égout, afin « d'échanger sur les bonnes pratiques de l'industrie en pareille matière ».*

---

<sup>64</sup> Pièce B-0152, GM-11, document 28, p. 13.

<sup>65</sup> Pièce B-0336, GM-19, document 10, section 1.

Par ailleurs, en réponse à d'autres questions que lui adressait l'UMQ, le Distributeur affirme que la diminution des dépenses d'exploitation associées au projet *Cross bore* découle d'un nombre moins élevé de vérifications effectuées par rapport à ce qui avait été originalement estimé. C'est logique, mais inconséquent! À telle enseigne, aucune vérification ne coûterait rien au Distributeur...est-ce mieux ? Quant aux dépenses d'investissements, elles auraient été transférées aux coûts des projets eux-mêmes, ce qui expliquerait la diminution du plan pluriannuel présenté au tableau 1 du document GM-8, document 1, à la page 4<sup>66</sup>. Sur ce dernier point, l'UMQ doit croire le Distributeur sur parole.

Le Distributeur admet également que son programme d'inspection de branchements d'immeubles « *ne sert pas et ne permet pas de découvrir les croisements d'égout* <sup>67</sup> ». Plus loin, le Distributeur répond à l'UMQ qu'il n'a pas réalisé « d'études » lui permettant de conclure à une réduction du risque associé à la problématique des *Cross bore*<sup>68</sup>.

L'UMQ croit que la stratégie du Distributeur liée au risque présenté par un *Cross bore* découle de son analyse à l'effet qu'il en coûte plus cher de détecter (par inspection) ces derniers que de les corriger<sup>69</sup>. De façon globale, tel qu'on peut en déduire de l'énoncé suivant<sup>70</sup>, la stratégie du Distributeur est « attentiste » :

*« Comme il est difficile d'évaluer le nombre de ces croisements, l'évaluation des dépenses d'exploitation au-delà de 2013-2014 pourrait varier significativement ».*

L'UMQ soumet que depuis l'étude par la Régie de la précédente cause tarifaire, la sensibilité de la population à l'égard de la gestion des différents risques en milieu urbain s'est accrue en ce qui concerne notamment la sécurité ferroviaire (suite à la tragédie de Lac-Mégantic) et le transport de pétrole (suite au projet d'inversion de flux du pipeline de

---

<sup>66</sup> Pièce B-0100, GM 8 - Document 1.

<sup>67</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 3.

<sup>68</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 5.

<sup>69</sup> Pièce B-0336, GM 19 - Document 10, p. 7.

<sup>70</sup> Idem, p. 5, lignes 16 à 18.

la société Enbridge). Juste reflet de leur population, les municipalités sont donc, à juste titre, très inquiètes de tous les types de risques engendrés par la présence en milieu urbain d'infrastructures de transport ou de distribution d'énergie, quelle que soit sa forme.

L'article 31 de la *Loi sur la Régie de l'énergie*<sup>71</sup> stipule notamment que la Régie a compétence pour surveiller les opérations des titulaires d'un droit exclusif de distribution de gaz naturel. L'UMQ croit donc qu'il est de la responsabilité de la Régie d'aborder les questions de sécurité d'approvisionnement dans un sens large, qui inclut la sécurité de la conception des réseaux de distribution.

En conséquence, l'UMQ estime que cette dernière doit revenir sur sa compréhension du problème des *Cross bore* en obligeant le Distributeur à faire preuve de plus de responsabilité et de diligence vis-à-vis la population en général, sinon sa propre clientèle.

L'UMQ revient donc dans la présente cause avec une recommandation à l'effet **d'obliger le Distributeur à mettre en place un plan proactif de détection et de correction, à ses frais, des croisements d'égouts (*Cross bore*) et à faire état, lors de chaque dossier tarifaire, de son avancement.**

(recommandation # 10)

## **2.2 – Proposition de programme de dérivés financiers**

Le Distributeur a réalisé en cours d'année un suivi relatif à l'analyse de son programme de dérivés financiers et soumet une proposition de réactivation du programme, incluant différents ajustements, à la Régie.

À la demande du Distributeur, l'UMQ s'est rendue disponible pour participer à l'analyse effectuée par la firme Concentric Energy Advisors. L'UMQ est d'avis que le rapport d'analyse et la proposition qui en découle, synthétisent bien les intérêts et besoins de la clientèle municipale, c'est-à-dire le besoin de pouvoir planifier l'évolution du coût du gaz

---

<sup>71</sup> L.Q., ch.R-6.01.

naturel sur une période qui soit la plus longue possible (prévisibilité), et une préférence pour une protection contre les aléas de prix de la molécule. Les réponses fournies par le Distributeur aux questions posées par l'UMQ sur ce sujet<sup>72</sup> sont d'ailleurs éclairantes eu égard à l'impact des différentes mesures par rapport à l'objectif visé, et l'UMQ félicite le Distributeur pour cet effort.

L'UMQ prend donc acte de la proposition présentée par le Distributeur, souligne la rigueur de l'analyse qui a été effectuée par ce dernier et l'expert qu'il a retenu, mais ne se prononce pas sur les nouveaux paramètres ajoutés à la proposition de programme de dérivés financiers, faute d'avoir pu les étudier en profondeur et d'avoir pu mesurer leur effet sur la clientèle qu'elle représente.

### **2.3 – Stratégie tarifaire du Distributeur**

Le Distributeur propose à la Régie de maintenir l'approche utilisée lors de la cause tarifaire précédente, soit une répartition de la hausse du revenu requis de distribution au prorata des revenus de distribution, avec certaines exceptions ou adaptations<sup>73</sup> (comme le tarif D1, où la Régie demandait de répartir la hausse tarifaire du revenu requis entre les frais de base et les frais variables, de manière à conserver les ratios actuels). L'essentiel de l'analyse produite par l'UMQ dans sa preuve consiste à s'assurer que le Distributeur obtienne les ressources requises pour s'acquitter normalement de sa responsabilité, tout en limitant ses demandes à ce qui est vraiment nécessaire et justifié par le processus réglementaire.

Considérant ce contexte, et vu l'imminence de l'étude par la Régie de la vision tarifaire du Distributeur, l'UMQ ne se prononce pas sur l'approche de stratégie tarifaire suggérée par le Distributeur pour l'année 2013-2014 et prend acte de cette proposition.

---

<sup>72</sup> Pièce B-0336, GM-19, document 10, pp. 8 à 11.

<sup>73</sup> Pièce B-0171, GM-15. Document 1, pp. 14 et suivantes.

## 2.4 – Modifications aux conditions de service

Au chapitre des modifications demandées par le Distributeur aux Conditions de service, la présente cause tarifaire touche quelques points sur lesquels l'UMQ souhaite se prononcer.

### Réseau de distribution

D'abord, sur la question de l'accès à assurer aux appareils de mesurage et à leur remplacement, l'UMQ est sensible à la situation décrite par le Distributeur et **appuie le principe d'un accès à l'appareillage en fonction des paramètres suggérés ou qui seront jugés équivalents par la Régie**<sup>74</sup>.

(recommandation # 11)

L'UMQ est notamment satisfaite du fait que les frais encourus pour une éventuelle remise en service couvriront les frais occasionnés, évitant ainsi à l'ensemble de la clientèle de supporter ces frais.

La preuve du Distributeur aurait toutefois été plus convaincante si elle avait pu s'appuyer sur un balisage des dispositions accordées aux autres distributeurs gaziers canadiens, qui seront nécessairement soumis à la même problématique de remplacement de compteurs selon les directives de Mesures Canada<sup>75</sup>. À titre de référence, la législation municipale<sup>76</sup> prévoit un préavis d'au moins 48 heures avant que le représentant d'une municipalité ne puisse entrer dans, ou circuler sur, l'immeuble afin d'y installer tout équipement ou appareil ou y faire tous travaux nécessaires à l'exercice des compétences de la municipalité.

---

<sup>74</sup> Pièce B-0182, GM-16, document 1, pp. 4-7.

<sup>75</sup> Voir C-0336, GM-19, document 10, p. 14 (question 4.1). En réponse à une question de l'UMQ, le Distributeur admet qu'« aucun balisage formel n'a été effectué ».

<sup>76</sup> *Loi sur les compétences municipales* (L.Q., Ch.C-47.1), article 95.



## Dépôt

Ensuite, à propos de l'exigence d'un dépôt de la part d'un client qui augmente significativement sa consommation, l'UMQ est satisfaite d'une telle initiative de la part du Distributeur et appuie ce dernier dans sa demande, ce qui ne peut avoir pour effet que de diminuer le risque de mauvaises créances supporté par l'ensemble de la clientèle. Le Distributeur reconnaît, en réponse à des questions de l'UMQ sur ce sujet<sup>77</sup>, que les municipalités « ne représentent pas un facteur de risque pour le Distributeur » et que pour cette raison, elles « sont exclues de l'exigence d'un dépôt ».

## **2.5 – Indices de qualité de service**

Le Distributeur dépose, dans sa preuve, un document portant sur les indices de qualité et les conditions d'accès aux trop-perçus en distribution<sup>78</sup>. Puisque l'accès par le Distributeur au trop-perçu de l'année budgétaire en cours sera fondé sur l'atteinte d'un seuil minimal de ces indices de qualité de service, quelques commentaires sont de mise.

D'abord, le défi à l'organisation que devrait normalement constituer l'atteinte d'une série d'indices semble relativement absent, puisque les seuils d'indices en vigueur sont atteints de façon « normale » par le Distributeur (voir Graphique 2 du présent mémoire). Pour les deux derniers exercices financiers (2011-2012 et 2012-2013), la moyenne pondérée de réalisation des indices a été de 100 %. Quatre des neuf indices ont été atteints individuellement à 100 % (« Programme d'entretien préventif », « Certification ISO 14001 », « Diminution des émissions de gaz à effet de serre » et « Procédure de recouvrement et d'interruption de service »).

---

<sup>77</sup> Pièce C-0336, GM-19, document 10, p. 15, réponses aux questions 4.4 et 4.5.

<sup>78</sup> Pièce B-0159, GM-13, document 1.

En analysant les documents fournis par le Distributeur dans le cadre des deux derniers rapports annuels<sup>79</sup>, on constate de plus certaines caractéristiques qui devraient donner à la Régie matière à réflexion :

- Un taux de réalisation du « Programme d'entretien préventif » qui est significativement au-dessus de 100 % (108 % en 2011-2012; 103 % en 2012-2013), sans aucun des sous-indices qui ne soient inférieur à 94,6 %, soit un niveau largement suffisant pour atteindre les objectifs requis;
- Des zones de performance moins reluisantes persistent d'une année à l'autre, comme en fait foi le résultat du mois de décembre de l'indice de rapidité de réponse aux situations d'urgence pour les deux années; malgré tout le résultat total de cet indicateur se qualifie pour un résultat parfait.
- En matière de réponse téléphonique, le niveau de service chute de 97,26% en 2012 à 93,4% en 2013. De plus, l'augmentation importante d'une année sur l'autre du pourcentage d'abandon (de 1,29 à 2,36) pour l'indice de rapidité de réponse aux appels téléphoniques, au sujet duquel le Distributeur « présume »<sup>80</sup> que ce pourcentage s'explique par un délai moyen de réponse plus élevé (en 2012-2013 p/r à 2011-2012). Malgré ces performances décevantes, le résultat global de cet indice autorise la bonification.
- L'atteinte « automatique » de l'indice de diminution des GES grâce au recours à un expédient (l'achat de crédits) moins coûteux que la réalisation de projets destinés à diminuer les émissions de GES de l'entreprise. En 2012-2013, le recours à cet expédient a plus que doublé, passant de 150 tonnes de CO<sub>2</sub> à 375 tonnes, à un coût de 325 dollars/tonne équivalent;

---

<sup>79</sup> Dossier R-3831-2012, pièce B-0018 (GM-5, document 1); dossier R-3871-2013, pièce B-0026 (GM-5, document 1).

<sup>80</sup> Réponse obtenue suite à la séance d'information tenue le 30 janvier 2014 dans le cadre de l'examen du rapport annuel 2012-2013 (R-3871-2013).

- En matière de procédure de recouvrement et d'interruption de service, un indice de performance qui mesure le respect que fait le Distributeur de son processus ne constitue pas un grand défi et ne justifie pas à lui seul une bonification. En fait, le respect d'un processus interne est le minimum qu'on puisse attendre d'une entreprise responsable. Par ailleurs, bien que cet indicateur ait obtenu une note parfaite au cours des quatre dernières années, le Distributeur propose des ajouts qui lui permettront de l'atteindre encore plus facilement.

À moins d'en conclure que le Distributeur est dans une classe à part en termes de performance administrative (ce à quoi l'absence de balisage et les nombreuses remarques de l'UMQ quant à l'efficacité administrative en distribution devraient nous amener à adopter une saine réserve), la conclusion logique est plutôt de croire que les seuils de ces indices sont trop bas, ou encore que certains indices doivent être entièrement réévalués.

De plus, l'UMQ ne peut s'empêcher d'établir un lien organique, au sein de la même entreprise, entre d'une part le manque de défi dans l'établissement des cibles de performance et d'autre part, la difficulté à contenir la croissance des dépenses d'exploitation. Dans un contexte normal, le premier nourrit la seconde...

Suite à ces remarques, et nonobstant la recommandation no 8 sur le report de l'approbation du prochain mécanisme incitatif, **l'UMQ recommande à la Régie de réévaluer les indices de qualité de service auquel doit se soumettre le Distributeur pour les prochaines années financières et d'associer les intervenants à cette réflexion.**

(recommandation # 12)

## CONCLUSION

De nos jours, toute demande de hausse du coût d'une activité produite par le secteur public ou réglementé, qui n'est pas soumise aux dures lois de la concurrence de la même façon que le secteur privé, doit être raisonnable et justifiée.

Dans le contexte actuel, pour l'UMQ, une hausse des coûts de distribution de 14,4% en 2013-2014 semble d'emblée inappropriée, et la preuve présentée par le Distributeur est loin de la convaincre de la nécessité de cette forte hausse. C'est pourquoi l'UMQ interpelle fortement, dans sa preuve, la Régie de l'énergie à jouer son rôle de protecteur des consommateurs et de prendre acte du contexte qu'elle vient de décrire comme toile de fond à ses décisions.

Par ailleurs, l'UMQ est revenue dans cette cause tarifaire sur le dossier des *Cross bore* et demande instamment à la Régie d'obliger le Distributeur à gérer cet important risque à la sécurité du public de façon plus proactive. Ce type de risque à la sécurité publique ne saurait être accepté sans broncher, sans quoi en cas d'accident, il sera légitime de se demander qui aurait été en situation d'intervenir afin de diminuer de tels risques.

Enfin, l'UMQ s'est également prononcée dans sa preuve sur diverses questions soulevées par la présente cause tarifaire, notamment sur les modifications demandées aux conditions de service du Distributeur et sur les indices de qualité de service. Elle espère que sa contribution sera utile à la Régie dans son objectif de fournir au Distributeur les moyens de bien s'acquitter de ses responsabilités, dans le respect de la capacité de payer de la clientèle du gaz naturel, tout en préservant la position concurrentielle du gaz naturel comme source d'énergie.

## **RAPPEL DES RECOMMANDATIONS**

- 1. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de statuer sur ce que serait un dépôt tardif d'une demande tarifaire et de soumettre un tel dépôt jugé tardif à une sanction pour le Distributeur, sous forme de pénalité à verser à sa clientèle.**
  
- 2. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur de récupérer la valeur du compte pour décisions tardives des tarifs sur deux exercices financiers.**
  
- 3. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de porter une attention particulière à la juste imputation des coûts de la campagne de positionnement entre les activités réglementées et non réglementées du Distributeur.**
  
- 4. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur qu'il produise une mise à jour de l'analyse économique du projet Héritage en intégrant les nouveaux coûts de rattrapage qu'il impute en partie aux impacts de ce projet.**
  
- 5. L'UMQ recommande à la Régie d'ordonner au Distributeur de fournir, dans les prochains dossiers tarifaires, toute l'information pertinente à un jugement éclairé des intervenants, en incluant notamment des dossiers spécifiques sur l'efficacité du Distributeur.**

- 6. L'UMQ recommande à la Régie de ne pas approuver la demande 2013-2014 du Distributeur relativement aux dépenses d'exploitation excluant la charge de retraite et autres avantages sociaux.**
  
- 7. L'UMQ recommande à la Régie d'accorder au Distributeur pour les dépenses d'exploitation (excluant la charge de retraite et autres avantages sociaux) un budget autorisé égal aux coûts réels enregistrés en 2012-2013 augmentés de l'IPC.**
  
- 8. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de repousser à nouveau l'application du prochain mécanisme incitatif et d'ordonner que les dossiers tarifaires à venir soient également déposés sur la base du coût de service.**
  
- 9. L'UMQ recommande à la Régie d'ordonner au Distributeur, dans le cadre du prochain dossier tarifaire:**
  - a. De compléter sa preuve par un balisage de ses dépenses d'exploitation et qu'à cet effet, ce dernier dépose un plan de balisage accompagné d'un calendrier de réalisation;**
  - b. D'amorcer et de compléter en 2014 l'exercice de balisage sur les pratiques des activités de services à la clientèle décrites dans le document Gaz Métro 11 - Document 28;**
  - c. De rendre public le rapport de balisage sur les technologies de l'information déposé sous pli confidentiel en réponse à la demande de renseignements no 1 de l'UMQ.**

- 10. L'UMQ recommande à la Régie d'obliger le Distributeur à mettre en place un plan proactif de détection et de correction, à ses frais, des croisements d'égouts (*Cross bore*) et à faire état, lors de chaque dossier tarifaire, de son avancement.**
  
- 11. L'UMQ recommande à la Régie de permettre l'accès au Distributeur à l'appareillage en fonction des paramètres suggérés ou qui seront jugés équivalents par la Régie.**
  
- 12. L'UMQ recommande à la Régie de réévaluer les indices de qualité de service auquel doit se soumettre le Distributeur pour les prochaines années financières et d'associer les intervenants à cette réflexion.**

Pour toute information relative au suivi des interventions de l'UMQ devant la Régie de l'énergie du Québec, prière de contacter M. Pierre Prévost, analyste désigné, aux coordonnées apparaissant ci-après : 514-355-1318 / [prevostconseil@videotron.ca](mailto:prevostconseil@videotron.ca), ou encore M. Jean-Philippe Boucher, conseiller en aménagement et ressources à l'UMQ, au 514-282-7700, poste 252 / [jboucher@umq.qc.ca](mailto:jboucher@umq.qc.ca).

UIMMO