

PLAN DE BALISAGE

SUIVI DE LA DÉCISION D-2014-077

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	3
2	OBJECTIFS	4
3	MÉTHODOLOGIE	5
	3.1 Sélection des sources pour les balisages	5
	3.2 Sélection des activités balisées	6
4	INDICATEURS GÉNÉRAUX DU DISTRIBUTEUR	7
5	PROPOSITION	8
	5.1 Activités balisées	8
	5.2 Définition des indicateurs à titre de comparable	9
	5.3 Calendrier proposé	9
6	DEMANDE DE GAZ MÉTRO	10

1 INTRODUCTION

1 Dans le cadre du dossier R-3837-2013 Phase 3, Gaz Métro a déposé un document qui présente
2 un recensement des balisages effectués par le Distributeur. Ce recensement identifiait les types
3 de balisage, les objectifs visés et l'état des initiatives qui en découlent.

4 La Régie a pris acte de ce document et, dans sa décision D-2014-077, a demandé qu'un exercice
5 ponctuel de balisage des charges d'exploitation soit mis en place.

6 En conclusion, la Régie demande donc, à Gaz Métro, qu'un exercice de balisage des charges
7 d'exploitation soit mis en place et de déposer, dans le cadre de la prochaine cause tarifaire, un
8 plan de balisage ainsi qu'un calendrier de réalisation.

2 OBJECTIFS

- 1 Dans le cadre de la présente demande, Gaz Métro souhaite répondre à la demande de la Régie
- 2 de la façon suivante :
- 3 • Informer sur les différentes sources généralement utilisées pour effectuer les balisages
- 4 externes et les processus s'y rattachant ;
- 5 • Présenter les activités qui feront l'objet d'un balisage des charges d'exploitation ;
- 6 • Proposer un plan de balisage ainsi que son échéancier.

3 MÉTHODOLOGIE

3.1 SÉLECTION DES SOURCES POUR LES BALISAGES

1 Gaz Métro utilise actuellement différentes sources pour se baliser que ce soit par rapport à une
2 pratique d'affaires, un processus spécifique, une exigence réglementaire ou encore pour
3 connaître son positionnement dans le marché.

4 Généralement, les sources utilisées sont les suivantes :

- 5 • Firmes comptables reconnues ou experts dans un domaine précis (ex. : KPMG, Deloitte,
6 Aon/Hewitt, etc.) : ces firmes possèdent des banques de données pouvant être utilisées,
7 moyennant un coût en fonction des besoins exprimés par Gaz Métro, afin de comparer un
8 ou plusieurs éléments avec ceux d'entreprises similaires. Ces firmes sont généralement
9 utilisées pour les balisages reliés à des activités de support (technologies d'information,
10 approvisionnement et achat de matériel, etc.).
- 11 • Associations reliées au domaine gazier : Gaz Métro est membre du Canadian Gas
12 Association (CGA) et de l'American Gas Association (AGA). Ces associations offrent
13 différents services, incluant la participation à différents sondages, sans coût
14 supplémentaire (un coût d'adhésion à ces associations est cependant requis). Ces
15 sondages peuvent prendre différentes formes soit :
 - 16 ○ Informations statistiques générales : chaque compagnie membre complète
17 annuellement un sondage portant sur des éléments variés tels que le nombre de
18 clients, les volumes consommés, le nombre de kilomètres de conduite, les coûts
19 d'opération et de maintien. Ces informations sont plutôt de haut niveau et se
20 veulent informatives ;
 - 21 ○ Sondages spécifiques : ces sondages du type « appel à tous » permettent de
22 répondre à un besoin spécifique et porte sur des éléments précis. La réponse à ce
23 sondage se fait sur une base volontaire de la part des membres, aucune obligation
24 de participation n'est exigée de la part de l'association. Ce type de sondage peut
25 être effectué à tout moment au cours d'une année.

1 Cependant, les sources actuellement utilisées par Gaz Métro ne sont pas nécessairement celles
2 qui sont les mieux adaptées pour le balisage des charges d'exploitation demandé par la Régie.
3 Gaz Métro doit donc évaluer leur aptitude à répondre au besoin de la Régie.

4 Les sources de balisages qui seront conservées ou développées devront permettre une
5 représentativité au niveau du contexte et de la réalité d'affaires de Gaz Métro, en mettant l'accent
6 sur :

- 7 • des entreprises de taille et de secteur d'activité comparables à Gaz Métro ;
- 8 • un nombre suffisant d'entreprises comparables ;
- 9 • la qualité et la comparabilité des données obtenues de la part des entreprises participant
10 au balisage ;
- 11 • la qualité de l'analyse des résultats fournie par l'organisateur du balisage.

3.2 SÉLECTION DES ACTIVITÉS BALISÉES

12 Afin d'identifier ce que constitueront les activités qui seront présentées dans le plan de balisage,
13 Gaz Métro s'est basée sur les principes suivants :

- 14 1. Baliser des activités qui sont sous le contrôle de Gaz Métro ;
- 15 2. Identifier les principales activités opérationnelles liées à la mission première de Gaz Métro
16 et qui sont directement liées à la prestation de services à la clientèle ;
- 17 3. Identifier les activités supports significatives qui sont en lien avec les activités
18 opérationnelles et qui sont nécessaires au maintien de la qualité de service. Ces activités
19 sont considérées être liées indirectement à la prestation de services à la clientèle ;
- 20 4. Dans une perspective de continuité, tenir compte des balisages ayant déjà été déposés à
21 la Régie et qui ont un impact sur les charges d'exploitation.

22 Les objectifs des balisages sont :

- 23 • De comparer nos performances opérationnelles et de dégager de grandes tendances;
- 24 • D'identifier les écarts et les raisons afférentes ;
- 25 • D'identifier les meilleures pratiques dans une perspective éventuelle de les intégrer dans
26 les activités de Gaz Métro.

1 D'autre part, le balisage n'est pas une fin en soi. Il demeure un outil parmi d'autres qui permet à
2 Gaz Métro d'alimenter et d'enrichir sa réflexion sur son efficacité en se comparant à d'autres
3 entreprises.

4 INDICATEURS GÉNÉRAUX DU DISTRIBUTEUR

4 En plus des activités qui seront balisées, Gaz Métro dispose déjà d'indicateurs généraux
5 présentés à la Régie dans la pièce Gaz Métro-16 de ses rapports annuels. Ces indicateurs sont
6 un moyen, pour la Régie, de constater l'évolution ou la tendance des charges d'exploitation selon
7 différents vecteurs soit :

- 8 • Dépenses d'exploitation par volume : \$ / Bcf ;
- 9 • Dépenses d'exploitation par client : \$ / client.

10 Ces indicateurs ont l'avantage de couvrir l'ensemble des charges d'exploitation et d'en suivre
11 l'évolution.

12 En intégrant un volet d'indicateurs globaux accompagné d'un cadre réglementaire incitatif tel que
13 déposé en phase 1 de la Cause tarifaire 2015 (allègement réglementaire et révision du mode de
14 partage), Gaz Métro travaille déjà à l'amélioration de la performance et l'ensemble de l'entreprise
15 est déjà mis à contribution pour le contrôle des charges d'exploitation.

16 D'autre part, les balisages des activités qui feront partie du plan permettront d'avoir une
17 information plus précise quant à la performance d'une activité.

5 PROPOSITION

1 Gaz Métro propose d'établir le plan de balisage en fonction des principes et objectifs énumérés
2 à la section 3.2. Elle propose aussi d'intégrer certains indicateurs globaux qui constituent des
3 indicateurs internes de performance.

4 Le plan proposé tient aussi compte des éléments suivants :

- 5 • Du temps requis pour le développement d'un balisage non existant ou pour l'adaptation
6 d'un balisage existant ;
- 7 • Des délais de complétion d'un exercice de balisage par rapport au calendrier de dépôt
8 des dossiers tarifaires de Gaz Métro : complétion du questionnaire par Gaz Métro et les
9 entreprises participantes, retour des informations par l'organisateur du balisage, analyses
10 des résultats et identification des écarts ;
- 11 • La capacité de nos ressources à l'interne à fournir l'information à la Régie.

12 En fonction de ces éléments, Gaz Métro propose un calendrier qui s'échelonne sur trois ans.

5.1 ACTIVITÉS BALISÉES

13 Le balisage des activités suivantes, directement liées à la prestation de services à la clientèle est
14 proposé :

- 15 • Les activités reliées à l'exploitation, l'entretien, l'amélioration et le développement du
16 réseau. Ces activités sont regroupées au secteur de l'exploitation.
- 17 • Les activités reliées aux services à la clientèle soit la facturation et la relève de compteur,
18 les comptes à recevoir, le recouvrement et l'information clientèle (centre de contacts).

19 Le balisage des activités suivantes, indirectement liées à la prestation de services à la clientèle
20 est proposé :

- 21 • Activités liées aux approvisionnements :
 - 22 ○ Gestion des immeubles ;
 - 23 ○ Gestion de la flotte de véhicules ;
 - 24 ○ Gestion de l'approvisionnement de matériel.

- 1 • Activités liées aux technologies de l'information (ex. : bureautique, communications/
2 téléphonie, etc.).

3 Par ailleurs, en fonction du quatrième principe identifié à la section 3.1, Gaz Métro propose
4 d'intégrer, dans son plan, un balisage sur les avantages sociaux (régime de retraite et
5 assurances) qui couvrent l'ensemble du personnel de Gaz Métro, à l'instar du rapport suivant,
6 déjà déposé à la Régie de façon confidentielle :

- 7 • Rémunération : Indice des avantages sociaux – Aon Hewitt 2012.

5.2 DÉFINITION DES INDICATEURS À TITRE DE COMPARABLE

8 Gaz Métro est présentement en processus de sélection des firmes avec lesquelles elle souhaite
9 réaliser les exercices de balisage énumérés précédemment. Il n'est donc pas possible de dresser
10 une liste des indicateurs qui en découleront.

5.3 CALENDRIER PROPOSÉ

11 Le résultat du balisage des activités suivantes sera déposé dans les prochains dossiers tarifaires,
12 tel que présenté à l'annexe 1 :

- 13 a. La direction Approvisionnement biens & services et logistique :
- 14 i. Service Gestion des immeubles (à la Cause tarifaire 2017)
- 15 ii. Service gestion de la flotte et garage (à la Cause tarifaire 2018)
- 16 iii. Approvisionnement biens & services - gestion du matériel (à la Cause
17 tarifaire 2019)
- 18 b. Les avantages sociaux (à la Cause tarifaire 2017)
- 19 c. La direction Service à la clientèle (à la Cause tarifaire 2018)
- 20 d. Le secteur exploitation (à la Cause tarifaire 2018)
- 21 e. La direction Gestion de l'information (TI) (à la Cause tarifaire 2019)

22 Compte tenu que le plan s'inscrit dans un contexte à long terme et qu'il est donc susceptible
23 d'évoluer, Gaz Métro mettra à jour, au besoin, le plan à chaque cause tarifaire sur sa séquence
24 et sa pertinence en fonction des points soulevés à la section 3.0.

6 DEMANDE DE GAZ MÉTRO

- 1 **Gaz Métro demande à la Régie d'approuver le plan de balisage ainsi que son échancier**
- 2 **tel que décrit à l'annexe 1.**

PLAN DE BALISAGE

<u>Secteur/Direction</u>	<u>Déposé à la Régie par</u> <u>Gaz Métro</u>	Cause tarifaire 2015-2016	Cause tarifaire 2016-2017	Cause tarifaire 2017-2018	Cause tarifaire 2018-2019
Indicateurs généraux charges exploitation totales	Chaque rapport annuel	Analyse historique	Analyse historique	Analyse historique	Analyse historique
Gestion des immeubles			Dépôt du balisage		
Gestion de la flotte				Dépôt du balisage	
Approvisionnement Biens & Services - gestion du matériel					Dépôt du balisage
Avantage sociaux	Balisage déposé CT 2014 (Aon/Hewitt 2012)		Dépôt du balisage		
Exploitation				Dépôt du balisage	
Services à la clientèle				Dépôt du balisage	
Gestion de l'information (TI)	Balisage déposé CT 2014 (KPMG 2013)				Dépôt du balisage