

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL
N^o : R-3969-2016 PHASE 2

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

FÉDÉRATION CANADIENNE DE
L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE

Intervenante

et

GAZIFÈRE INC.

Demandeur

**PLAN D'ARGUMENTATION DE L'INTERVENANTE FÉDÉRATION CANADIENNE
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE**

DOSSIER R-3969-2016 PHASE 2

I. INTRODUCTION

2. Dans le cadre du dossier R-3969-2016 Phase 2 concernant la Demande pour la fermeture réglementaire des livres de Gazifère Inc. (« **Gazifère** ») pour la période du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015, demande d'approbation du plan d'approvisionnement et demande de modification des tarifs de Gazifère à compter du 1^{er} janvier 2017, l'intervenante, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (« **FCEI** ») s'est principalement concentrée sur 2 sujets, soit :
- a) Les dépenses d'exploitation;
 - b) La proposition tarifaire.

II. DÉPENSES D'EXPLOITATION

3. La preuve déposée par la FCEI dans le présent dossier commentait deux éléments des dépenses d'exploitation: les frais de consultant demandés pour l'évaluation de la situation des ressources humaines et l'ajout de deux postes ayant été refusés par la Régie lors du dossier tarifaire 2016.

Ajout de deux postes

4. Sur la question de l'ajout des deux postes, la FCEI questionnait la nécessité du poste aux affaires réglementaires, notamment sur la base du fait que la preuve de Gazifère ne justifiait pas adéquatement cette demande. À l'égard du poste au service des opérations, la FCEI précisait qu'elle souhaitait obtenir plus d'informations et de clarifications lors de l'audience et qu'elle réservait sa recommandation sur ce point.
5. Sur le poste aux affaires réglementaires, Gazifère a présenté un témoignage lors de l'audience du 17 janvier 2016 ayant permis de convaincre la FCEI de la nécessité de la demande.
6. La FCEI retire donc sa recommandation de refuser la demande de Gazifère à l'égard de l'ajout du poste aux affaires réglementaires.

Frais de consultant demandés pour l'évaluation de la situation des ressources humaines

7. Gazifère demande un budget de 50 000\$ pour l'embauche d'un consultant dont le mandat serait d'évaluer la situation des ressources humaines.
8. Plus spécifiquement, l'évaluation couvrirait l'analyse historique de la productivité des équipes de Gazifère, la revue de l'efficacité de certains processus d'affaires clés, un balisage auprès d'entreprises similaires et l'identification des projets ayant été affectés par le manque de ressources.

(Référence : pièce GI-37, Document 1, B-0252, p. 37)

9. L'embauche de ce consultant viserait donc à étayer les prétentions de Gazifère quant à la situation des ressources humaines de l'entreprise.

(Référence : GI-18, Document 1, B-0372, p. 16)

10. Lors du contre-interrogatoire du panel 1 de Gazifère, la FCEI a tenté d'obtenir davantage d'informations à l'égard de la nature du mandat qui serait confié au consultant et sur les objectifs que vise Gazifère avec cette demande.
11. Sur le mandat du consultant, les réponses du témoin de Gazifère ont été les suivantes :

« Donc ma série de questions concerne cette réponse-là, dans l'objectif d'avoir un peu plus de détails sur le contenu de l'étude qui est recherchée par le consultant. Donc quel genre d'analyse de productivité parle-t-on lorsque vous répondez que l'évaluation va comporter quatre composantes, notamment l'analyse historique de la productivité des équipes de Gazifère, de quel genre d'analyse de productivité parle-t-on ici?

M. JEAN-BENOÎT TRAHAN :

C'est le consultant qui va effectuer ça. Nous, on a demandé un devis et c'est le consultant qui va déterminer la manière de travailler.

[111] Vous avez donc, le devis en question n'a pas encore été obtenu?

Le devis ne va pas dans ce détail.

[112] Donc on n'a pas d'idée de comment on va mesurer la productivité en question?

C'est au consultant de faire ce travail. »

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 17 janvier 2017, volume 1, pp. 134-135, aux lignes 1 à 17)

12. Voyant que le témoin n'était pas en mesure de préciser quel serait le mandat du consultant, la FCEI a reformulé les questions à l'égard des besoins de Gazifère relativement à l'étude du consultant. Les réponses du témoin ont été les suivantes :

« Q. [113] C'est effectivement au consultant de faire ce travail, ceci dit, je vais reformuler ma question pour obtenir ce que je veux : qu'est-ce que vous recherchez, qu'est-ce que Gazifère recherche lorsqu'elle indique qu'elle veut que l'étude comprenne une analyse historique de la productivité?

R. Une évaluation par une tierce partie des capacités internes de Gazifère pour effectuer les travaux qu'ils ont à accomplir, pour déterminer s'il y a des manques en quelque part, s'il y a des capacités d'efficience en quelque part dans l'entreprise, et en quel cas, d'avoir des actions. Et si, de l'autre côté, est-ce qu'il y a des manques en quelque part dans l'entreprise qui fait qu'avoir des ressources additionnelles ferait en sorte que l'entreprise serait capable de mieux performer et de mieux accomplir ses différentes tâches. C'est ça l'objectif qui est demandé au consultant, et le consultant, pour accomplir ça, a déterminé qu'il y avait quatre composantes à produire, et c'est le devis que nous avons reçu et c'est à eux de faire ce travail-là. Nous, on engage un consultant dans un objectif le plus indépendant possible; bien sûr, on va devoir travailler avec lui pour lui fournir l'information mais c'est à lui de déterminer la méthodologie qu'il accomplit.

[...] »

[Nous soulignons]

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 17 janvier 2017, volume 1, pp. 135-137)

13. Sur le même sujet, mais concernant la composante « Identification des projets ayant été affectés par le manque de ressources », la réponse du témoin a été la suivante :

« Bien, Gazifère considère que le manque de ressources actuel fait en sorte qu'il y a des pertes d'opportunités dans l'entreprise. Quand on parle de pertes d'opportunités ici, c'est autant pour la société, ultimement. Et conséquemment, ces pertes ou les projets qui n'ont pas pu se dérouler aussi promptement ou se dérouler tout court, bien, ont des effets. Et conséquemment, bien, on veut être capables de faire une certaine adéquation entre les surcharges additionnelles pour avoir des gens additionnels dans l'entreprise versus les pertes associées à l'incapacité de faire un certain travail à l'intérieur de l'entreprise. »

[Nous soulignons]

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 17 janvier 2017, volume 1, pp. 139)

14. Sur la base de ce témoignage, nous pouvons conclure que l'objectif de Gazifère est de déterminer s'il y a des manques dans l'entreprise et de combler ces manques, le cas échéant, c'est-à-dire d'ajouter des ressources humaines l'équipe de Gazifère.
15. Or, la FCEI remet en question la nécessité de procéder à une telle étude, étant donné le travail important qui semble avoir été fait à l'interne par Gazifère et qui justifie la demande d'ajout de deux postes additionnels.
16. En effet, la FCEI réfère la Régie au témoignage de Monsieur Mohamed Chebaro, qui, pendant plusieurs minutes, a expliqué en détails les motifs justifiant la demande d'ajout de postes additionnels. Ce témoignage débute à la page 40 et se termine à la page 58 des notes sténographiques de l'audience du 17 janvier 2017.
17. La FCEI invite la Régie à relire cette portion du témoignage de Gazifère, dans le but de constater le travail d'analyse qui semble avoir été fait par Monsieur Chebaro et son équipe à l'égard des besoins en ressources additionnelles.
18. À ce sujet, le témoin de Gazifère conclut ainsi :

« Ce qui est à noter ici aussi, c'est que tout cet exercice-là qui découle, début janvier, février, mars, avril, on regarde ça puis on a un planning et on a besoin de trois ressources additionnelles aux opérations pour être capables d'accomplir le travail qu'on se doit d'accomplir. Et lorsque tout ce travail-là est effectué durant l'année, bien, on en arrive à une solution où, finalement, on va chercher deux postes additionnels.

Donc, au bout de la ligne, tout ce travail-là qui a été effectué par monsieur Chebaro dans son organisation fait en sorte qu'on n'a plus de demandes de trois postes, mais plutôt de deux postes. Et donc, conséquemment, si on se repositionne dans le cadre de notre dossier tarifaire, eh bien, on doit faire un ajustement pour cette évolution-là. »

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 17 janvier 2017, volume 1, pp. 58-59, lignes 3 à 10)

19. Sur la base de ce qui précède, la FCEI estime qu'une large partie de l'étude que pourrait produire par le consultant a déjà été comblée par le travail de Monsieur Chebaro et son équipe.
20. De plus, considérant la nature même de Gazifère, soit une compagnie qui dépend de ses sociétés affiliées pour plusieurs services et avec une franchise de petite taille, la FCEI soupçonne que les entreprises similaires seront rares et que la comparabilité sera dans tous les cas questionnable. Cela réduirait considérablement l'utilité du balisage proposé.
21. En somme, la FCEI anticipe que la valeur probante de l'étude sera limitée et qu'elle sera peu informative quant au niveau adéquat de ressources humaines chez Gazifère. La FCEI recommande donc à la Régie de ne pas approuver le budget demandé pour la réalisation de cette étude.

III. PROPOSITION TARIFAIRE

22. Au cours du présent dossier, plusieurs amendements ont été apportés à la proposition tarifaire de Gazifère. Ces différents amendements présentaient certaines incohérences qui, selon la FCEI, mettent en évidence des lacunes dans le processus.
23. Afin d'illustrer ce point, l'analyste de la FCEI, lors de son témoignage, a exposé l'exemple des tarifs 2 et 9 dans le contexte de la proposition tarifaire de Gazifère, lesquels bénéficient de l'interfinancement.

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 18 janvier 2017, volume 2, pp. 179-182)

24. Pour le tarif 9, avant que Gazifère ne découvre l'erreur au niveau du calcul de l'allocation des coûts d'équilibrage, la proposition visait une baisse tarifaire pour l'ensemble des services du tarif 9 au global de moins point un pour cent (-0.1%). Après la découverte de l'erreur, la baisse tarifaire pour ce même tarif passe alors à moins point six pour cent (-0.6%). Il est donc plus avantageux pour cette classe tarifaire qu'on ait découvert cette l'erreur.
25. À une question posée par la FCEI à l'égard de la méthode utilisée pour en arriver à la proposition tarifaire, le témoin de Gazifère a répondu de la manière suivante :

« A. It's basically doing iteration to the rate design process, the rate is not a certain analysis per se, but we exercise judgement. This is where judgement comes into play in the rate design process, and we are guided by past decisions by the Régie, for example.

[...]

To put it differently perhaps, we make rate design proposals that we feel are sensible, and it will meet the needs of all customer classes, but at the end of the day, it's only the Régie who can decide what constitutes just and reasonable rates. So they have the final say on it, we make proposals that we feel are sensible and meet the needs of Gazifère's customers. »

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 17 janvier 2017, volume 1, pp. 233-234)

26. Alors que l'exercice de fixer les tarifs est au cœur de la démarche que réalise Gazifère auprès de la Régie, il ne semble pas y avoir de méthode, de critères ou de principes bien établis permettant de guider la proposition tarifaire formulée par Gazifère.
27. Considérant l'importance centrale de la fixation des tarifs dans l'exercice annuel qu'est le dossier tarifaire, la FCEI soumet que la Régie devrait exiger de Gazifère qu'elle présente plus explicitement les principes et motifs qui la guide dans l'établissement de sa proposition tarifaire.
28. Avec les derniers amendements apportés à la preuve de Gazifère, le dossier tarifaire 2017 présente un excédent de revenus (« revenue sufficiency ») de 589 000\$, qui se compose d'un excédent de 706 000\$ en distribution et d'un déficit de 117 000\$ pour les autres

services. Par conséquent, il est requis de réduire globalement les tarifs afin de générer le niveau de revenu approprié.

29. Comme l'a indiqué M. Gosselin dans la preuve écrite de la FCEI et lors de son témoignage, la FCEI estime que, dans le contexte de baisse tarifaire qui caractérise le présent dossier, les objectifs prépondérants devraient être la recherche d'une plus grande équité par la réduction des indices d'interfinancement, la stabilité tarifaire et le respect de certains impératifs commerciaux, en l'occurrence, la rentabilité du développement résidentiel.
30. De plus, la FCEI estime qu'il serait plus équitable envers l'ensemble des clients que les classes tarifaires ayant un indice d'interfinancement plus faible bénéficient d'une réduction tarifaire proportionnellement moindre que celles ayant un indice d'interfinancement plus élevé.
31. Sur la base de ces principes, la FCEI a formulé une recommandation d'ajustement tarifaire. Nous vous référons à la pièce C-FCEI-0010 et au témoignage de M. Gosselin.

(Références : pièce C-FCEI-0010 et notes sténographiques de l'audience du 18 janvier 2017, volume 2, aux pages 182-188)
32. La FCEI soumet que cette proposition d'ajustement tarifaire est raisonnable. Elle améliore l'équité, car elle réduit les ratios d'interfinancement, sans contrevenir au principe de stabilité tarifaire, puisqu'aucun client ne voit son tarif augmenter ni globalement, ni quant au taux unitaire de distribution (service de distribution et équilibrage combinés) et à la redevance mensuelle.
33. Dans sa présentation, le témoin de l'ACEFO a tenté de remettre en doute la validité de l'exercice d'allocation des coûts. Il a notamment invoqué certaines révisions à la méthode d'allocation présentées dans le présent dossier qui remettrait en doute, selon lui, l'ensemble de l'exercice.
34. La FCEI ne partage pas ce point de vue. D'abord, la FCEI ne conteste pas que l'exercice d'allocation des coûts soit imparfait. Cependant, M. Gosselin a bien expliqué que si l'on ne peut garantir que le niveau de coût associé à chaque tarif soit parfaitement mesuré, on ne peut dire s'il est surévalué ou sous évalué. Dans l'état actuel des connaissances, ces montants sont les meilleures estimations dont l'on dispose.
35. Le témoin de l'ACEFO semble suggérer que l'on ne devrait pas agir sur l'interfinancement sous prétexte que nous n'avons pas de certitude absolue sur la validité de cette mesure. Nous vous soumettons que cette position est intenable. Accepter cette position serait l'équivalent d'ignorer complètement toute mesure d'interfinancement dans le futur, puisque nous n'aurons jamais de certitude absolue sur cette mesure.
36. Le témoin de l'ACEFO a également mentionné qu'il faudrait à un certain point procéder à un exercice complet de révision des méthodes d'allocation. Nous comprenons qu'un tel exercice permettrait, selon le témoin de l'ACEFO, de se rassurer quant à la mesure de l'interfinancement.

37. Or, il s'avère qu'un tel exercice a justement été réalisé dans le cadre du dossier tarifaire R-3924-2015 de l'an dernier et la Régie s'en est déclarée satisfaite.

(Référence : Dossier R-3924-2015 Phase 4, décision D-2016-092 rendue le 8 juin 2016, p. 49)

38. Si l'on conclut que la méthode d'allocation des coûts est tellement peu fiable que même le lendemain de sa révision complète, on ne peut pas s'y fier, à quoi sert-il de procéder à cet exercice?

39. Nous vous soumettons que malgré ses imperfections, nous devons pouvoir utiliser le résultat de l'exercice d'allocation des coûts. Considérant l'importance de cet exercice réglementaire, conclure autrement impliquerait que la réalisation même de cet exercice n'est d'aucun intérêt. La FCEI invite la Régie à rejeter ce point de vue.

40. Ajoutons qu'au-delà de la révision complète effectuée l'an dernier, Gazifère a indiqué qu'elle revoyait chaque année l'ensemble des facteurs d'allocation. Certains ajustements recommandés par Gazifère et les intervenants seront d'ailleurs intégrés dès cette année, sujet à l'approbation de la Régie. Ces ajustements témoignent, selon la FCEI, de la diligence à maintenir à jour la validité de la méthode et non sa piètre qualité.

41. Le témoin de l'ACEFO semble également remettre en doute le besoin commercial de maintenir les tarifs résidentiels à leur niveau actuel, suggérant que nous nous dirigeons vers un développement plus rentable et une révision des critères de rentabilité. Il soumet également certaines avenues promotionnelles pour améliorer la rentabilité.

(Référence : Notes sténographiques de l'audience du 18 janvier 2017, volume 2, pages 221-224)

42. La FCEI soumet à cet égard que la faible rentabilité du développement est non seulement bien réelle, mais qu'elle est même à un niveau critique. La pièce B-0150, où l'on peut voir que le taux de rendement interne est à peine supérieur au coût en capital prospectif et que l'impact tarifaire est pour ainsi dire nul, le démontre clairement.

(Référence : pièce GI-26, document 4.1, B-0150)

43. Par ailleurs, présumer que l'on réduira les critères de rentabilité à ce stade-ci est prématuré et la FCEI soumet que les ajustements proposés par Gazifère à cet égard, même s'ils étaient acceptés, ne changeraient rien au besoin de maintenir et rehausser les tarifs résidentiels.

44. De la même manière, les propositions de l'ACEFO quant à l'approche promotionnelle aux ventes ne peut constituer, à ce stade-ci, un argument crédible pour sursoir au maintien des tarifs résidentiels à leur niveau actuel.

CONCLUSION

45. Ceci conclut l'exposé des éléments sur lesquels la FCEI souhaitait attirer l'attention de la Régie.

Montréal, 19 janvier 2017

(s) Fasken Martineau DuMoulin

FASKEN MARTINEAU DuMOULIN LLP
Procureur de l'intervenante, la Fédération
canadienne de l'entreprise indépendante