

PLAN DE BALISAGE

SUIVI DE LA DÉCISION D-2015-181

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION..... 3

1 OBJECTIFS 3

2 ACTIVITÉS BALISÉES 4

4 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2017 4

**5 SUIVI DES BALISAGES PRÉVUS AUX DOSSIERS
TARIFAIRES 2018 ET 2019..... 5**

INTRODUCTION

1 La Régie de l'énergie (la « Régie »), dans sa décision D-2014-077, a demandé qu'un exercice
2 ponctuel de balisage des charges d'exploitation soit mis en place. Dans sa décision D-2015-181,
3 la Régie a approuvé un plan de balisage échelonné sur cinq ans. En fonction de ce plan, divers
4 balisages par secteur seront déposés, tel que décrit à la section 3, dont deux sont déposés dans
5 la Cause tarifaire 2017.

1 OBJECTIFS

6 Dans le cadre du présent suivi, Société en commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») souhaite :

- 7 • effectuer un rappel concernant les activités qui seront balisées en fonction du plan
8 approuvé par la Régie;
- 9 • statuer sur les balisages devant être déposés dans la cause tarifaire 2017; et
- 10 • informer la Régie sur l'avancement des autres balisages à venir dans les prochains
11 dossiers tarifaires.

2 ACTIVITÉS BALISÉES

1 Au terme de cinq ans, une fois que le plan de balisage sera complété, la grande majorité des
2 dépenses d'exploitation aura été balisée puisque tous les secteurs suivants auront été couverts :

3 I. Les activités directement liées à la prestation de services à la clientèle :

- 4 • les activités reliées à l'exploitation, l'entretien, l'amélioration et le développement du
5 réseau. Ces activités sont regroupées au secteur de l'Exploitation, et
- 6 • les activités reliées aux services à la clientèle (« SAC »), soit la facturation et la relève
7 de compteur, la gestion des comptes à recevoir et l'information clientèle (centre de
8 contacts);

9 II. Les activités suivantes, indirectement liées à la prestation de services à la clientèle :

- 10 • activités liées aux approvisionnements :
 - 11 ○ Gestion des immeubles,
 - 12 ○ Gestion de la flotte de véhicules, et
 - 13 ○ Gestion de l'approvisionnement de matériel, et
- 14 • activités liées aux technologies de l'information (ex. : bureautique, communications/
15 téléphonie, etc.); et

16 III. Les conditions d'emploi :

- 17 • avantages sociaux; et
- 18 • salaires.

4 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2017

19 Les balisages reliés à la Gestion des immeubles et aux Avantages sociaux sont présentés aux
20 annexes 1 et 2 du présent document.

21 À titre indicatif, la couverture des charges d'exploitation reliée à ces balisages est d'environ 30 %
22 des charges d'exploitation totales de Gaz Métro.

5 SUIVI DES BALISAGES PRÉVUS AUX DOSSIERS TARIFAIRES 2018 ET 2019

1 Voici les résultats, jusqu'à ce jour, relativement à la recherche d'organismes pour les balisages
2 prévus.

Cause tarifaire 2018

3 Trois balisages seront déposés avec le dossier tarifaire 2018. Il s'agit des balisages du service
4 de la gestion de la flotte, de la direction des services à la clientèle et du secteur Exploitation.

5 1. Gestion de la flotte

6 Gaz Métro participe actuellement à un balisage initié par une autre utilité publique.
7 Gaz Métro prévoit obtenir les résultats vers l'automne. Cette participation permettra
8 d'avoir des comparables avec d'autres gestionnaires de flotte au Québec et au Canada.

9 2. Direction Services à la clientèle (SAC) et secteur Exploitation

10 Comme mentionné dans la pièce B-0499, Gaz Métro-109, Document 20 du dossier
11 R-3879-2014 (Cause tarifaire 2016), la CGA et l'AGA n'ont pas été retenus comme
12 organismes pour ces balisages.

13 Gaz Métro a effectué des recherches auprès de firmes spécialisées.

14 ○ *Balisage Direction Services à la clientèle (SAC)*

15 Dans son choix d'un fournisseur lui permettant de baliser les activités de services
16 à la clientèle décrites précédemment, Gaz Métro a recherché une firme disposant
17 d'un historique de balisages pour chacune de ces activités dans des domaines
18 d'affaire connexes au sien (utilité publique).

19 Gaz Métro a approché deux firmes spécialisées. Son choix s'est porté sur la firme
20 First Quartile (1QC) qui compte une solide expérience dans le balisage d'utilités
21 publiques pour les activités de services à la clientèle visées par l'exercice.

22 Compte tenu que la firme 1QC est basée aux États-Unis, les entreprises
23 comparables faisant partie de leurs balisages sont principalement américaines.

24 Comme il existe des différences marquées entre les entreprises américaines et québécoises
25 au niveau des conditions d'emploi, Gaz Métro a choisi d'orienter le balisage sur les aspects

1 de productivité et de qualité de service des activités analysées. La portion « rémunération »
2 des services à la clientèle sera quant à elle couverte par un balisage portant sur les salaires
3 des grandes catégories d'emploi repères pour un distributeur énergétique. Gaz Métro est
4 d'avis que cette approche sera plus représentative du contexte et de la réalité d'affaires de
5 Gaz Métro.

6 L'exercice de balisage des activités de services à la clientèle de l'année 2015 est actuellement
7 en cours avec 1QC. Les résultats pourront donc être divulgués comme prévu dans le cadre
8 de la Cause tarifaire 2018.

9 ○ *Balisage secteur Exploitation*

10 Comme mentionné à la pièce B-0499, Gaz Métro-109, Document 20 du dossier
11 R-3879-2014 (Cause tarifaire 2016), Gaz Métro n'a pas trouvé de firme en mesure
12 de baliser le domaine de l'exploitation du réseau gazier à un coût raisonnable.

13 Gaz Métro a donc demandé à 1QC d'effectuer d'autres démarches auprès de
14 distributeurs gaziers et gaziers/électriques faisant partie de son réseau afin :

- 15 • de trouver, au minimum un partenaire qui serait intéressé à partager avec
16 Gaz Métro les frais reliés à la réalisation d'un balisage dans le domaine de
17 l'exploitation d'un réseau gazier; et
- 18 • de trouver, au minimum, douze (12) participants distributeurs gaziers afin
19 d'obtenir un bassin représentatif.

20 Après plusieurs mois de sollicitation, 1QC a informé Gaz Métro qu'elle n'avait pas
21 réussi à trouver un partenaire pour faire équipe avec Gaz Métro, les distributeurs
22 gaziers américains n'ayant pas démontré d'intérêt pour un balisage dans ce
23 domaine.

24 Fort de cette conclusion après l'ensemble de ses efforts, Gaz Métro propose une
25 autre approche pour répondre à la demande de la Régie. Depuis déjà quelques
26 années, Gaz Métro a mis en place plusieurs indicateurs internes pour lui permettre
27 d'évaluer la productivité des activités d'exploitation de son réseau, notamment en
28 ce qui a trait à l'entretien, le mesurage, la transmission et les bureaux d'affaires.

1 Gaz Métro propose donc de procéder à un balisage interne de la productivité dans
2 ces différents domaines. Bien que cette approche ne permette pas de comparer
3 Gaz Métro à ses pairs, cette analyse pourrait révéler les différences entre les
4 productivités de différentes unités, et conséquemment les améliorations qui
5 pourraient être apportées. Gaz Métro est à la recherche d'un expert indépendant
6 qui serait en mesure d'analyser les données disponibles afin de pouvoir présenter
7 à la Régie ses conclusions sur la productivité des activités d'exploitation de
8 Gaz Métro.

9 3. Balisage sur les salaires

10 Comme mentionné précédemment pour les services à la clientèle, afin de couvrir les
11 charges d'exploitation liées aux salaires de tous les secteurs de l'entreprise, Gaz Métro
12 propose d'effectuer un balisage des grandes catégories d'emploi repères pour un
13 distributeur énergétique.

14 Gaz Métro sera donc en mesure de respecter l'échéancier pour l'ensemble des domaines prévus
15 au plan de balisage pour la Cause tarifaire 2018.

Cause tarifaire 2019

16 En ce qui concerne les balisages reliés à la Gestion de l'approvisionnement de matériel et aux
17 technologies de l'information, les démarches pour la recherche d'organisateur de balisage dans
18 ces domaines seront entreprises à l'hiver 2016-2017.

19 En conclusion, Gaz Métro est confiante que ces divers balisages permettront à la Régie d'évaluer
20 le caractère raisonnable des dépenses d'exploitation de Gaz Métro.

A N N E X E 1

B A L I S A G E
G E S T I O N D E S I M M E U B L E S

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE	3
2	ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA GESTION DES IMMEUBLES	3
2.1	Recherche d'un organisateur pour le balisage	3
2.2	Méthodologie	4
3	GESTION DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER DE GAZ MÉTRO.....	4
3.1	Approche préconisée	4
3.2	Description des propriétés	5
4	COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION.....	5
4.1	Conciliation des charges d'exploitation en fonction du rapport de RCGT	6
4.2	Hypothèses de répartition de certaines charges d'exploitation pour les actifs détenus par Gaz Métro	7
4.2.1	Charges d'assurance	8
4.2.2	Charges d'entretien et réparations.....	8
4.2.3	Coûts de la main-d'œuvre	9
5	ANALYSE DES RÉSULTATS ET PISTES D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES	10
5.1	Indicateurs de performance.....	10
5.2	Coûts d'opération par mètre carré	10
5.2.1	Actifs détenus par Gaz Métro.....	10
5.2.2	Actifs loués par Gaz Métro.....	11
5.3	Aire de bureaux occupée par ressource	12
5.3.1	Actifs détenus par Gaz Métro.....	12
5.3.2	Actifs loués par Gaz Métro.....	13
6	PROPOSITION DE SUIVI.....	14
7	CONCLUSION	14

1 CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Société en
3 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro »).

4 Selon ce plan, Gaz Métro doit déposer, dans la Cause tarifaire 2017, un balisage des charges
5 d'exploitation de la gestion des immeubles.

6 Ce document décrit la méthodologie utilisée pour ce balisage, le portefeuille immobilier de
7 Gaz Métro, la couverture des charges d'exploitation de la gestion des immeubles sur l'ensemble
8 des charges de Gaz Métro, l'analyse des résultats ainsi que les pistes d'amélioration et, en dernier
9 lieu, une proposition de suivi à la Régie.

2 ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA GESTION DES IMMEUBLES

2.1 RECHERCHE D'UN ORGANISATEUR POUR LE BALISAGE

10 Gaz Métro a effectué des recherches pour trouver un organisateur de balisage au cours de
11 l'année 2015. Ces démarches visaient trois types d'organisateur, soit des firmes-conseils
12 spécialisées, des firmes comptables et des associations professionnelles de l'industrie. À la suite
13 de ces démarches, Gaz Métro a concentré ses efforts sur les firmes comptables, lesquelles,
14 répondaient davantage aux critères de sélection.

15 À l'été 2015, à la suite de discussions préliminaires avec trois firmes comptables, Gaz Métro a
16 finalement sollicité deux firmes comptables au moyen d'un appel d'offres, soit les firmes KPMG
17 et RCGT.

18 Les critères de cet appel d'offres étaient les suivants :

- 19 • expérience de la firme (qualification des conseillers, quantité et nature de mandats
20 similaires complétés dans un passé récent);
- 21 • description du processus d'accompagnement à Gaz Métro durant l'étude;

- 1 • qualité des sources de données disponibles pour effectuer une liste d'entreprises
- 2 comparables;
- 3 • l'échéancier; et
- 4 • le prix.

5 Le choix de Gaz Métro s'est porté sur la firme RCGT.

6 Le rapport complet se retrouve à Gaz Métro-8, Document 19, annexe 1A.

2.2 MÉTHODOLOGIE

7 Étant donné que Gaz Métro possède un portefeuille immobilier de petite envergure, il s'avérait
8 que l'approche la plus adéquate, proposée par RCGT, était de faire une comparaison immeuble
9 par immeuble par régions concernées plutôt que par groupe de portefeuilles immobiliers. Ainsi,
10 pour Gaz Métro, les sources de données s'avéraient une pierre angulaire du balisage.

11 De plus, cela permettait d'avoir un bassin comparable en évitant d'établir des hypothèses et/ou
12 redressements dont l'impact aurait eu comme effet une comparaison moins précise.

13 Enfin, le type d'indicateurs de marché choisi par RCGT devait permettre à Gaz Métro de mieux
14 cibler sa performance ainsi que d'en suivre l'évolution.

3 GESTION DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER DE GAZ MÉTRO

3.1 APPROCHE PRÉCONISÉE

15 Chez Gaz Métro, la gestion des « services support » au reste de l'entreprise se fait de façon
16 centralisée. La gestion des Immeubles en est un bel exemple. À cause de la taille du portefeuille
17 immobilier ainsi que la taille, en termes du nombre d'employés de l'entreprise, l'approche d'une
18 gestion centralisée tant pour les dépenses d'exploitation que pour les services offerts est
19 favorisée. Les dépenses en service support ne sont pas rechargées à chacune des unités
20 d'affaires. Un service de support, tel que la gestion des immeubles, possède plutôt un budget
21 d'exploitation dans lequel il absorbe une dépense engendrée par la demande provenant d'un
22 demandeur interne. Le demandeur n'est pas facturé par la suite, comme on pourrait le voir dans
23 d'autres organisations où les services seraient partagés et rechargés à une entité. L'existence

1 d'un centre de service partagé, tel qu'appliqué dans une utilité publique électrique ou dans
2 d'autres entreprises privées, créerait une entité administrative non efficace chez Gaz Métro
3 compte tenu de la taille de l'entreprise et du portefeuille immobilier.

3.2 DESCRIPTION DES PROPRIÉTÉS

4 La densité de la clientèle de Gaz Métro étant plus élevée dans les agglomérations de Montréal
5 et de Québec par rapport aux régions, les besoins en gestion locative s'avèrent différents.

6 Concrètement, Gaz Métro est propriétaire d'un siège social et de bâtisses adaptés à la spécificité
7 de ses activités dans les grandes agglomérations du grand Montréal et la région de Québec. Ces
8 actifs, détenus par Gaz Métro, sont dotés principalement d'espaces de bureaux, d'ateliers
9 mécaniques et d'entrepôt. Le siège social est le principal immeuble possédant la majorité des
10 espaces en pieds carrés soit 77 % de l'espace en propriété.

11 Pour les régions plus éloignées, afin de supporter les activités dans des villes moins densifiées,
12 Gaz Métro est aussi locataire de bâtisses ou espaces satellites permettant de réaliser ses
13 activités. Cependant, l'espace de location le plus élevé, soit 87 %, est relié à l'école de
14 technologie gazière pour la formation du personnel ainsi que pour des formations spécifiques à
15 l'externe (ex. : plombiers, pompiers, etc.).

16 En conclusion, le balisage vise une proportion des propriétés détenues et louées par Gaz Métro
17 qui représentent 98 % sur l'ensemble du portefeuille d'immeuble sous sa gestion. Certains locaux
18 loués, de très petites tailles (ateliers, garages ou petits entrepôts), ont été exclus tel que présenté
19 à la section 4.1 du rapport de RCGT (Gaz Métro-8, Document 19, annexe 1A).

4 COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION

20 Les données financières utilisées pour l'exercice de balisage sont celles de l'année financière
21 2013-2014. Afin d'établir le niveau de couverture que représentent les dépenses balisées pour la
22 gestion des immeubles par rapport au total des charges d'exploitation de Gaz Métro pour l'année
23 2013-2014, il faut tenir compte des aspects suivants :

- 1 • exercice effectué par RCGT :
- 2 ○ pour comparer les immeubles où Gaz Métro est propriétaire avec les données du
- 3 marché, RCGT a dû exclure certaines charges qui sont habituellement facturées à
- 4 l'occupant par le propriétaire. Ces charges (ex. : frais de poste, frais d'amélioration
- 5 locative) ne sont normalement pas assumées par un service de gestion immobilière
- 6 dans le marché.
- 7 • l'ajout des charges d'exploitation comptabilisées dans d'autres services que celui de la
- 8 gestion des immeubles, mais qui doivent être incluses dans l'étude (ex. : taxes et
- 9 assurances).

4.1 CONCILIATION DES CHARGES D'EXPLOITATION EN FONCTION DU RAPPORT DE RCGT

10 Le tableau 1 fait la conciliation des charges liées à la Gestion des immeubles balisées au rapport

11 de RCGT avec les charges d'exploitation totales présentées au Rapport annuel 2014 de

12 Gaz Métro et calcule le ratio de couverture de ces charges pour l'année 2013-2014 :

Tableau 1
Conciliation des charges balisées au rapport de RCGT

TYPES DE CHARGES	MONTANT (M\$)
Charges réelles de l'année 2013-2014 de la Gestion des immeubles	7,6
Ajout de charges provenant d'autres services que la Gestion des immeubles (voir tableau 2)	1,6
Crédit de revenus de loyer	(0,4)
Charges apparaissant à la section 5,2 du rapport de RCGT	8,8
Charges exclues (principe du facturable à l'occupant voir tableau 3)	(1,2)
Grand total des charges de la Gestion des immeubles faisant l'objet du balisage	7,6
Charges d'exploitation totales Gaz Métro au Rapport annuel 2014	187,7 ¹
Proportion des charges d'exploitation réelles 2013-2014 couverte par le balisage de la Gestion des immeubles	4,0 %

¹ R-3916-2014, B-0168, Gaz Métro-4, Document 1, ligne 17 (186,2 M\$) plus 1,5 M\$ de la ligne 22, portion de taxes foncières applicables.

Tableau 2
Charges ajoutées, ne faisant pas partie des charges comptabilisées
au secteur de la Gestion des immeubles

TYPES DE CHARGES AJOUTÉES	MONTANT (M\$)
Taxes foncières et scolaires	1,5
Assurances	0,1
Grand total des charges ajoutées	1,6

Tableau 3
Charges exclues de la Gestion des immeubles
aux fins de balisage des immeubles détenus,
car elles sont habituellement rechargées à un occupant

TYPES DE CHARGES EXCLUES	MONTANT (M\$)
Activités reliées à des améliorations locatives (ressources et coûts)	0,4
Frais de loyer (location de petits locaux représentant 1,9 % des espaces du portefeuille)	0,2
Messagerie, frais postaux et téléphonie	0,2
Frais d'archivage	0,1
Autres (services généraux)	0,2
Grand total des charges exclues	1,2

4.2 HYPOTHÈSES DE RÉPARTITION DE CERTAINES CHARGES D'EXPLOITATION POUR LES ACTIFS DÉTENUS PAR GAZ MÉTRO

1 Étant donné que les charges reliées au service de la Gestion des immeubles sont gérées et
2 comptabilisées globalement, les responsables de la Gestion des immeubles et RCGT ont effectué
3 un exercice de répartition des charges par immeuble détenu par Gaz Métro. La majorité des
4 charges a pu être directement attribuée à un immeuble spécifique. Pour certaines charges
5 d'exploitation, et comme mentionné dans le rapport de RCGT aux sections 2,2 et 5,1, des
6 hypothèses de calculs ont été utilisées afin de répartir celles-ci par immeuble. L'objectif est de
7 permettre d'avoir des comparables les plus justes possible selon les caractéristiques du marché.

1 Les hypothèses utilisées sont liées aux dépenses d'assurance, d'entretien et réparations ainsi
2 qu'aux coûts de main-d'œuvre.

4.2.1 Charges d'assurance

3 Gaz Métro dispose d'une prime d'assurance globale pour ses actifs. La répartition par
4 immeuble a été effectuée de la manière suivante :

- 5 • Pour la portion des primes d'assurance allouée aux immeubles, une répartition a été
6 utilisée en tenant compte du taux applicable à un regroupement d'actifs de nature
7 similaire (les immeubles) du portefeuille d'actifs de Gaz Métro.
- 8 • Le taux a ensuite été appliqué à la valeur de remplacement de chacun des immeubles.
9 Le taux utilisé a été fourni par l'assureur des biens en date du renouvellement des
10 assurances, soit le 30 septembre 2014.

11 L'ensemble de ces charges représente environ 0,1 M\$.

4.2.2 Charges d'entretien et réparations

12 Les charges suivantes, dans la catégorie « entretien et réparations », ont fait l'objet
13 d'hypothèses pour la répartition par immeuble :

- 14 • Charges d'exploitation de services généraux telles que serrurier, système de contrôle,
15 entretien d'extincteur, entretien d'équipement de sureté, etc. Il s'agit principalement de
16 contrats-cadres pour lesquelles les charges d'exploitation sont assumées globalement
17 pour tous les immeubles. L'ensemble de ces charges représente environ 0,2 M\$.

18 Pour chaque immeuble détenu par Gaz Métro, ces charges ont été réparties au prorata de
19 l'aire des immeubles soit :

- 20 a. Aire (en mètre carré) de l'immeuble A divisé par total des aires de tous les immeubles
21 visés (en mètre carré) afin d'obtenir la proportion de l'immeuble A (%);
- 22 b. Charges totales des services généraux (0,2 M\$) multipliées par la proportion de
23 l'immeuble A (%);

4.2.3 Coûts de la main-d'œuvre

1 Les coûts de main-d'œuvre suivants ont nécessité l'utilisation d'hypothèses de répartition :

- 2 • les salaires, avantages sociaux, primes et temps supplémentaires pour toutes les
3 catégories d'emploi (gestionnaires, cols blancs et cols bleus). Ces charges
4 représentent 1,9 M\$.

5 La répartition des charges par immeuble est effectuée comme suit :

6 1) Répartition des ressources en temps alloué, en termes de gestion des activités, par
7 catégorie d'emploi, excluant le temps pour les activités reliées aux améliorations
8 locatives (voir tableau 3 de la section 4.1).

9 2) Une proportion du temps ressource décrite au point 1) a été attribuée, par catégorie
10 d'emploi, pour le siège social, l'autre proportion étant attribuable aux bureaux
11 d'affaires.

12 3) Pour le siège social :

- 13 • Résultat issu du point 1) multiplié par le résultat issu du point 2) multiplié par le
14 coût de main-d'œuvre (salaires, avantages sociaux, primes et temps
15 supplémentaires) par catégorie d'emploi;
16 • La sommation de toutes les catégories d'emploi permet d'obtenir le coût de la
17 main-d'œuvre attribuable au siège social, soit 1,7 M\$ ou 90 % du coût total de
18 main-d'œuvre de 1,9 M\$.

19 4) Pour les bureaux d'affaires :

- 20 • Résultat issu du point 1) multiplié par le résultat issu du point 2) multiplié par le
21 coût de main-d'œuvre (salaires, avantages sociaux, primes et temps
22 supplémentaires) par catégorie d'emploi;
23 • La sommation de toutes les catégories d'emploi permet d'obtenir le coût de la
24 main-d'œuvre attribuable aux bureaux d'affaires. Ces charges représentent 0,2
25 M\$; et
26 • Ce montant est ensuite réparti par bureau d'affaires :
27 ○ aire (en mètres carrés) du bureau d'affaires A divisé par total des aires de
28 tous les bureaux d'affaires visés (en mètres carrés) afin d'obtenir la
29 proportion du bureau d'affaires A (%),

- 1 o le résultat de « x » multiplié par la proportion du bureau d'affaires A (%)
2 permet d'obtenir les charges d'exploitation pour le bureau d'affaires A, et
3 o Cet exercice est appliqué pour chaque bureau d'affaires.

4 En résumé, 72 % des charges totales balisées (7,6 M\$) ont pu être attribuées directement à
5 un immeuble alors que 28 % des charges balisées ont été réparties à l'aide de clés de
6 répartition.

5 ANALYSE DES RÉSULTATS ET PISTES D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES

5.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE

7 Gaz Métro s'est doté de deux indicateurs pour la gestion de ses immeubles soit le coût d'opération
8 par mètre carré et l'aire occupée en mètre carré par ressource.

9 Les résultats de ces indicateurs de performance sont analysés plus en détail aux sections 5.2 et
10 5.3 qui suivent.

5.2 COÛTS D'OPÉRATION PAR MÈTRE CARRÉ

11 Pour les coûts d'opération par mètre carré, l'ensemble du portefeuille immobilier (propriétés
12 détenues et louées) présente des coûts légèrement inférieurs au marché. Les résultats au rapport
13 démontrent que les coûts d'opération de Gaz Métro sont de 143,29 \$ le mètre carré par rapport
14 à environ 148,64 \$ au marché.

5.2.1 Actifs détenus par Gaz Métro

15 Les coûts d'opération de 147 \$ par mètre carré pour les bureaux d'affaires détenus par
16 Gaz Métro sont essentiellement identiques à ce qui est observable sur le marché soit 151 \$.

17 En ce qui a trait au siège social, les coûts de 149 \$ par mètre carré sont plus élevés d'environ
18 17 % à ceux du marché qui sont de 127 \$ par mètre carré.

1 Afin d'explorer des pistes d'amélioration pour réduire les charges d'exploitation des bâtiments,
2 Gaz Métro a identifié certaines catégories de dépenses qui pourront être réévaluées, au-delà
3 de la revue diligente effectuée annuellement. Notamment :

- 4 • procéder à un examen des évaluations foncières des bâtiments afin d'explorer la
5 possibilité d'en faire diminuer les coûts;
- 6 • pour le renouvellement 2015-2016 de son programme d'assurances biens et bris de
7 machine, Gaz Métro, par l'entremise de son courtier, a retenu un nouvel assureur suite
8 à un appel de propositions. La nouvelle couverture d'assurances, autant par sa
9 tarification et l'étendue de sa couverture, répond davantage aux besoins de
10 Gaz Métro;
- 11 • bien que Gaz Métro a déjà consolidé certains types de services avec certains
12 fournisseurs, Gaz Métro va effectuer le même type d'exercice pour d'autres services.
13 Ainsi, il serait possible d'obtenir des escomptes de volume; et
- 14 • finalement, envisager de remplacer certains équipements de mécanique de bâtiments
15 en fin de vie utile et dont les coûts d'entretien sont plus élevés. Par exemple, des
16 équipements de climatisation/ventilation, équipements de distribution électrique ou
17 systèmes de sécurité. De ce fait, les frais d'entretien s'en trouveraient moins élevés.

18 Gaz Métro croit que ces différentes pistes permettraient de se maintenir dans les coûts du
19 marché.

5.2.2 Actifs loués par Gaz Métro

20 Les coûts d'opération de 181 \$ par mètre carré pour les bureaux d'affaires en région s'avèrent
21 inférieurs de 11 % aux coûts de 204 \$ observés sur le marché.

22 Gaz Métro va continuer à s'assurer que les prix des loyers demeurent compétitifs par rapport
23 au marché lors du renouvellement des baux. Généralement, les locaux loués, bien que
24 nombreux, sont de plus petites tailles et sont sélectionnés pour des besoins opérationnels
25 ciblés. Cela permet de louer des locaux dont la surface est plus optimale pour les besoins
26 opérationnels et de s'en départir plus facilement advenant qu'un besoin change. Lorsque les
27 besoins évoluent, il est plus facile de trouver de nouveaux locaux répondant aux besoins sur
28 un cycle de trois à cinq ans, soit sur la durée typique d'un bail.

1 Pour les locaux loués au centre de formation à Boucherville, les coûts d'opération de 113 \$
2 au mètre carré sont largement inférieurs (de 47 %) à ceux du marché qui se situent à 215 \$
3 par mètre carré.

4 Cet écart favorable s'explique en partie par le fait que Gaz Métro a investi pour des
5 aménagements qui sont spécifiques à ses besoins de formation. Ces frais n'ayant pas été
6 défrayés par le propriétaire, ils se reflètent favorablement sur les frais de location.

5.3 AIRE DE BUREAUX OCCUPÉE PAR RESSOURCE

5.3.1 Actifs détenus par Gaz Métro

7 Le ratio d'utilisation, pour les espaces destinés uniquement aux bureaux dans les bureaux
8 d'affaires est de 54 mètres carrés par ressource par rapport à 20 mètres carrés sur le marché.

9 Afin d'améliorer le ratio d'utilisation de l'espace dans ces bureaux, Gaz Métro considère le
10 transfert de certains groupes d'employés dans des bureaux à faible densité de personnel
11 lorsque le contexte opérationnel s'y prêtera (sur un horizon de trois à cinq ans).

12 Gaz Métro va considérer aussi les options suivantes :

- 13 • Louer des portions additionnelles d'espace inutilisées de ce parc. Cette pratique est
14 appliquée au bureau d'affaires de Brossard ainsi qu'au bureau d'affaires de
15 Chicoutimi; et
- 16 • Considérer le réaménagement de certains bureaux d'affaires en convertissant une
17 partie de l'espace afin d'y entreposer de petits équipements ou outils.

18 Pour le siège social, l'espace destiné aux bureaux affiche un ratio d'utilisation de 24 mètres
19 carrés par ressource par rapport à 20 mètres carrés dans le marché. Cependant, comme
20 mentionné par RCGT dans son rapport, la présence de plusieurs bâtiments et corridors au
21 siège social expliquent ce ratio légèrement supérieur. Cette distinction soulevée par RCGT
22 lui permet de constater que Gaz Métro est conforme au marché.

23 Cependant, Gaz Métro s'est doté d'un plan qui permet de tendre vers le ratio du marché.

1 En effet, le ratio d'utilisation est de 98 % au siège social de Gaz Métro et indique qu'il y a peu
2 de marge de manœuvre. De plus, le ratio actuel d'aires de collaboration (salle de travail,
3 réunion, aires informelles, etc.) est d'une (1) pour trente-six (36) personnes au lieu d'une aire
4 de collaboration par rapport à une (1) pour dix (10) selon un référencement du marché en aire
5 ouverte. Cette cible est suggérée par l'équipe de designer de LEMAY Architectes lors d'une
6 évaluation réalisée au début 2015.

7 Le type de mobilier utilisé présentement date de plus de dix ans et la ligne de produit utilisée
8 n'est plus disponible sur le marché. L'espace occupé par un espace de travail typique de cette
9 époque exige environ 20 % plus d'espace qu'un standard de mobilier moderne.

10 Afin d'optimiser l'utilisation des espaces bureaux au siège social, Gaz Métro a développé un
11 nouveau standard de mobilier et d'espaces de bureau qui permettra de réduire la surface par
12 ressource lors d'un réaménagement d'un secteur donné. En effet, il est prévu d'utiliser ce
13 nouveau standard lorsqu'il faudra réaménager un secteur dans l'un des bâtiments du siège
14 social. Cette stratégie permettra d'optimiser les espaces bureaux par ressource. Un essai a
15 d'ailleurs été complété en 2016 pour une partie des services informatiques qui a été
16 relocalisée dans un autre secteur du siège social. Pour cet essai, le nouveau standard de
17 mobilier a été utilisé, cela a permis de densifier l'usage bureau de ce secteur et d'améliorer
18 le ratio d'espace par ressource ainsi que les espaces de collaboration.

5.3.2 Actifs loués par Gaz Métro

19 Le ratio d'occupation de l'espace destiné aux bureaux dans les bureaux d'affaires en location
20 est de 68 mètres carrés par ressource, alors que celui du centre de formation est de 69 mètres
21 carrés par ressource. Ces résultats sont de 2,5 fois supérieurs aux 20 mètres carrés constatés
22 sur le marché.

23 Gaz Métro envisage de réévaluer ses besoins en espace de bureaux lors d'un renouvellement
24 de bail selon les trois critères suivants :

- 25 • les besoins opérationnels;
- 26 • la disponibilité des locaux sur le marché; et
- 27 • le coût du déménagement.

6 PROPOSITION DE SUIVI

1 Étant donné les résultats globaux du balisage, Gaz Métro entend suivre les indicateurs clés
2 (coûts par mètre carré et aire par ressource) pour l'ensemble de son portefeuille immobilier
3 au fur et mesure de la mise en place des améliorations.

7 CONCLUSION

4 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la**
5 **décision D-2015-181 eu égard au balisage des charges d'exploitation sur la gestion des**
6 **immeubles.**



Rapport de consultation

GAZ MÉTRO

**ANALYSE COMPARATIVE DES ACTIVITÉS
IMMOBILIÈRES DE GAZ MÉTRO**

Notre dossier numéro : 337840-078



Raymond Chabot Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Le 20 avril 2016

Monsieur Éric Saba El-leil, Ing., M.Ing.
Chef de service gestion des immeubles
Gaz Métro
1717, rue du Havre
Montréal (Québec)
H2K 2X3

Consultation immobilière

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
S.E.N.C.R.L.
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Objet : Analyse comparative des activités immobilières de Gaz Métro
Notre dossier numéro : 337840-078

Monsieur,

Dans le cadre du contrat de services professionnels qui nous a été confié, nous sommes heureux de vous transmettre ce rapport de consultation sur le sujet ci-haut décrit.

N'hésitez pas à communiquer avec nous pour toute question relative à ce dossier.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON & CIE
S.E.N.C.R.L.

Benoît Egan, É.A., AACI, P. App.
Associé conseil

Table des matières

	Page
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 But et fin de l'expertise.....	1
1.2 Date de l'analyse comparative des coûts d'opération.....	1
2. MÉTHODOLOGIE.....	2
2.1 Les données du marché immobilier.....	2
2.2 Les données de Gaz Métro.....	3
3. CHOIX DES INDICATEURS.....	5
3.1 Indicateurs financiers.....	5
3.2 Indicateurs non financiers.....	5
4. PORTEFEUILLE IMMOBILIER DE GAZ MÉTRO.....	6
4.1 Description sommaire de l'inventaire des actifs immobiliers sous gestion.....	6
4.2 Identification des propriétés incluses dans l'exercice de balisage.....	7
5. IDENTIFICATION DES DÉPENSES D'OPÉRATION.....	8
5.1 Commentaires sur les caractéristiques du marché et les particularités de Gaz Métro.....	8
5.2 Dépenses d'opération par immeuble incluses dans l'analyse comparative.....	9
6. RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE BALISAGE.....	10
6.1 Dépenses d'opération.....	10
6.1.1 Propriétés détenues par Gaz Métro.....	10
6.1.2 Propriétés louées par Gaz Métro.....	11
6.1.3 Portefeuille global ayant fait l'objet d'un balisage.....	12
6.2 Aire de bureaux occupée par ressources.....	13
6.2.1 Propriétés détenues par Gaz Métro.....	13
6.2.2 Propriétés louées par Gaz Métro.....	13
6.2.3 Portefeuille global ayant fait l'objet d'un balisage.....	14
7. ANNEXE 1 — CONDITIONS LIMITATIVES.....	15

1. INTRODUCTION

1.1 But et fin de l'expertise

Gaz Métro, désire procéder à un exercice d'analyse comparative des coûts d'opération pour ses activités de la gestion des immeubles. L'exercice devra permettre l'identification des indicateurs appropriés.

Le portefeuille à analyser est situé au Québec et est composé de bâtiments de bureaux, d'entrepôts et d'ateliers. Ces actifs sont soit détenus par Gaz Métro ou soit loués.

1.2 Date de l'analyse comparative des coûts d'opération

L'analyse comparative des coûts d'opération est en date du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014.

2. MÉTHODOLOGIE

L'exercice de balisage repose sur une comparaison, immeuble par immeuble, des dépenses d'opération par rapport à d'autres immeubles dans chacune des régions concernées. Les résultats individuels ont été cumulés afin d'obtenir une analyse sur l'ensemble du portefeuille des actifs détenus ou loués par Gaz Métro. Une telle approche permet d'obtenir une meilleure précision qu'une approche de comparaison entre des groupes de portefeuilles immobiliers détenus par l'entreprise privée ou par des organismes publics. Une analyse comparative sur une base de portefeuille aurait nécessité de trouver des organismes de taille similaire à Gaz Métro et avec un inventaire de propriétés pouvant se comparer avec celui sous étude. L'approche d'une analyse par propriété élimine donc l'insertion de diverses hypothèses et redressements qui auraient nécessairement rendu l'exercice de comparaison moins précis.

2.1 Les données du marché immobilier

L'estimation des données du marché proviennent de diverses sources dont :

- L'Analyse du marché des bureaux de Montréal publiée par Desjarlais Prévost ^{MD}, appartenant à Raymond Chabot Grant Thornton (publiée depuis 1985 sur une base annuelle);
- L'Analyse du marché des bureaux de Québec publiée par Desjarlais Prévost ^{MD}, appartenant à Raymond Chabot Grant Thornton (publiée depuis 1985 sur une base annuelle);
- Base de données de notre firme à la suite de la réalisation de prestations de services sur des bâtiments de bureaux et des entrepôts dans les principaux centres urbains et régions du Québec.

Les analyses du marché des bureaux de Montréal et de Québec dont il est fait mention, sont des rapports publiés annuellement, lesquels sont considérés comme les études de référence sur la connaissance des marchés des bureaux, autant dans la région de Montréal que dans la région de Québec. Ces rapports contiennent notamment les éléments suivants :

- Scénario économique de référence adapté à l'immobilier;
- Enquêtes semestrielles pour Montréal et enquête annuelle pour Québec :
 - Inoccupation physique;
 - Loyers demandés;
 - Dépenses d'opération;
 - Incitations offertes à la location.
- Analyse de l'inventaire (variation de l'inventaire des bâtiments en location et des bâtiments hors marché, analyse de l'offre et de la demande, taux d'inoccupation, loyers demandés);
- Analyse prévisionnelle de l'offre et de la demande, incluant la prévision de la demande induite;
- Prévision de la variation anticipée de l'inventaire;
- Modélisation sur un horizon de cinq ans de la prévision du loyer affiché « *face rent* » et du loyer net réel « *net effective rent* », ainsi que du loyer économique.

Les données recueillies sont analysées et validées afin d'obtenir divers indicateurs de marché par secteurs géographiques et sous-secteurs, ainsi que par classe de bâtiments de bureaux (classe Prestige, classe A, classe B et bâtiments de bureaux de type *Loff*). L'inventaire étudié pour la région de Montréal totalise plus de 79 000 000 pieds carrés. Pour sa part, l'inventaire étudié pour la région de Québec totalise plus de 23 000 000 pieds carrés.

2.2 Les données de Gaz Métro

On retrouve un service de gestion des immeubles à l'intérieur de la structure organisationnelle de Gaz Métro. Compte tenu de l'envergure du portefeuille en gestion, Gaz Métro a opté pour une gestion centralisée à l'exception de certaines dépenses d'opération dont les taxes et les assurances, dont la gestion a été déléguée à d'autres services de Gaz Métro.

Afin de procéder à une analyse comparative des activités immobilières de Gaz Métro relativement à ses dépenses d'opération, les actifs ont été répartis en deux groupes, compte tenu des indicateurs de marché respectifs à chacun de ceux-ci :

- Actifs détenus par Gaz Métro;
- Actifs loués par Gaz Métro.

Le Service de gestion des immeubles a préparé divers rapports de gestion et documents financiers pour comparer les dépenses de Gaz Métro à celles du marché immobilier, tel qu'illustré au tableau suivant :

Actifs détenus par Gaz Métro	Actifs loués par Gaz Métro
■ Taxes foncières et scolaires;	■ Loyer de base;
■ Assurances;	■ Loyer additionnel en dépenses d'opération;
■ Énergie;	
■ Entretien et réparations;	
■ Coût de la main d'œuvre;	
■ Administration;	

Parmi les actifs détenus par Gaz Métro, figure le siège social de Gaz Métro dont certaines dépenses d'opération ont été redressées ou retranchées par le Service de gestion des immeubles, selon leur nature puisqu'on ne peut retrouver des mesures d'étalonnage à partir d'autres immeubles. Ces dépenses d'opération à ajuster se décrivent comme suit :

- ▣ Les dépenses d'opération imputées au service de gestion des immeubles qui seraient identifiées comme des recharges à l'occupant telles qu'améliorations locatives, services à l'occupant, etc.;
- ▣ Une cafétéria opérée par un tiers alors que les frais relatifs aux infrastructures et équipements sont imputés au service de gestion des immeubles;
- ▣ L'imputation de dépenses d'opération reliées aux activités corporatives de Gaz Métro — activités caritatives, journées thématiques, etc. — et qui constitueraient une charge facturable à l'occupant;
- ▣ Les ressources imputées au service de gestion des immeubles dont le personnel d'entretien, les chargés de projet pour des immobilisations et investissement, tels qu'aménagement et réaménagement des locaux, déménagements, réparations au mobilier et autres — et qui constitueraient une dépense facturable à l'occupant.

3. CHOIX DES INDICATEURS

Dans tout exercice de balisage, on retrouve des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers.

3.1 Indicateurs financiers

L'indicateur financier le plus approprié est la dépense d'opération au pied carré en matière d'analyse comparative des dépenses d'opération. Il s'agit de la mesure qui est couramment employée par les gestionnaires d'immeubles, afin de mesurer la performance de leurs immeubles par rapport à d'autres immeubles avec lesquels ils peuvent se comparer ou, avec lesquels, ils sont en compétition.

Pour les propriétés en détention, seules les dépenses d'opérations totales — comprenant taxes, assurances, énergie, entretien et réparations, déneigement, gestion, et autres — seront comparées.

Quant aux propriétés en location, le loyer de base et le loyer additionnel à titre de dépenses d'opération seront comparés au marché. Comparativement aux propriétés en détention, on ajoute le loyer de base afin de déterminer les coûts totaux des occupants. Encore une fois, il s'agit de la mesure qui est couramment employée par les gestionnaires d'immeubles et les occupants, afin de mesurer la performance des immeubles par rapport à d'autres immeubles susceptibles d'offrir des locaux de qualité similaire.

3.2 Indicateurs non financiers

L'aire occupée de bureaux par ressource est un indicateur pertinent dans le cadre d'un exercice de balisage immobilier.

D'autres indicateurs auraient pu être calculés tels que le taux d'occupation. Toutefois, aux fins du présent exercice, cette information n'était pas utile puisque sa pertinence s'applique davantage à des promoteurs immobiliers qu'à des entreprises de services tels que Gaz Métro.

4. PORTEFEUILLE IMMOBILIER DE GAZ MÉTRO

4.1 Description sommaire de l'inventaire des actifs immobiliers sous gestion

Le portefeuille comprend plusieurs localisations à travers le Québec. Le tableau suivant localise les actifs en question et identifie les propriétés qui ont été exclues de l'exercice de balisage (1 % de l'inventaire). Ces dernières ont été exclues puisqu'il s'agit d'ateliers ou de garages de petites dimensions et dont les dépenses d'opération ne sont pas matérielles sur l'ensemble des dépenses d'opérations immobilières de Gaz Métro.

Inventaire			
Inclusion / exclusion	Aire (pi.ca.)	Aire (m. ca.)	%
- Exclusion	6 381	593	1,1 %
- Locataire	6 381	593	
La Tuque	440	41	
Pointe Claire	650	60	
Shawinigan	500	46	
St-Bruno (Chicoutimi)	195	18	
St-Christophe Arthabaska	100	9	
Ste-Agathe-des-Monts	1 250	116	
Témiscamingue	720	67	
Val D'Or	816	76	
Vallée Jonction	1 600	149	
Varenes	110	10	
= Inclusion	570 948	53 043	98,9 %
= Locataire	110 204	10 238	
Boucherville	97 222	9 032	
Drummondville	1 890	176	
Granby	2 292	213	
Sherbrooke	8 800	818	
= Propriétaire	460 744	42 805	
Anjou	17 320	1 609	
Blainville	12 725	1 182	
Brossard	12 862	1 195	
Chicoutimi	20 722	1 925	
Lasalle	16 570	1 539	
Montréal	343 545	31 916	
Québec	18 200	1 691	
Rouyn	6 000	557	
ST-Maurice	12 800	1 189	
Total général	577 329	53 636	100,0 %

4.2 Identification des propriétés incluses dans l'exercice de balisage

Les propriétés qui ont fait l'objet d'un exercice de balisage se décrivent comme suit :

RÉGION	Statut	ADRESSE	PROPRIÉTAIRE	Aire totale du portefeuille (pieds carrés)	Aire avec un tiers occupant (pieds carrés)	Aire occupée par GM (pieds carrés)	Aire totale du portefeuille (mètres carrés)	Aire avec un tiers occupant (mètres carrés)	Aire occupée par GM (mètres carrés)	Usage principal
Boucherville	Locataire	1350, rue Nobel	SEC Gaz Métro Plus	97 222		97 222	9 032		9 032	Bureau / ateliers
Drummondville	Locataire	700, boul. Lemire	Loco 2002 inc.	1 890		1 890	176		176	Bureau / ateliers
Granby	Locataire	950, rue Cowie	Novaflex inc.	2 292		2 292	213		213	Bureau / ateliers
Sherbrooke	Locataire	240, rue Léger	9130-7074 QUEBEC INC.	8 800		8 800	818		818	Bureau / ateliers
Chicoutimi	Propriétaire	1100, rue Bersimis	SCGM	20722	12972	7 750	1 925	1 205	720	Bureau / ateliers
Anjou	Propriétaire	11401 L-J Forget	SCGM	17 320		17 320	1 609		1 609	Bureau / ateliers
Québec	Propriétaire	2388 Rue Einstein	SCGM	18 200		18 200	1 691		1 691	Bureau / ateliers
Blainville	Propriétaire	1230, boul. Michèle-Bohec	SCGM	12 725		12 725	1 182		1 182	Bureau / ateliers
Lasalle	Propriétaire	2200, Cannes Brulées	SCGM	16 570		16 570	1 539		1 539	Bureau / ateliers
Rouyn	Propriétaire	579 boul. Temiscamingue	SCGM	6 000		6 000	557		557	Bureau / ateliers
Brossard	Propriétaire	4305, boul. Lapinière	SCGM	12 862	3552	9 310	1 195	330	865	Bureau / ateliers
ST-Maurice	Propriétaire	1926 route de dessert	SCGM	12 800		12 800	1 189		1 189	Bureau / ateliers
Montréal	Propriétaire	1717 du Havre	SCGM	343 545	2644	340 901	31 916	246	31 671	Siège social et ateliers
Total				570 948	19 168	551 780	53 043	1 781	51 262	

Gaz Métro occupe, soit à titre de propriétaire ou soit à titre de locataire, les immeubles figurant dans l'inventaire étudié. Par ailleurs, certains immeubles détenus par Gaz Métro sont loués à des tiers occupants. Le tableau et le graphique suivant font la répartition selon les différents types d'occupation recensés parmi les immeubles ayant fait l'objet d'un exercice de balisage :

	Aire en pieds carrés	%
Aire louée et occupée par Gaz Métro	110 204	19 %
Aire détenue par Gaz Métro et occupée par des tiers	19 168	3 %
Aire détenue et occupée par Gaz Métro	441 576	77 %
Aire totale du portefeuille	570 948	100 %

Répartition du portefeuille Gaz Métro ayant fait l'objet d'un balisage



5. IDENTIFICATION DES DÉPENSES D'OPÉRATION

5.1 Commentaires sur les caractéristiques du marché et les particularités de Gaz Métro

Le tableau suivant identifie les postes de dépenses immobilières que l'on retrouve habituellement sur le marché et les particularités identifiées chez Gaz Métro pour les immeubles détenus par l'entreprise.

Dépenses	Caractéristiques du marché	Particularités de Gaz Métro qui diffèrent du marché
■ Taxes foncières et scolaires :	■ Compte unique par propriété.	■ Pas de différence.
■ Assurances :	■ Prime par immeuble ou pour l'ensemble d'un portefeuille immobilier.	■ Tarification basée sur l'ensemble du portefeuille.
■ Énergie :	■ Frais englobant toute forme d'énergie.	■ Pas de différence.
■ Entretien et réparations :	■ Frais englobant les dépenses à l'immeuble généralement inclus dans le loyer total; ■ Autres services refacturés aux locataires.	■ Ensemble des services à l'occupant et non facturés.
■ Coût main d'œuvre :	■ Généralement imputé à l'entretien réparations, l'administration, l'entretien ménager, etc.	■ Le poste englobe diverses fonctions dont : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gestion; ◦ Projet de construction; ◦ Aménagements; ◦ Demandes spéciales des occupants; ◦ Syndicats.
■ Administration :	■ Généralement équivalent de 3 % à 5 % des revenus ou 15 % des dépenses d'opération excluant les taxes.	■ Coûts réels dans le poste de main d'œuvre.

Pour les propriétés en location, on retrouve la même nomenclature, sauf que le loyer de base s'ajoute comme information financière à moins que les ententes de location soient sur une base brute incluant à la fois le loyer de base et le loyer des frais d'opération.

5.2 Dépenses d'opération par immeuble incluses dans l'analyse comparative

Les dépenses d'opération qui ont été l'objet d'une analyse comparative représente près de 87 % de l'ensemble des dépenses, tel que démontré au tableau suivant.

- exclus de l'analyse comparative			
+ GM = Propriétaire	766 322 \$	}	1 177 862 \$ 13,4 %
+ GM = locataire	146 674 \$		
+ GM = propriétaire ou locataire	264 866 \$		
= Inklus dans l'analyse comparative			
+ GM = Propriétaire	6 362 947 \$	}	7 600 278 \$ 86,6 %
+ GM = locataire	1 237 332 \$		
+ GM = propriétaire ou locataire	0 \$		
Total	8 778 140 \$		

Le montant de 7 600 278 \$ se répartit comme suit parmi les immeubles qui ont été l'objet d'un balisage.

	Annuel	%
GM = Propriétaire		
Anjou	291 616 \$	4,6 %
Blainville	210 176 \$	3,3 %
Brossard	218 367 \$	3,4 %
Chicoutimi	224 794 \$	3,5 %
Lasalle	222 912 \$	3,5 %
Québec	254 312 \$	4,0 %
Rouyn	72 778 \$	1,1 %
Siège social	4 760 623 \$	74,8 %
St-Maurice	107 370 \$	1,7 %
Sous-total	<u>6 362 947 \$</u>	<u>100,0 %</u>
GM = locataire		
Boucherville	1 018 923 \$	82,3 %
Drummondville	19 454 \$	1,6 %
Sherbrooke	174 714 \$	14,1 %
Granby	24 241 \$	2,0 %
Sous-total	<u>1 237 332 \$</u>	<u>100,0 %</u>
Total	<u><u>7 600 278 \$</u></u>	

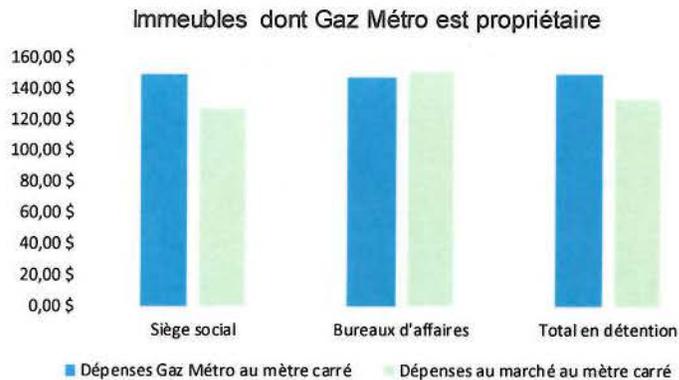
6. RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE BALISAGE

6.1 Dépenses d'opération

6.1.1 Propriétés détenues par Gaz Métro

Le tableau et le graphique suivants illustrent la compilation complétée. La moyenne pondérée au pied carré ou au mètre carré obtenue est comparée aux constats tirés des données du marché.

Identification	Gaz Métro à titre de propriétaire					Au marché		
	Aire en pi.ca.	Aire en m.ca.	Dépenses d'opération	Dépenses au pi.ca.	Dépense au m.ca.	Dépenses annuelles	Dépenses au pi.ca.	Dépenses au m.ca.
Siège social	343 545	31 916	4 760 623 \$	13,86 \$	149,16 \$	4 053 831 \$	11,80 \$	127,01 \$
Bureaux d'affaires	117 199	10 888	1 602 324 \$	13,67 \$	147,16 \$	1 639 906 \$	13,99 \$	150,61 \$
Total en détention	460 744	42 805	6 362 947 \$	13,81 \$	148,65 \$	5 693 737 \$	12,36 \$	133,02 \$

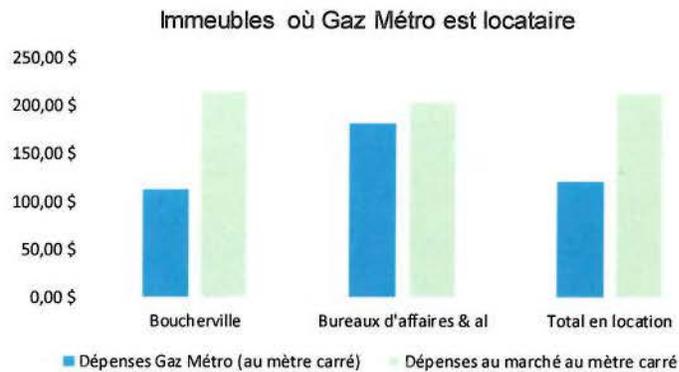


Les frais d'opération du portefeuille d'immeubles dont Gaz Métro est propriétaire sont aux conditions du marché à l'exception du siège social — dont des frais d'opération sont supérieurs aux conditions du marché.

6.1.2 Propriétés louées par Gaz Métro

Le tableau et le graphique suivants illustrent la compilation complétée. La moyenne pondérée au pied carré ou au mètre carré obtenue est comparée aux constats tirés des données du marché.

Identification	Gaz Métro à titre de locataire					Au marché		
	Aire en pi.ca.	Aire en m.ca.	Dépenses d'opération	Dépenses au pi.ca.	Dépense au m.ca.	Dépenses annuelles	Dépenses au pi.ca.	Dépenses au m.ca.
Boucherville	97 222	9 032	1 018 923 \$	10,48 \$	112,81 \$	1 944 440 \$	20,00 \$	215,28 \$
Bureaux d'affaires & al	12 982	1 206	218 409 \$	16,82 \$	181,09 \$	245 875 \$	18,94 \$	203,86 \$
Total en location	110 204	10 238	1 237 332 \$	11,23 \$	120,85 \$	2 190 315 \$	19,88 \$	213,93 \$



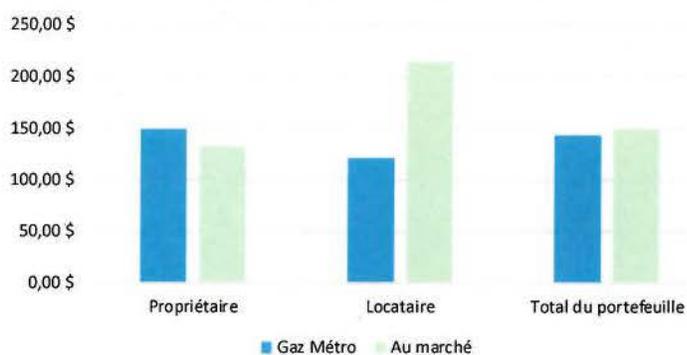
Concernant les propriétés en location, le cumul des loyers totaux du portefeuille est inférieur aux mesures constatées sur le marché. Cette situation est principalement attribuable aux espaces loués à Boucherville pour une aire de 97 222 pieds carrés, dont la charge de loyer est inférieure aux conditions du marché. Quant aux autres propriétés en location, les loyers payés sont aux conditions du marché.

6.1.3 Portefeuille global ayant fait l'objet d'un balisage

En groupant les propriétés appartenant à Gaz Métro et celles où l'entreprise est locataire, on retrouve un portefeuille global dont les dépenses d'opération qui ont été l'objet d'une analyse comparative sont aux conditions du marché.

	Gaz Métro			Au marché				
	Aire en pi.ca.	Aire en m.ca.	Dépenses d'opération	Dépenses au pi.ca.	Dépense au m.ca.	Dépenses annuelles	Dépenses au pi.ca.	Dépenses au m.ca.
Propriétaire	460 744	42 805	6 362 947 \$	13,81 \$	148,65 \$	5 693 737 \$	12,36 \$	133,02 \$
Locataire	110 204	10 238	1 237 332 \$	11,23 \$	120,85 \$	2 190 315 \$	19,88 \$	213,93 \$
Total du portefeuille	570 948	53 043	7 600 279 \$	13,31 \$	143,29 \$	7 884 052 \$	13,81 \$	148,64 \$

Analyse comparative du portefeuille



6.2 Aire de bureaux occupée par ressources

La donnée la plus pertinente est l'occupation d'espaces par personne ressource œuvrant dans les espaces de bureaux.

6.2.1 Propriétés détenues par Gaz Métro

Les espaces de la cafétéria au siège social, ainsi que les espaces loués à des tiers dans trois bâtiments ont été retranchés du calcul d'occupation par ressources.

Sites détenus par Gaz Métro	Main d'œuvre		Bureaux, ateliers et garages			Bureaux uniquement			
	Nombre de personnel	Nombre de personnel bureau	Surface totale (pi. ca.)	Surface totale (m.c.)	M.c. total / personne	% bureau	Surface bureau (pi. ca)	Surface bureau (m.c.)	M.c. bureau/ personne
Bureaux d'affaires en détention	327	119	100 855	9 373	28,7	68,0 %	68 589	6 374	53,6
Siège social en détention	1 005	920	331 225	30 783	30,6	71,0 %	235 170	21 856	23,8

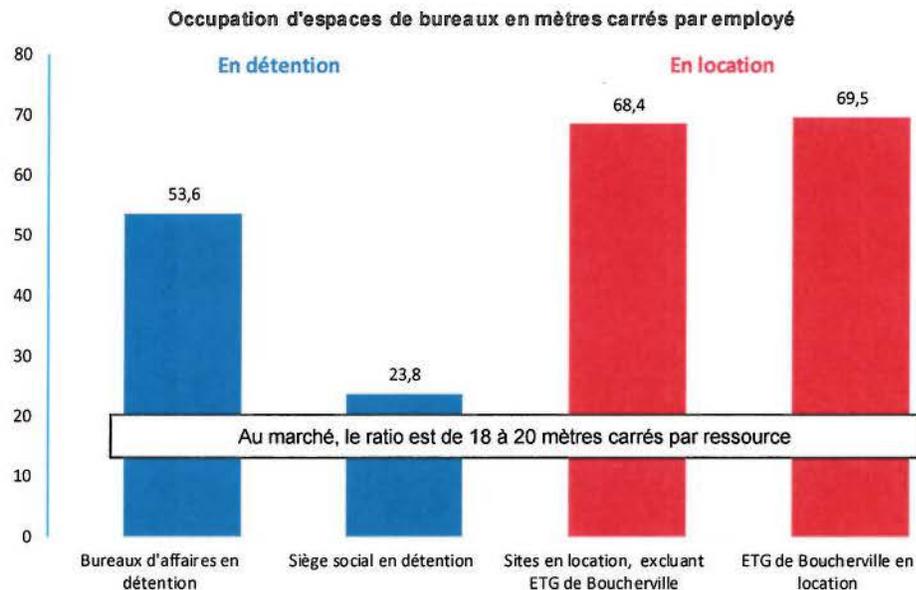
Note : Aire de 343 545 pieds carrés moins l'aire de la cafétéria de 9 676 pieds carrés moins l'aire louée à un tiers de 2 644 pieds carrés = 331 225 pieds carrés.

6.2.2 Propriétés louées par Gaz Métro

Sites loués par Gaz Métro	Main d'œuvre		Bureaux, ateliers et garages			Bureaux uniquement			
	Nombre de personnel	Nombre de personnel bureau	Surface totale (pi. ca.)	Surface totale (m.c.)	M.c. total / personne	% bureau	Surface bureau (pi. ca)	Surface bureau (m.c.)	M.c. bureau/ personne
Sites en location, excluant ETG de Boucherville	35	10	13 798	1 282	36,6	53,3 %	7 361	684	68,4
ETG de Boucherville en location	25	26	97 222	9 036	361,4	20,0 %	19 444	1 807	69,5

6.2.3 Portefeuille global ayant fait l'objet d'un balisage

Le graphique suivant présente l'occupation de l'espace de bureau par ressources sur l'ensemble du portefeuille qui a fait l'objet d'un balisage.



La norme d'occupation d'espaces de bureaux par employé sur le marché immobilier varie de 18 mètres carrés à 20 mètres carrés. Cette norme de l'industrie ne s'applique pas cependant au centre de formation de Boucherville. Les bureaux d'affaires, en général, excèdent cette norme. Toutefois, l'importance relative de ces bureaux d'affaires et du centre de formation de Boucherville sur le portefeuille sous étude est moindre que celle du siège social.

Le ratio d'occupation constaté pour la portion bureaux du siège social est 23,8 mètres carrés par ressource. La configuration du siège social explique ce ratio légèrement supérieur aux conditions du marché compte tenu de la présence de plusieurs bâtiments et de plusieurs corridors d'accès. En tenant compte de cette considération, le ratio d'occupation au siège social est jugé conforme aux normes du marché.

7. ANNEXE 1 — CONDITIONS LIMITATIVES

Ce rapport de consultation est soumis aux conditions suivantes :

- Ce document a été préparé pour l'usage exclusif et confidentiel du destinataire et uniquement aux fins qui y sont spécifiées. Ce rapport ne peut être utilisé à quelques autres fins que ce soit sans l'approbation écrite des auteurs. Ce rapport ou des extraits de celui-ci ne peuvent être communiqués au public, de quelque façon, par les médias de publicité, de relations publiques, d'actualité ou de vente, ou par tout autre moyen de communication, sans l'approbation écrite de Raymond Chabot Grant Thornton & Cie. Nous rejetons donc toute responsabilité envers un tiers.
- Les renseignements obtenus de tierces personnes ont fait l'objet de vérifications raisonnables et sont considérés exacts. Ainsi, toutes les déclarations et tous les renseignements compris dans ce rapport sont fondés sur la vérité et au meilleur de la connaissance des professionnels travaillant au dossier.
- Ce rapport pourra être disponible pour examen par l'Ordre des évaluateurs agréés du Québec et par l'Institut canadien des évaluateurs.
- Ce rapport n'est valide que s'il porte la signature originale de l'évaluateur agréé.

A N N E X E 2

B A L I S A G E
A V A N T A G E S S O C I A U X

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE	3
2	INTRODUCTION	3
3	OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LE BALISAGE	3
4	ÉVOLUTION DES RÉGIMES ET IMPACT AU NIVEAU DES COÛTS	4
4.1	Évolution des régimes	4
4.2	Impact au niveau des coûts	5
4.3	Conclusion	8
5	RÉSULTATS DU BALISAGE	9
6	AUTRE VALIDATION INFORMELLE	10
7	CONCLUSION	10

1 CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage et demande à ce que chaque rapport de
3 balisage soit accompagné d'une analyse des résultats du rapport ainsi que des actions que
4 Société en commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») entend prendre et des suivis qu'elle entend
5 donner à cette analyse.

6 Selon ce plan, Gaz Métro doit déposer, dans la cause tarifaire 2017, un balisage sur les
7 avantages sociaux offerts à ses employés.

2 INTRODUCTION

8 Pour Gaz Métro, l'offre reliée à ses régimes d'avantages sociaux s'avère, entre autres, un outil
9 d'attraction et de rétention du personnel. Ceux-ci doivent être justes et Gaz Métro se doit, aussi,
10 de mettre en place des moyens lui permettant d'avoir le contrôle sur la croissance des coûts de
11 ces régimes.

12 Le souhait de Gaz Métro n'est pas de se positionner comme étant le plus généreux ou le moins
13 généreux dans le marché, mais de se situer entre les deux.

14 Afin de mieux connaître la position de Gaz Métro dans un marché composé d'entreprises
15 comparables, Gaz Métro utilise deux moyens, soit un balisage externe et des validations
16 effectuées par des ressources internes auprès de leurs contacts et associations. En 2015, la firme
17 Aon-Hewitt a été mandatée afin de constater l'évolution de la position de Gaz Métro en ce
18 domaine. Une étude interne a aussi été réalisée pour valider ce même positionnement.

3 OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LE BALISAGE

19 Comme mentionné précédemment, la firme Aon-Hewitt a effectué le balisage de l'ensemble des
20 régimes d'avantages sociaux, soit le régime de retraite et celui d'assurance collective. L'objectif
21 étant de connaître le positionnement compétitif par rapport à d'autres entreprises comparables.

1 Le résultat du balisage permet de valider le travail effectué par Gaz Métro à l'égard des cibles
2 suivantes :

3 1. Être proactif afin d'attirer et de retenir du personnel compétent :

4 a. La distribution du gaz naturel est un domaine spécialisé au Québec. Gérer, entretenir
5 et assurer la sécurité d'un réseau gazier demande d'avoir ou de développer des
6 ressources humaines spécialisées dans ce domaine. Que ce soit pour des techniciens
7 du réseau, des techniciens pour le mesurage, des ingénieurs, etc. Gaz Métro croit que
8 l'offre globale reliée aux régimes d'avantages sociaux lui permet d'attirer et de retenir
9 du personnel qualifié ayant les compétences requises pour gérer le réseau gazier.

10 b. Gaz Métro investit beaucoup dans la formation spécialisée de son personnel et de ce
11 fait désire les conserver à son emploi.

12 2. Mettre en place des outils qui permettent de contrôler la croissance des coûts et offrir des
13 régimes adaptés aux réalités d'aujourd'hui :

14 a. Gaz Métro s'est dotée de régimes offrant des conditions de travail acceptables pour
15 l'entreprise et pour son personnel actuel et futur.

16 b. Gaz Métro vise à assurer la pérennité et la viabilité de ses régimes en établissant des
17 outils qui lui permettent de veiller au contrôle de la croissance des coûts.

18 En résumé, Gaz Métro est consciente de l'évolution des régimes d'avantages sociaux sur le
19 marché de l'emploi et cherche constamment à assurer un équilibre entre les coûts et
20 l'innovation en la matière.

4 ÉVOLUTION DES RÉGIMES ET IMPACT AU NIVEAU DES COÛTS

4.1 ÉVOLUTION DES RÉGIMES

21 Au cours des dix dernières années, les régimes d'avantages sociaux offerts par Gaz Métro se
22 sont transformés autant au niveau des bénéfices offerts que dans le développement de moyens
23 novateurs visant à contrôler les coûts. Pour ce faire, Gaz Métro a agi à la source :

24 1. Elle a offert à son personnel un régime d'assurance collective permettant de moduler ses
25 protections en fonction de l'évolution de ses besoins. Concrètement, cette évolution s'est
26 traduite par l'introduction de régimes flexibles plutôt que traditionnels.

1 2. Elle a maintenu un régime de retraite à prestations déterminées qui tient compte de
2 l'augmentation de l'espérance de vie et de l'importance d'épargner pour la retraite.

3 3. Elle a revu le design des régimes afin de mettre en place des moyens de contrôle efficace
4 pour limiter la croissance future des coûts des régimes d'avantages sociaux.

5 Le balisage réalisé par Aon-Hewitt, combiné aux validations internes effectuées auprès d'autres
6 entreprises, ont permis de confirmer l'impact positif de ces actions sur l'atteinte des objectifs
7 exprimés à la section 3.

4.2 IMPACT AU NIVEAU DES COÛTS

Régime d'assurance collective

8 Une des modifications importantes effectuées par Gaz Métro est le passage d'un régime
9 traditionnel à un régime flexible d'assurance collective pour l'ensemble du personnel :

10 1. Franchises indexées annuellement pour chaque médicament plutôt qu'une franchise
11 annuelle; (principe de l'utilisateur payeur et ticket modérateur);

12 2. Remboursement global à deux paliers tant pour les soins paramédicaux que pour les soins
13 dentaires plutôt qu'un montant forfaitaire annuel par type de soins; et

14 3. Indexation des prestations d'invalidité après une période de trois ans au lieu d'un an.

15 Cette approche implique aussi un partage des fluctuations futures des coûts avec le personnel,
16 tant à la hausse qu'à la baisse.

17 Concrètement, les cadres bénéficient de ce type de régime flexible depuis le 1^{er} juin 2007 et
18 graduellement, à compter du 1^{er} mai 2016, ce type de régime s'appliquera aussi au personnel
19 syndiqué. Les tableaux suivants démontrent les coûts évités accumulés, en introduisant des
20 régimes flexibles par rapport au maintien d'un régime traditionnel, pour le personnel-cadre et les
21 coûts évités projetés pour le personnel syndiqué :

Tableau 1
Coûts évités pour le régime flexible d'assurance collective
du personnel-cadre

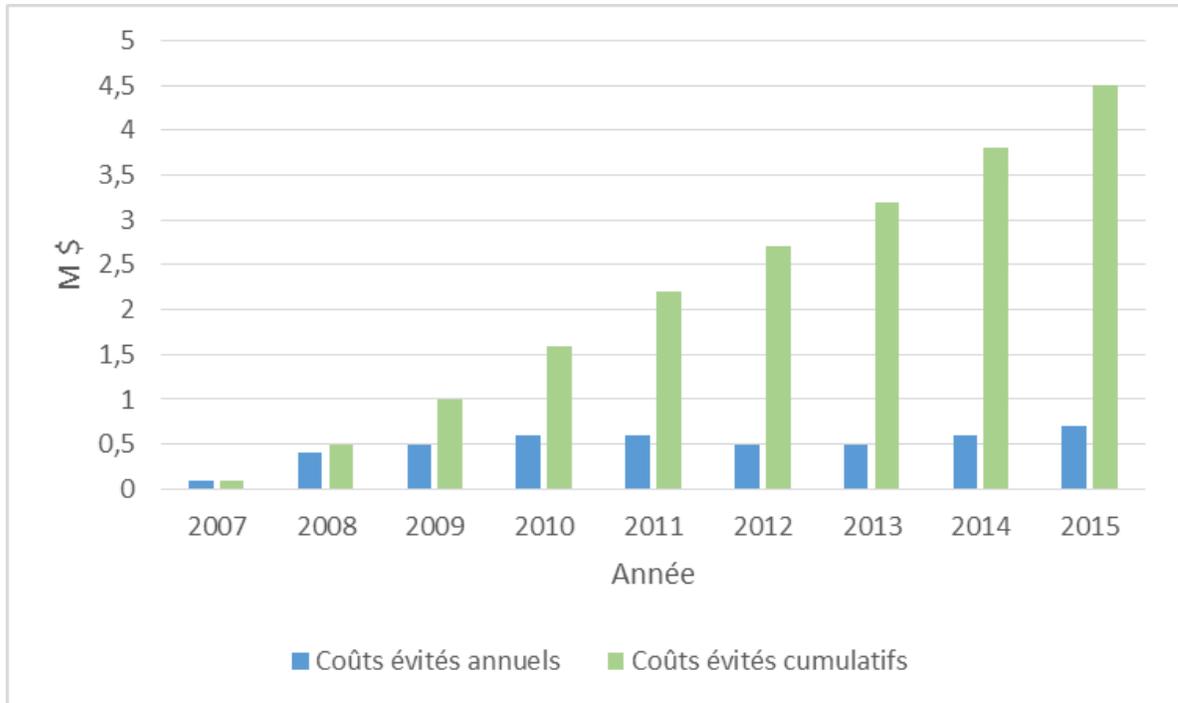
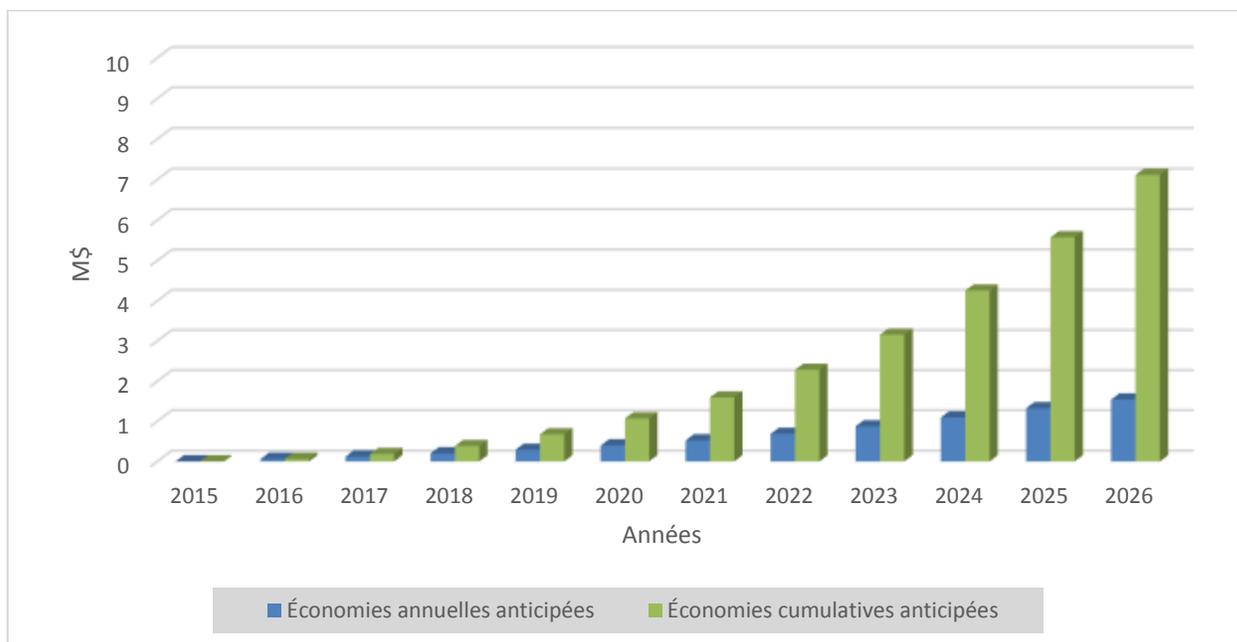


Tableau 2
Coûts évités pour le régime flexible d'assurance collective
du personnel syndiqué



1 En résumé, l'introduction d'un régime flexible pour le personnel-cadre a permis d'éviter une
2 augmentation de 4,5 M\$ au cours des neuf dernières années tandis que l'implantation du régime
3 flexible des syndiqués permettra d'éviter une augmentation de coût de 7,4 M\$ sur un horizon de
4 dix ans par rapport au maintien de régimes traditionnels

5 Pour Gaz Métro, les différents outils et moyens de contrôle des coûts mis en place au fil des
6 années ont permis d'obtenir des renouvellements de tarification inférieurs à ceux observés par
7 Aon-Hewitt auprès de ses clients. À cet effet, pour l'année 2016, le renouvellement global de la
8 tarification de Gaz Métro, par rapport à l'année 2015, a été réalisé avec une réduction des tarifs
9 de 0,6 % comparativement à une augmentation des tarifs de 7,3 % pour la clientèle du marché
10 de référence d'Aon-Hewitt.

Régime de retraite

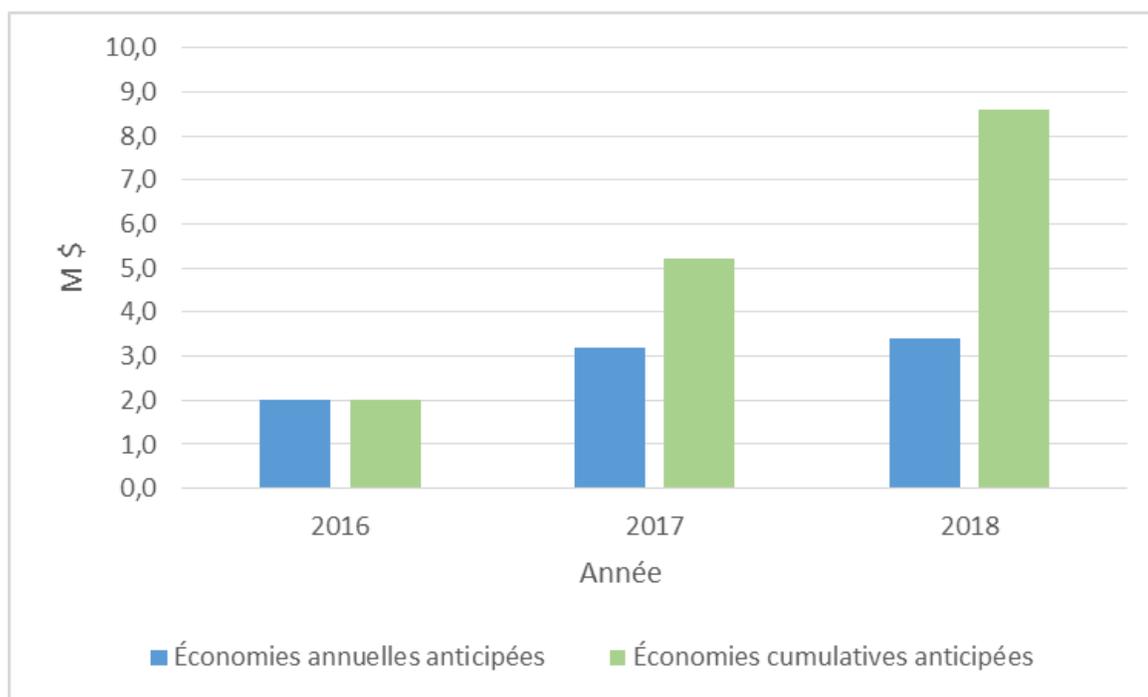
11 Le 1er janvier 2016, à la suite d'une entente négociée avec ses partenaires syndicaux, Gaz Métro
12 a modifié les paramètres du régime de retraite et a appliqué les mêmes modifications au régime
13 de retraite du personnel-cadre. Ces modifications sont le fruit d'efforts mutuels entre l'entreprise
14 et son personnel afin d'assurer la pérennité de ces régimes.

1 En résumé, voici les principales modifications apportées aux régimes de retraite :

- 2 ○ Augmentation de l'âge minimum de la retraite sans pénalité;
- 3 ○ Augmentation de la pénalité pour retraite anticipée;
- 4 ○ Augmentation de la cotisation versée par le personnel; et
- 5 ○ Partage de coûts dynamiques entre le personnel et Gaz Métro.

6 L'ensemble de ces modifications permettra à Gaz Métro d'obtenir des économies cumulatives
7 d'environ 8,6 M\$ au cours des trois prochaines années.

Tableau 3
Économies anticipées pour le régime de retraite



4.3 CONCLUSION

8 En conclusion, les efforts déployés depuis plusieurs années par Gaz Métro pour mettre en place
9 des mesures de contrôle concrètes quant à la croissance des coûts de ses régimes de retraite et
10 d'assurance collective sont efficaces et bénéfiques pour la clientèle.

5 RÉSULTATS DU BALISAGE

1 Les résultats du balisage effectué par Aon-Hewitt permettent de constater que pour l'ensemble
2 de ses régimes d'avantages sociaux, Gaz Métro se situe au milieu du peloton, c'est-à-dire dans
3 la moyenne des régimes offerts par les entreprises du marché de référence. C'est d'ailleurs ce
4 positionnement compétitif que Gaz Métro vise pour les raisons citées à la section 3.

5 Au fil des années, Gaz Métro a choisi d'être proactif en posant des actions concrètes visant à
6 contrôler de façon efficace la croissance des coûts de ses régimes d'avantages sociaux.

7 La firme Aon-Hewitt a observé que :

8 1. Pour le régime d'assurance collective :

9 a. La mise en place d'un régime flexible négocié pour le personnel syndiqué, incluant un
10 partage des hausses et des baisses de coûts futurs, est une réussite importante, car la
11 connaissance d'Aon-Hewitt du marché indique que les régimes flexibles pour les
12 syndiqués ne sont pas fréquents,

13 b. L'effet de ces mesures inédites de contrôle de coûts mises en place par Gaz Métro
14 nous place dans une position enviable pour endiguer les hausses de coûts futurs, et

15 c. Le design de régime flexible offert par Gaz Métro depuis 2007 sert maintenant de
16 référence, presque dix ans plus tard, et les mesures de contrôle qu'il contient suscitent
17 de plus en plus d'intérêt parmi la clientèle d'Aon-Hewitt à travers le Canada, même au
18 sein d'entreprises offrant des régimes traditionnels; et

19 2. Pour le régime de retraite :

20 a. Gaz Métro a été innovateur en étant l'une des rares compagnies du secteur privé à
21 mettre en place un mécanisme de partage du coût (incluant le coût de la provision de
22 stabilisation) avec son personnel, et

23 b. Gaz Métro est l'un des rares promoteurs de régime de retraite à permettre à ses
24 employés de financer des prestations additionnelles par l'entremise de cotisations
25 optionnelles. Cette approche facilite aussi le contrôle des coûts du régime, puisque le
26 coût de ces prestations additionnelles, qui dépend du moment où l'employé prend sa
27 retraite, est assumé en totalité par l'employé.

28 La totalité du rapport de la firme Aon-Hewitt est déposée de façon confidentielle à la pièce
29 Gaz Métro-8, Document 19, annexe 2A.

6 AUTRE VALIDATION INFORMELLE

1 Gaz Métro effectue aussi des validations de façons informelles par le truchement de
2 groupes/réseaux auxquels il participe ainsi qu'auprès de contacts qui évoluent dans le domaine
3 des avantages sociaux. À titre d'exemple :

- 4 ○ participation aux grandes enquêtes nationales de rémunération;
- 5 ○ participation aux enquêtes de prévision salariale annuelle; et
- 6 ○ balisage ad hoc d'une fonction ou d'un groupe de fonctions spécifiques en lien avec des
7 problématiques de recrutement ou de rétention.

8 Cette année, Gaz Métro a effectué une comparaison de ses régimes d'avantages sociaux avec
9 ceux d'entreprises de services publics œuvrant dans le domaine gazier et électrique situées au
10 Canada. L'objectif étant de corroborer auprès des pairs, les résultats obtenus par le balisage
11 d'Aon-Hewitt.

12 Cette validation réalisée auprès de neuf services publics canadiens confirme que les bénéfices
13 offerts par Gaz Métro à son personnel en matière d'avantages sociaux sont compétitifs et se
14 situent en milieu de peloton. Cependant, Gaz Métro agit comme précurseur en matière de
15 moyens de contrôle sur la croissance des coûts futurs, tel que décrit à la section 4.

7 CONCLUSION

16 En conclusion, étant donné les résultats du balisage, Gaz Métro entend continuer de suivre
17 l'évolution des coûts de ses régimes de retraite et d'assurance collective, ainsi que ceux des
18 entreprises comparables, afin de mettre en place des mesures de contrôle concrètes lorsqu'il
19 sera approprié.

20 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la Régie**
21 **dans sa décision D-2015-181 relatif au balisage et au plan d'action relatifs aux avantages**
22 **sociaux.**

L'annexe 2A est déposée sous pli confidentiel.