

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 **Q.1 Quel est votre nom et position au sein de Gazifère Inc. ?**

2 R.1 Mon nom est Jean-Benoit Trahan et je suis Directeur, réglementation et budgets.

3
4 **Q.2 Avez-vous déjà témoigné devant la Régie de l'énergie (Régie) ?**

5 R.2 Oui.

6
7 **Q.3 Quel est l'objectif de votre témoignage ?**

8 R.3 Mon témoignage a pour but de présenter le point de vue de la direction de Gazifère sur le
9 mécanisme incitatif pour la période 2006-2015.

10
11 **Q.4 Comment Gazifère a-t-elle vécu cette période sous un mécanisme incitatif ?**

12 R.4 Le mécanisme incitatif a été vécu en deux temps. La période 2006-2010 s'est relativement
13 bien déroulée, alors qu'un bon niveau de croissance de la clientèle était présent. Cette
14 croissance a permis de maintenir un niveau de dépenses d'opération suffisant pour
15 rencontrer les différentes obligations de l'entreprise tout en mettant en place des mesures de
16 productivité à long terme.

17
18 La seconde période s'est avérée beaucoup plus difficile à traverser, pour différentes raisons.
19 Tout d'abord, le facteur de croissance prévu dans la formule, qui était basé sur le nombre de
20 clients, a évolué de façon moins importante qu'anticipé, réduisant ainsi les dépenses
21 d'opération générées par l'application de la formule. Le tableau suivant démontre l'écart
22 entre les deux périodes.

	<u>Gazifère inc</u>										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	Jan - Dec	
Nombre moyen de clients à la fin de l'année											
Résidentiel	28,438	29,676	30,974	32,077	33,337	34,197	35,133	36,007	36,824	37,586	
Commercial	2,818	2,874	2,904	2,968	2,925	3,075	3,126	3,033	3,080	3,133	
Industriel	13	12	11	12	11	11	11	12	13	14	
TOTAL	31,269	32,562	33,889	35,057	36,273	37,283	38,270	39,052	39,917	40,733	
	<i>Variation</i>										
	913	1,293	1,327	1,168	1,216	1,010	988	782	864	816	
	<i>Variation moyenne par période</i>										
	1183			1,216				892			

23
24
25 En second lieu, Gazifère a été confrontée à une croissance de certains coûts, notamment

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 ceux provenant du groupe des opérations, ainsi que des charges entre sociétés affiliées. Cette
2 croissance de coûts s’explique en grande partie par le rehaussement de plusieurs normes,
3 qu’elles soient financières, reliées à la sécurité et la construction ou encore d’ordre
4 environnemental.

5
6 Enfin, la méthode en place pour l’allocation des coûts entre les activités non réglementées et
7 réglementées n’a pas été mise à jour annuellement. Cela a eu pour effet de faire supporter
8 une part de coûts plus importante à l’activité réglementée par rapport à la situation qui aurait
9 prévalu si la méthode d’allocation des coûts avait été mise à jour annuellement, et a
10 également eu un impact sur le niveau des dépenses d’opération de Gazifère.

11
12 L’ensemble de ces éléments ont fait en sorte que la situation a été plus difficile dans le cadre
13 de la seconde période du mécanisme incitatif, ce qui a mené l’entreprise à utiliser le seul
14 levier qui restait à sa disposition, soit la réduction de ses dépenses d’exploitation internes.
15 Bien que Gazifère ait espéré que la croissance du nombre de clients reprenne son envol, cela
16 ne s’est pas matérialisé durant la période 2011-2015. Cette situation de faible croissance du
17 nombre de clients se poursuit d’ailleurs en 2016 avec une prévision de 648 additions de
18 clients.

19
20 Gazifère attribue cette situation principalement à l’effet de la baisse de la construction dans
21 le secteur Gatineau, le tout en combinaison avec les nouvelles règles urbanistiques et les
22 objectifs de la Ville de Gatineau de favoriser les constructions à haute densité. Ce marché
23 est plus difficilement pénétrable pour Gazifère et elle a notamment fait état de cette situation
24 dans le cadre du dossier R-3924-2015, phase 3¹, dans les termes suivants:

25
26 « La nouvelle construction résidentielle du secteur de Gatineau est en pleine transformation.
27 Le plan d’urbanisation de la ville de Gatineau force les constructeurs à densifier leurs projets
28 de construction. La quantité de terrains disponibles est de plus en plus limitée à proximité de

¹ Pièce GI-41, Document 1, page 3.

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 la présence du réseau gazier. Conséquemment, la nouvelle construction à proximité du
2 réseau se retrouve, en proportion, beaucoup plus axée sur les immeubles multi-logements
3 alors que les résidences de type unifamiliales sont construites dans des secteurs plus éloignés
4 du réseau gazier.

5
6 Ce changement de type de résidence fait en sorte que les difficultés passées pour pénétrer le
7 marché du multi-logement sont devenues plus présentes.

8
9 Par ailleurs, d'un point de vue plus global, la nouvelle génération de constructeurs semble
10 avoir un penchant plus naturel pour l'électricité. Ceux-ci ne sont pas habitués aux
11 complications de construire au gaz naturel au Québec et comme ils sont en début de carrière,
12 ils cherchent à construire des maisons au moindre coût, en évitant tout élément qu'ils
13 peuvent considérer plus coûteux et n'offrant pas une valeur accrue au prix de vente de la
14 résidence.

15
16 Ainsi, ce n'est pas tant un changement dans les surcoûts ou autre mais davantage une
17 évolution du marché qui fait que l'électricité devient un concurrent plus agressif
18 actuellement, de par la construction de multi-logements et par le changement de garde chez
19 les constructeurs régionaux.

20
21 Le tableau ci-dessous présente le portrait de ce changement important de la nature du marché
22 de la nouvelle construction dans la région de Gatineau.

23 Mises en chantier, selon le type de logements par zone

Année	Région	Individuels	Jumelés	En		Total
				rangée	Appartements	
2004	Gatineau	1 561	358	88	1 220	3 227
2009	Gatineau	1 056	728	241	1 091	3 116
2014	Gatineau	479	282	188	954	1 903

24 Source : SCHL (Relevé des mises en chantier et des achèvements)

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 **Q.5 Est-ce que ces conclusions sont similaires à celles auxquelles en arrive l'expert MNP**
2 **dans son rapport ?**

3
4 R.5 Tout à fait. À la page 10 de son rapport, MNP mentionne que les coûts qui ont décliné au
5 cours de la période 2006-2015 comparativement au facteur d'inflation sont principalement
6 des coûts qui sont sous le contrôle direct de Gazifère. Ces coûts sont notamment associés
7 aux dons, déplacements et autres dépenses discrétionnaires.

8
9 Cette situation traduit en grande partie la réalité de Gazifère, dont une grande partie des
10 coûts proviennent de l'externe (contracteurs, charges entre compagnies affiliées, etc.) alors
11 qu'une plus petite partie est davantage sous son contrôle direct. Ces coûts à l'égard desquels
12 Gazifère a moins de contrôle direct sont les suivants:

- 13 • Taxes, impôts et autres redevances déterminées par le Gouvernement;
- 14 • Les coûts découlant des travaux effectués par des entrepreneurs externes, lesquels
15 sont en grande partie en lien avec l'évolution des pratiques du milieu. En effet, la
16 grande majorité des pratiques mises en place par Enbridge Gas Distribution Inc.
17 (« EGD ») découle de l'évolution des normes de l'industrie et Gazifère se doit
18 d'effectuer ses travaux conformément à ces normes. Quant aux coûts proprement
19 dits, ils découlent en bonne partie des coûts des entrepreneurs, bien qu'une portion
20 des travaux soit réalisée à l'interne. Conséquemment, ces coûts reflètent les coûts de
21 marché.
- 22 • Les charges entre compagnies affiliées, particulièrement celles allouées via des clés
23 de répartition, qui permettent à Gazifère de bénéficier de services avantageux, mais
24 dont Gazifère ne contrôle pas directement l'évolution, contrairement aux charges
25 pour les services entre compagnies affiliées qui sont rendus à la demande de
26 Gazifère (par exemple, les charges liées aux travaux du groupe d'EGD sur
27 l'allocation des coûts entre les tarifs et l'établissement des tarifs).

28
29 Le constat qui se dégage est donc que la capacité d'action de Gazifère est plus limitée
30 que celle dont bénéficient les plus grandes entités qui contrôlent directement une part

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 plus importante de leurs dépenses, en ayant recours à des ressources internes pour
2 effectuer les différentes tâches. De son côté, Gazifère a plutôt dû recourir au seul levier
3 qu'elle possède pour être en mesure d'opérer à l'intérieur des revenus générés par la
4 formule, soit la réduction des dépenses à l'égard desquelles elle exerce un contrôle
5 direct.

6
7 Cette situation diffère de la situation qui a prévalu pendant le premier terme du
8 mécanisme où les objectifs de gains de productivité visaient davantage des gains à long
9 terme et plus permanents. Au cours du second terme, Gazifère étant davantage en mode
10 réactif, les réductions de coûts ont plutôt été ponctuelles, avec vue à court terme. Or, ces
11 réductions ponctuelles qui deviennent récurrentes finissent par avoir un impact majeur
12 sur la charge de travail des ressources internes. C'est ce qui explique qu'aujourd'hui, les
13 ressources internes sont insuffisantes pour rencontrer les obligations et mener à bien les
14 différents projets de Gazifère, et cela est d'autant plus vrai dans un environnement en
15 pleine transformation où l'entreprise poursuit sa croissance traditionnelle à un rythme
16 moindre tout en étant en expansion importante de son réseau gazier.

17
18 **Q.6 Comment Gazifère explique-t-elle cette situation difficile vécue dans le cadre du second**
19 **terme du mécanisme incitatif ?**

20
21 R.6 De l'avis de Gazifère, pour qu'un mécanisme incitatif tel que celui qui était en place
22 fonctionne bien, il se doit d'offrir à l'entreprise réglementée l'expectative de :

- 23 • Récupérer son coût de service et atteindre son rendement de base;
- 24 • Avoir l'occasion, de par ses actions, d'améliorer la productivité interne et d'en
25 bénéficier;
- 26 • Réaliser des gains à court terme durables;

27
28 De plus, de l'avis de Gazifère, le contexte d'affaires doit être relativement stable.

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 Dans le cadre de la deuxième portion du mécanisme incitatif, soit la période 2011-2015, le
2 niveau de croyance qu'il était possible d'atteindre ces trois attentes a été à la baisse. Tel
3 qu'expliqué précédemment, les vents étaient plutôt contraires au cours de ce deuxième
4 terme, que ce soit au niveau de la croissance du nombre de clients ou au niveau de
5 l'augmentation des coûts hors du contrôle direct de Gazifère, ce qui a obligé l'entreprise à se
6 refermer sur elle-même et à réduire au minimum la croissance budgétaire. Or, lorsqu'une
7 entreprise devient plutôt réactive à court terme, elle a alors moins de capacité de mettre en
8 place de grands projets permettant d'améliorer sa productivité dont les objectifs sont à long
9 terme. Gazifère s'est donc retrouvée dans une situation où les attentes des bienfaits d'un
10 mécanisme incitatif étaient difficilement atteignables.

11
12 En ce qui concerne le contexte d'affaires, selon Gazifère, il s'agit de l'élément principal qui
13 doit être retenu pour expliquer la plupart des difficultés rencontrées au cours de la seconde
14 période du mécanisme incitatif. En effet, après avoir vogué sur des années de sommets dans
15 l'ajout de clients, cette croissance s'est réduite progressivement durant toute la seconde
16 période du mécanisme incitatif.

17
18 Le facteur de croissance affectant directement la croissance du revenu requis et par
19 incidence, l'enveloppe des dépenses d'opération, qui est le seul élément qui peut être réduit
20 à court terme (comparativement aux dépenses d'amortissement, par exemple), la pression
21 sur ce type de dépenses devient rapidement excessive. Des changements importants dans
22 l'environnement d'affaires, comparativement à la situation qui prévalait dans le passé et sur
23 la base de laquelle les différents paramètres du mécanisme incitatif ont été fixés, peuvent
24 mener rapidement à des pressions trop importantes sur la santé financière de l'entreprise.
25 Comme le mécanisme incitatif de Gazifère en était un dit « englobant », c'est-à-dire qu'il
26 intégrait autant les coûts d'opération que les charges d'amortissement, cela a eu un effet
27 encore plus important.

28
29 À titre d'exemple, Gazifère a été approchée récemment par la firme d'ingénierie associée à

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 un projet de tour commerciale et à logements de plusieurs étages, comportant près d'une
2 centaine de logements. Cet édifice devrait selon toute vraisemblance être alimenté au gaz
3 naturel. Cependant, il est prévu que cet édifice offre un chauffage central à l'eau chaude, ce
4 qui fait en sorte qu'il n'y aurait qu'un seul client.

5
6 Quels seraient les effets d'une telle situation dans le cadre du mécanisme incitatif? Le
7 revenu additionnel requis généré par l'application de la formule aurait été inférieur à l'ajout
8 de coûts découlant notamment des charges d'amortissement pour ce client, ce qui aurait
9 mené, toutes choses étant égales par ailleurs, à une réduction des profits de Gazifère (revenu
10 requis moins coûts). De plus, comme cette centaine de logements sont destinés à la même
11 population Gatinoise que celle qui achète des résidences habituellement desservies en gaz
12 naturel, cela se répercute par une baisse du nombre de nouveaux clients potentiels au gaz
13 naturel. Ainsi, le facteur de croissance de la formule serait alors déficient.

14
15 Lorsqu'elles ne représentent pas une tendance, les situations de cette nature ont un effet
16 limité sur l'application d'un mécanisme incitatif. Il en est de même si peu de cas semblables
17 se sont présentés dans le passé et que peu surviendront dans l'avenir, puisque la formule le
18 prend en compte. Cependant, lorsque la tendance change et que ce type de bâtiment devient
19 davantage la norme, le mécanisme n'offre plus les résultats souhaités.

20
21 Cette démonstration permet d'illustrer l'un des éléments fondamentaux qui, selon Gazifère,
22 explique les difficultés rencontrées dans le cadre du second terme du mécanisme incitatif,
23 soit la transformation du marché de la nouvelle construction vers un marché à plus forte
24 proportion d'immeubles multi-logements où le gaz naturel a une pénétration moindre. En
25 effet, ce type de mécanisme incitatif, axé sur le nombre de clients, semble mal s'ajuster à
26 une situation où le marché change de manière importante.

27
28 **Q.7 En quoi les effets d'un mécanisme incitatif peuvent-ils être plus importants sur un petit**
29 **distributeur que sur un grand ?**

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 R.7 La petitesse de Gazifère, avec moins de 100 employés, dont la plupart sont les seuls à
2 effectuer le travail qu'ils accomplissent, limite la possibilité d'apporter des ajustements dans
3 l'organisation du travail. En effet, au sein d'une grande entreprise, plusieurs personnes se
4 partagent le travail pour la plupart des postes. Il arrive ainsi que de temps à autres, un besoin
5 de rationalisation se fasse sentir et il est possible d'y donner suite puisqu'il y aura toujours
6 une ou plusieurs autres ressources pour accomplir les tâches, bien que celles-ci doivent
7 travailler davantage ou que des gains de productivité découlant notamment d'avancées
8 technologiques puissent compenser ces pertes de ressources humaines. Or, dans une petite
9 entreprise comme Gazifère, les « doublons » sont rares et les possibilités de rationalisation
10 de personnel le sont d'autant.

11
12 Conséquemment, étant donné les difficultés énoncées précédemment rencontrées dans le
13 cadre du second terme du mécanisme incitatif, Gazifère n'a pu mettre en place une politique
14 de rationalisation au niveau de ses ressources humaines. Elle a plutôt opté pour limiter la
15 croissance des dépenses d'opération sous son contrôle, ce qui a mené à une situation qui est
16 encore relativement intenable en 2016, les tâches étant trop nombreuses pour les ressources
17 en place et les ressources étant insuffisantes pour mener à bien la transformation de
18 l'entreprise notamment avec les grands projets d'extension du réseau.

19
20 Gazifère considère que cette situation représente un effet pervers du mécanisme incitatif
21 dans la mesure où la croissance n'a pas été suffisante pour soutenir la croissance des besoins
22 internes.

23
24 **Q.8 Est-ce qu'il est tout de même possible de mettre en place un mécanisme incitatif mieux**
25 **adapté à une entreprise comme Gazifère ?**

26
27 R.8 De l'avis de Gazifère, cela est en effet possible. Il faudrait cependant qu'un prochain
28 mécanisme se colle davantage à la réalité de l'entreprise. À cet égard, des ajustements aux
29 paramètres de la formule devraient être apportés afin de mieux mesurer la croissance ainsi

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 que l'évolution de certains coûts (particulièrement les coûts associés au domaine de la
2 construction). La mise à jour de la méthode d'allocation des coûts entre les activités
3 réglementées et non réglementées devrait également contribuer à éviter de se retrouver dans
4 le même genre de situation dans le futur puisque les coûts associés à l'activité réglementée
5 suivront davantage la réalité dans le temps.

6
7 Par ailleurs, il pourrait être opportun d'apporter des ajustements au prochain mécanisme afin
8 de refléter davantage certains indicateurs du marché de même que la nature des clients qui
9 s'ajoutent au réseau. Ces ajustements permettraient de ne pas reproduire les effets pervers du
10 mécanisme de 2011-2015, peu importe l'évolution du marché.

11
12 Gazifère considère qu'il serait également pertinent que le prochain mécanisme permette
13 davantage au distributeur de s'adapter aux changements à venir. À cet égard, Gazifère tient à
14 souligner les éléments suivants qui auront nécessairement une incidence sur le
15 développement futur de la franchise, les coûts ainsi que la nature et l'étendue des ressources
16 (humaines, financières, etc.) requises pour assurer l'exploitation efficace et sécuritaire d'un
17 réseau en pleine expansion :

- 18
19 • Développement du réseau : Gazifère est présentement en période d'expansion
20 géographique importante de son réseau. En effet, après avoir obtenu l'autorisation de la
21 Régie pour l'extension du réseau vers la municipalité de Chelsea, qui représente une
22 première municipalité située en dehors de la Ville de Gatineau, Gazifère travaille
23 actuellement à la réalisation des deux projets majeurs suivants, sans oublier le projet de
24 Buckingham (secteur de Gatineau) qui a aussi reçu l'autorisation de la Régie en 2016 :

- 25
26 1- Thurso : Déploiement du réseau dans la municipalité de Thurso, ce qui représenterait
27 un projet de plusieurs millions de dollars et de plus de 12 km de conduites
28 principales. Ce projet permettrait également d'ajouter des clients de tous types, soit
29 de grands industriels, du commercial, de l'institutionnel et du résidentiel, sans

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 compter plus de 10 000 tonnes de CO₂ qui seraient éliminées. Ce projet est le plus
2 avancé.

3
4 2- Canley-La Pêche : Déploiement du réseau dans les municipalités de Cantley (plus de
5 11 000 habitants) et de La Pêche (près de 8 000 habitants). Un projet de plus de 30
6 km de conduites principales et de plusieurs millions de dollars. Ce projet mènerait
7 Gazifère à desservir une clientèle diverse. En effet, le développement résidentiel est
8 différent dans ce secteur puisqu'on y retrouve également plusieurs sites
9 récréotouristiques, sans oublier différentes entreprises commerciales et industrielles,
10 ainsi que plusieurs institutions. Ce second projet est davantage à un stade
11 embryonnaire.

12
13 • Changement dans le marché de Gatineau : Gazifère a mentionné précédemment un
14 exemple de tour d'habitation représentant près d'une centaine d'unités de logements. Or,
15 cet exemple n'est pas unique. Il s'inscrit dans un changement important du marché de
16 Gatineau, où les immeubles multi-logements prennent de plus en plus de place. En effet,
17 la construction d'une tour de 22 étages a été annoncée récemment, ainsi qu'un autre
18 projet un peu plus à long terme de deux tours de 35 et 55 étages et d'un projet de près de
19 1800 logements sur 15 ans, nommé Zibi, qui devrait utiliser la géothermie pour le
20 chauffage des logements. Bref, les changements au niveau urbanistique et technologique
21 sont majeurs dans la Ville de Gatineau.

22
23 • Modifications à la Loi sur la Régie de l'énergie : Les changements législatifs à venir
24 sont appelés à modifier de manière relativement importante le rôle de la Régie, mais
25 également le rôle traditionnel des distributeurs de gaz naturel. La création de la
26 Transition énergétique Québec en est un des éléments. Il y a également d'autres objectifs
27 recherchés par le Ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, notamment le
28 développement de la filière gaz naturel renouvelable. Gazifère a également noté les mots
29 suivants du ministre : « Comme le souligne la politique, le gouvernement s'engage à

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 apporter plusieurs modifications substantielles à la *Loi sur la Régie de l'énergie* qui
2 viseront entre autres à élargir ses pouvoirs et à simplifier les processus ». ² On peut donc
3 s'attendre à des changements importants du rôle de la Régie, mais également des
4 distributeurs de gaz naturel dans le cadre des changements législatifs à venir.

- 5
- 6 • Évolution des technologies : Plusieurs changements technologiques sont en cours
7 actuellement. Dans certains cas, il s'agit de nouveautés ayant pour effet de réduire
8 l'utilisation du gaz naturel, par exemple les pompes à chaleur ainsi que l'énergie solaire
9 ou géothermique. Dans d'autres cas, il s'agit de l'utilisation du gaz naturel dans des
10 secteurs non traditionnels, tel que le transport. Ces nouvelles technologies pourraient
11 changer de manière assez importante la nature du marché traditionnel du gaz naturel.

12

13

14 L'ensemble de ces changements font en sorte qu'un nouveau mécanisme devra comporter
15 des ajustements s'il s'agit d'un dérivé du mécanisme 2006-2015. Par ailleurs, d'autres
16 mécanismes plus flexibles, moins contraignants et davantage capables de s'adapter à ces
17 changements pourraient constituer de meilleurs choix pour Gazifère. L'expert MNP présente
18 quatre types de mécanisme en page 34 de son rapport. Bien qu'il soit prématuré à ce stade-ci
19 de se prononcer sur le mécanisme qui sera privilégié par Gazifère et bien que l'analyse soit
20 très sommaire, un mécanisme de type « sliding scale » semblerait plus adapté à la réalité de
21 Gazifère puisqu'il permettrait de tenir compte de sa petitesse, son expansion et son
22 changement de modèle d'affaires.

23

24 **Q.9 Est-ce que Gazifère considère que la mise en place d'un mécanisme incitatif a eu pour**
25 **effet de réduire la charge de travail réglementaire ?**

26

27 R.9 Durant la période du mécanisme incitatif, Gazifère considère que le travail réglementaire a
28 été réduit. Cependant, le constat est différent pendant les périodes d'évaluations du
29 mécanisme et de mise en place d'un nouveau mécanisme ainsi que pendant les périodes où

² Lettre du Ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles du 10 juin 2016 adressée à Madame Diane Jean.

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 l'entreprise est en mode coût de service. La charge de travail au cours de ces périodes atteint
2 un niveau très élevé et, de l'avis Gazifère, cette charge de travail dépasse ou annule tous les
3 gains réalisés au cours de la période du mécanisme incitatif.

4
5 **Q.10 Quels sont les apprentissages que Gazifère retient de cette période sous un mécanisme**
6 **incitatif ?**

7
8 R.10 Gazifère a fait le constat qu'il n'était pas souhaitable que plusieurs sujets requérant des
9 révisions en profondeur soient traités au cours d'une même période de temps et qu'il fallait,
10 dans la mesure du possible, privilégier une séquence de travail qui tienne compte des
11 ressources en place pour accomplir cette charge de travail additionnelle. En effet, Gazifère
12 ne dispose pas des ressources nécessaires pour soutenir un rythme de travail aussi intense, ce
13 qui a notamment mené à une période en mode coût de service plus longue que celle prévue
14 initialement, et cette situation affecte également la qualité du travail à effectuer, ce qui n'est
15 pas souhaité ni souhaitable.

16
17 De plus, il est important qu'il n'y ait pas d'ambiguïté quant aux attentes de la Régie. À cet
18 égard, les demandes de dépôt de données portant sur de longues périodes accompagnées
19 d'explications relatives à des événements datant de plusieurs années ont créé un effet de
20 surprise chez Gazifère puisque les attentes énoncées antérieurement par la Régie semblaient
21 se limiter au dépôt des données de l'année de base, de l'année historique et de l'année
22 budgétée. La préparation d'un dossier tarifaire en coût de service après une longue période
23 de mécanisme incitatif est déjà lourd et très demandant en soi pour une entreprise de la taille
24 de Gazifère. Les demandes inattendues ont pour effet d'ébranler sa capacité d'effectuer le
25 travail demandé dans les délais prescrits et risquent de se répercuter sur le déroulement du
26 dossier. Ainsi, plus les attentes sont connues d'avance, plus Gazifère est en mesure d'y
27 répondre.

28
29 En conclusion sur cet élément, Gazifère considère que le prochain mécanisme incitatif

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 devrait offrir la flexibilité nécessaire pour permettre, pendant sa durée, de procéder à la
2 révision de certains principes ou méthodologies en place plutôt que de reporter l'ensemble
3 de telles révisions au terme du mécanisme. Cette flexibilité permettrait d'intégrer des
4 révisions et des ajustements en cours de route afin d'étaler les travaux réglementaires dans le
5 temps, mais également de s'adapter à l'évolution du marché s'il évolue de manière
6 importante comparativement au passé.

7
8 **Q.11 Est-ce que Gazifère a d'autres commentaires à formuler à ce stade sur certains**
9 **éléments entourant le mécanisme incitatif ?**

10
11 **R.11** Oui. Gazifère reproduit ci-après un extrait d'un échange ayant eu lieu entre la Régie et
12 l'analyste de la FCEI dans le cadre du premier dossier en mode coût de service depuis la
13 mise en place du mécanisme incitatif en 2006 :

14 « Q. [199] D'accord. Merci. Et la dernière question, c'est sur le report du mécanisme incitatif. Et je comprends
15 la position de base de la FCEI, un mécanisme incitatif, à la base, semble plus, conceptuellement parlant,
16 semble plus tentant. Je vais vous faire une confidence, quand j'ai lu la réponse de Gazifère à votre demande de
17 renseignements GI-41, page 5, si vous voulez la voir, mais je peux vous la donner, vous demandiez, vous
18 parliez des programmes commerciaux. Et Gazifère vous répond ceci ou à peu près, que :

19 « Le coût de service se prête davantage à la mise en place de programmes commerciaux. Le coût de
20 service, c'est l'ouverture à certains changements de nos processus d'affaires, c'est une période de
21 solutions novatrices avant que Gazifère soit de nouveau soumise à un mécanisme incitatif. »

22
23 Et ça laisse entendre que le mécanisme incitatif est une période où on est menotté au niveau de l'innovation
24 alors que le coût de service nous permet d'être innovateur. Alors ça semble à l'envers de la théorie usuelle en
25 termes de mécanisme incitatif. Et considérant ce principe mis de l'avant par Gazifère, ne préférez-vous pas être
26 en coût de service?

27
28 R. Bien écoutez, là, je ne sais plus si c'est dans ce dossier-ci qu'on a écrit ça, mais... mais une chose qui
29 m'étonnait aussi de cette réponse-là, notamment par rapport aux programmes commerciaux, c'est qu'on avait
30 un mécanisme incitatif qui était un mécanisme où le revenu requis dépendait du nombre de clients. Donc, j'ai
31 de la misère à voir en quoi il pouvait être un frein à développer des programmes commerciaux qui favorisent
32 l'ajout de clientèle. J'ai un peu de misère à comprendre, mais...

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 Q. [200] Restez-vous sur votre position conceptuelle ou vous prenez en compte le raisonnement de Gazifère?
2 R. Bien, Gazifère exprime cette position-là, on ne l'a pas testée, honnêtement. C'est un peu difficile de
3 répondre sur le conceptuel. Et c'est sûr qu'un mécanisme incitatif, dépendamment de comment il est conçu,
4 peut être un frein au développement de certaines activités à long terme. Si le mécanisme a une période très
5 courte puis il permet de conserver les bénéfices sur une courte période, bien vous n'allez pas nécessairement
6 engager des dépenses qui pourraient être bénéfiques. Coûteuses aujourd'hui, mais bénéfiques dans dix (10)
7 ans. C'est ça. » (nos soulignés)³

8
9 Gazifère croit opportun de préciser davantage sa pensée sur la question soulevée dans cet
10 extrait, en faisant état de trois réflexions découlant de son appréciation du mécanisme
11 incitatif qui a été en place de 2006 à 2015 et des limites qu'il comporte.

12
13 1- L'effet de compter fortement sur un indicateur de croissance, dans ce cas-ci, le nombre
14 de clients.

15
16 Comme chaque client apporte un revenu requis additionnel, Gazifère est encouragée à
17 ajouter le maximum de clients, dans la mesure où ces nouveaux clients ont un coût marginal
18 qui ne dépasse pas l'allocation par client qui est offerte via la formule.

19
20 Par incidence, Gazifère pourrait ne pas être intéressée à développer certains marchés ou
21 pourrait être affectée très négativement par un changement dans le marché.

22
23 Gazifère n'a pas réduit son développement dans le cadre du mécanisme incitatif 2006-2015.
24 Cependant, cela pourrait être une possibilité.

25
26 2- L'effet de transformation de marché peut avoir un impact majeur.

27
28 Le mécanisme incitatif de 2006 à 2015 n'offrait pas à Gazifère la flexibilité requise pour
29 s'adapter à des changements importants de son marché.

³ Dossier R-3924-2015, Phase 3, Pièce A-0046, Notes sténographiques du 4 novembre 2015, volume 3, pages 167 à 169.

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 Par exemple, Gazifère verrait son revenu requis hausser en lien avec la construction de 40
2 appartements dans des petits immeubles (où Gazifère réussi à pénétrer) alors qu'un
3 immeuble de 40 appartements avec chauffage de l'eau central, bien qu'offrant une
4 rentabilité fort probablement largement supérieure, ne permettrait d'ajouter qu'un seul client
5 aux fins de la croissance du revenu requis de Gazifère.

6
7 Le changement profond que Gazifère vit actuellement dans le secteur de Gatineau, mène à
8 une certaine réflexion sur les avantages d'un mécanisme incitatif dont le facteur de
9 croissance se limite au nombre de clients et particulièrement s'il est statique.

10
11 3- Les programmes commerciaux ou autres innovations

12
13 Dans les programmes commerciaux de Gazifère autorisés en mode projet pilote en 2016, il
14 y a deux types d'objectifs recherchés. L'un de ces objectifs est l'augmentation du nombre de
15 clients et le second est l'augmentation des volumes chez les clients existants.

16
17 En ce qui concerne l'augmentation de volumes chez les clients existants, Gazifère n'avait
18 aucun incitatif à cet égard dans le cadre de son ancien mécanisme incitatif, puisque l'ajout
19 de volumes se traduit directement en baisse de tarifs. De plus, il y a des coûts associés à ce
20 type de programme commercial. Ainsi, comme il n'y a pas de clients additionnels, Gazifère
21 ne verrait aucun revenu requis additionnel, elle supporterait des coûts additionnels et tous les
22 gains de revenus additionnels de distribution payés par les clients via l'ajout de charge
23 seraient retournés en baisse tarifaire. Bref, il n'y a non seulement aucun incitatif pour le
24 distributeur à proposer de tels programmes, mais en fait il y a un désincitatif à le faire.

25
26 En ce qui concerne la mise en place de programmes commerciaux pour ajouter des clients
27 additionnels, Gazifère doute que la Régie aurait autorisé un tel type de programme dans une
28 période de mécanisme incitatif comme celui qui était en place entre 2006 et 2015. En effet,
29 comme ce programme n'était pas en vigueur avant la détermination des différents

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 paramètres du mécanisme, Gazifère croit que la Régie aurait reporté l'introduction d'un tel
2 type de programme après la période du mécanisme, considérant que cet ajout de programme
3 aurait une incidence sur les résultats du mécanisme. Cette prétention prend notamment son
4 appui sur la décision de la Régie de reporter le passage aux US GAAP après le mécanisme
5 incitatif, même si cela devait être « neutralisé » et ne pas créer d'effets positifs ou négatifs
6 sur les résultats des trop-perçus⁴.

7
8 **Conclusion**

9 Gazifère considère que le prochain mécanisme incitatif devrait prévoir des ajustements
10 possibles pendant son application afin de permettre au distributeur d'évoluer durant le
11 mécanisme, non pas uniquement sur la base de ses pratiques internes, mais également en
12 lien avec toutes autres options innovatrices qu'il pourrait imaginer pour atteindre les
13 objectifs de desserte de la clientèle et d'augmentation de revenus, le tout dans un
14 environnement sécuritaire et où l'efficacité énergétique et les nouvelles opportunités
15 découlant des changements technologiques associés au gaz naturel prendront de plus en plus
16 de place en lien avec la nouvelle stratégie énergétique du Québec.

17
18 **Q.12 Quelle est votre opinion sur les indices de qualité de service dans le cadre du**
19 **mécanisme incitatif ?**

20
21 **R.12** La mise en place d'indices de qualité de service est un élément important dans la mise en
22 place de tout mécanisme incitatif, ceux-ci offrant une sorte de rempart à la création de trop-
23 perçus au détriment de la qualité du service à la clientèle.

24
25 Gazifère considère que les indices de qualité de service ont été efficaces. En effet, dans une
26 situation de rareté des ressources la qualité et la sécurité du service des clients de Gazifère
27 n'a jamais été compromises.

⁴ D-2012-163, page 23 : « [70] **La Régie refuse de modifier la convention comptable réglementaire portant sur le régime de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi en cours de mécanisme incitatif. Ce genre de modification doit faire l'objet d'une demande entre deux mécanismes incitatifs et non à l'an trois du mécanisme en cours.** » (nos soulignés)

GAZIFÈRE INC.
TÉMOIGNAGE DE JEAN-BENOIT TRAHAN
ÉVALUATION DU MÉCANISME INCITATIF 2006-2015

1 **Q.13 Dans la décision D-2015-120, à la page 51, Gazifère s'engage à fournir certaines**
2 **données. Est-ce que Gazifère a donné suite à cet engagement ?**

3
4 R.13 Oui. Gazifère a produit le tableau tel qu'il s'était engagé et l'a déposé comme pièce GI-1,
5 document 2.

6
7 **Q.14 Est-ce que ceci complète votre témoignage ?**

8
9 R.14 Oui.