

**RÉPONSE D'ÉNERGIR, S.E.C. (ÉNERGIR) À LA
DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS NO 1 DE L'UMQ**

**I – BALISAGES DES SECTEURS « APPROVISIONNEMENTS EN BIENS ET SERVICES » ET
« GESTION DE L'INFORMATION »
ET SUIVIS AUX PRÉCÉDENTS BALISAGES**

Référence :

-Pièce B-0051, GM-N, document 23

Préambule :

« Gaz Métro sera donc en mesure de respecter l'échéancier prévu au plan de balisage pour ces études.

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

(B-0051, page 4, lignes 13 à 16)

Demandes :

1. Le Distributeur a-t-il l'intention de mettre à jour volontairement certains balisages effectués dans le cadre du présent plan de balisage imposé par la Régie?

Réponse :

Énergir ne prévoit pas mettre à jour volontairement les balisages déposés dans le cadre du plan de balisage imposé par la Régie à l'exception de son rapport de performance du secteur Exploitation. Ce rapport fait partie des outils de gestion du secteur Exploitation.

Afin de faire la gestion des autres domaines d'activités couvertes par le plan de balisage, Énergir procédera à des vérifications ad hoc.

2. Le cas échéant, un calendrier et une évaluation des ressources requises ont-ils été établis ou sont-ils en préparation ?

Réponse :

Veillez vous référer à la réponse à la question 1.

Préambule :

« Périodiquement, Gaz Métro procède à des validations ad hoc de la valeur et du positionnement salarial de divers emplois tant syndiqués que cadres et professionnels. Ces validations ad hoc permettent à l'entreprise d'atteindre son objectif d'attirer et de retenir en emploi du personnel qualifié et compétent. »

(B-0051, Annexe 1, page 5, lignes 2 à 5)

Demandes :

3. Le Distributeur peut-il préciser quelles sont les principales pistes d'amélioration qu'il entend suivre dans le cas précis de la rémunération directe de ses employés ?

Réponse :

Énergir continue à suivre l'évolution du marché de l'emploi en vue de demeurer compétitive pour attirer et garder des ressources de qualité. Dans le contexte du renouvellement des différentes conventions collectives, Énergir continue de partager avec ses partenaires syndicaux les informations qu'elle a sur le marché de l'emploi, pour viser à maintenir son équité interne et assurer un contrôle des coûts, tout en demeurant compétitive sur le marché. À l'automne 2017, le renouvellement de la convention collective avec le syndicat SEPB visant les employés cols blancs est allé dans ce sens.

4. Le Distributeur peut-il fournir quelques exemples de la méthodologie employée pour les validations *ad hoc* auxquelles il dit procéder ?

Réponse :

Énergir participe à des enquêtes de rémunération lui permettant, au besoin, d'avoir accès à de l'information sur les salaires payés dans les entreprises participantes. Occasionnellement, elle mène des consultations auprès des entreprises de son

marché de référence pour situer la valeur de certains postes en particulier. Énergir a aussi de l'information issue de ses processus de recrutement où, à travers l'évaluation des candidatures externes, elle obtient des informations sur les salaires payés dans des emplois faisant partie de ses bassins de recrutement. Enfin, des membres de son équipe de gestion de la rémunération participent périodiquement à des rencontres d'information, conférences, ateliers sur les tendances en matière de rémunération.

5. L'objectif d'attirer et de retenir du personnel qualifié et compétent a-t-il été mesuré en termes d'écart de coûts, tant à court terme qu'à long terme ?

Réponse :

Énergir n'a pas procédé à une telle évaluation quantitative.

6. Cet objectif peut-il être précisé par catégorie d'emploi?

Réponse :

L'objectif d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre concerne toutes les catégories d'emploi. Énergir sait cependant que les emplois et les métiers plus spécialisés dans des domaines comme les technologies de l'information, les finances, l'entretien spécialisé, etc. sont actuellement particulièrement sensibles dans le marché actuel de l'emploi. Une rareté de la main-d'œuvre se fait de plus en plus sentir.

Préambule :

« Cet indice de performance de 86,6 % en 2016 indique que les services du secteur Exploitation ont imputé 331 858 heures sur des activités, mais que si le temps moyen cible avait été atteint pour chacune de ces activités par tous les services, le temps total de réalisation aurait été de 287 476 heures. Ainsi, le secteur Exploitation a atteint 86,6 % de la cible de performance visée. »

(B-0051, Annexe 2, page 5, lignes 7 à 10)

Et

« L'étude de ce rapport permet de tirer des constats sur la performance de chaque service, par type d'activité et d'implanter des mesures correctives afin d'améliorer les points qui affectent l'indice de performance à la baisse. »

(B-0051, Annexe 2, page 7, lignes 11 à 13)

Demandes :

7. Le Distributeur peut-il préciser sa (ou ses) cible(s) visée (s) en terme de performance visée pour son secteur « Exploitation » ?

Réponse :

La cible globale pour le secteur Exploitation est constituée de la somme des sous-cibles (en heures imputées sur les activités). Une cible est effectivement calculée pour chacune des sous-activités qui sont regroupées par grandes familles d'activités au rapport d'analyse de la performance. La somme de toutes ces cibles (en heures imputées sur les activités) constitue la cible du secteur Exploitation.

Veillez vous référer à la réponse à la question 3.3 de la Régie à la pièce GM-T, Document 1 afin de mieux comprendre la méthodologie utilisée dans ce rapport.

8. Si sa stratégie pour atteindre sa ou ses cibles s'inscrit dans le cadre d'une progression sur plusieurs années, le Distributeur peut-il préciser les étapes de celle-ci (sur une base annuelle) ?

Réponse :

Lors du bilan de fin d'année, une présentation des résultats est faite à l'ensemble des directeurs et des chefs de service pour les unités visées par cet indice de performance. Des constats sont émis pour les activités dont le temps moyen affiche un écart par rapport à la cible. En partageant les meilleures pratiques pour la réalisation des activités, les chefs de service recherchent des points d'amélioration pour accroître leur performance. En cours d'année, un bilan sommaire est produit tous les quatre mois afin de s'assurer que les améliorations et mesures correctives mises en place ont un impact positif sur l'indice de performance d'Énergir.

9. Le Distributeur peut-il fournir des exemples des mesures correctives qu'il a mis en œuvre, ou entend mettre en œuvre, pour un des services ou activités visés par le balisage du secteur « Exploitation », depuis la réalisation du balisage ?

Réponse :

Une des mesures correctives mises de l'avant fut la décentralisation du service des poseurs de compteurs. La gestion d'une équipe de 11 personnes dédiées à un seul type d'activité n'était pas efficace opérationnellement pour Énergir. Ces 11 techniciens ont été formés afin de réaliser d'autres activités et sont devenus des techniciens exploitation mesurage et se sont intégrés aux quatre bureaux d'affaires de la région métropolitaine (zone Ouest). Cette mesure a fait croître leur pourcentage de temps imputé sur des activités de 31,7 % en 2016 à 47,2 % en 2017. Un autre exemple d'amélioration fut l'implantation de la polyvalence entre les services des plombiers et des soudeurs afin de mieux utiliser les ressources lors des périodes de pointe.

Préambule :

« Étant donné les résultats favorables du balisage, Gaz Métro entend poursuivre la surveillance de ses indicateurs clés (valeur de remplacement par véhicule équivalent, âge moyen et coût de la maintenance par véhicule équivalent) pour l'ensemble de sa flotte de véhicules et continuer ses actions pour maintenir une bonne performance. Gaz Métro compte aussi sur l'apport du nouveau modèle d'analyse du cycle de vie individuel qui est en cours de développement pour optimiser le remplacement des véhicules. L'intégration du nouveau modèle devrait se faire au cours de l'année 2018. »

(B-0051, Annexe 4, page 8, lignes 5 à 11)

Demandes :

10. Le Distributeur peut-il préciser les cibles d'amélioration qu'il se fixe en matière de valeur de remplacement par véhicule équivalent, d'âge moyen et de coût de maintenance par véhicule équivalent ?

Réponse :

La cible d'Énergir est de limiter la hausse des coûts de remplacement et d'entretien à un niveau inférieur à l'inflation.

11. De telles cibles, si elles existent, ont-elles été intégrées dans un échéancier afin d'en assurer l'atteinte ?

Réponse :

Les cibles sont établies au moment de remplacer une catégorie de véhicule. Par exemple, voici les informations par rapport à la dernière catégorie de véhicules remplacés.

Catégorie	Coûts acquisition modèle précédent 2011	Coûts acquisition modèle précédent en dollars de 2018 équivalents	Coûts modèle actuel 2018
Fourgonnettes	73 100 \$	81 365 \$	78 203 \$

12. Le cas échéant, un tel échancier peut-il être rendu disponible aux intervenants dans le cadre de la présente cause tarifaire ?

Réponse :

Les analyses sont réalisées en mode continu selon les besoins de véhicules identifiés.

Référence :

-Pièce B-0049, GM-N, document 19

Préambule :

« Le virage entamé il y a quelques années pour améliorer le processus commercial d'acquisition commence à porter ses fruits. »

(Pièce B-0049, annexe 1-A, page 7, lignes 11 et 12)

Et

« Le présent balisage a aussi permis de confirmer plusieurs autres points stratégiques qu'Énergir avait déjà identifiés afin d'améliorer la qualité de ses services et d'optimiser ses processus opérationnels au niveau de l'approvisionnement biens et services.»

(Pièce B-0049, annexe 1-A, page 8, lignes 1 à 3)

Demandes :

13. Le virage amorcé précédemment par le service de l'approvisionnement a-t-il été initié sur la base d'une étude ou d'un balisage particulier ?

Réponse :

Les actions entreprises sont fondées sur plusieurs études de firmes externes spécialisées en approvisionnement mandatées par Énergir au fil des années.

14. Le balisage effectué pour le service de l'approvisionnement en biens et services a-t-il révélé des faiblesses ou facteurs critiques que le service n'avait pas déjà identifiés auparavant ?

Réponse :

Le balisage et les autres études ont mis en lumière que la gestion des approvisionnements en biens et services était davantage axée sur le volet transactionnel plutôt que stratégique. Ils ont aussi confirmé le besoin d'outils informatiques pour supporter l'aspect stratégique de la fonction des approvisionnements.

15. Si oui, quels sont-ils?

Réponse :

Comme mentionné à la réponse à la question 14, Énergir a identifié certains outils technologiques qui pourraient lui permettre d'optimiser ses processus, tels qu'une base de données pour l'ensemble des données fournisseur dans laquelle ces derniers peuvent enregistrer directement leur information, la rédaction et la gestion de contrat dans un système interactif, un portail permettant d'accéder directement au catalogue en ligne des fournisseurs d'Énergir sans intermédiaire et des appels d'offres en ligne.

Préambule :

« Un rattrapage au niveau de la technologie permettrait l'utilisation d'outils performants qui répondent mieux à la norme de l'industrie. »

(Pièce B-0049, annexe 1-A, page 8, lignes 4 et 5)

Demandes :

16. Le Distributeur peut-il préciser les raisons pour lesquels un tel rattrapage est requis?

Réponse :

La majorité des fournisseurs offrent leurs produits directement sur le Web et transigent en ligne, ce qui ouvre le marché à une multitude de possibilités au-delà de la frontière. La recherche de l'information pour trouver le bon produit est devenue la pierre angulaire de l'approvisionnement, ce qui implique de travailler davantage sur l'aspect stratégique des achats que sur l'aspect transactionnel. Pour maintenir ses coûts administratifs le plus bas possible, Énergir aura avantage à automatiser ses processus.

17. Le Distributeur dispose-t-il d'un plan de rattrapage à cet égard et si oui, peut-il le rendre disponible aux intervenants ?

Réponse :

Le plan de rattrapage d'Énergir comporte l'ajout d'outils informatiques pour supporter le groupe des acheteurs et réduire la charge requise pour effectuer une transaction. En 2018, Énergir a complété la mise en place d'une base de données fournisseur et elle est à déployer la création et la gestion de contrats et d'appels d'offres à travers un outil intégré. Énergir prévoit aussi mettre en place un portail pour les requérants internes et un système d'appels d'offres en ligne à partir de 2019.