

**mémoire**

11 juillet 2018

# **Mémoire de l'UMQ présenté à la Régie de l'énergie du Québec**

## **Dossier R-4018-2017 (phase 2)**

**« Demande réamendée d'approbation du plan  
d'approvisionnement et de modifications des conditions  
de service et tarif d'Énergir s.e.c. à compter du 1<sup>er</sup>  
octobre 2018 »**





## **TABLE DES MATIÈRES**

### **Contenu**

TABLE DES MATIÈRES.....	1
PRÉSENTATION DE L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC.....	2
MISE EN SITUATION DU DOSSIER R-4018-2017 ET INTRODUCTION À LA PHASE 2 .....	3
1 ANALYSE DE LA PROPOSITION SUR LE PROCESSUS DE CONSULTATION RÉGLEMENTAIRE.....	4
2 ANALYSE DES SUIVIS AUX BALISAGES EFFECTUÉS DANS LE CADRE DU PLAN DE BALISAGE.....	8
2.1 – Balisages en phase de suivi .....	9
2.2 – Balisages déposés dans le cours de la présente cause tarifaire .....	16
2.3 – Suivi à apporter au processus de balisage par le Distributeur.....	18
3 ANALYSE DU PROGRAMME D'ENTRETIEN PRÉVENTIF ET DE LA PLANIFICATION PLURIANNUELLE DES INVESTISSEMENTS .....	20
4 ANALYSE DU NIVEAU DES DÉPENSES D'EXPLOITATION .....	23
CONCLUSION.....	28
RAPPEL DES RECOMMANDATIONS.....	28

## PRÉSENTATION DE L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

Depuis sa fondation en 1919, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) représente les municipalités de toutes tailles dans toutes les régions du Québec. Sa mission est d'exercer, à l'échelle nationale, un leadership pour des gouvernements de proximité efficaces et autonomes et de valoriser le rôle fondamental des élues et élus municipaux.

Ses membres, qui représentent plus de 80 % de la population et du territoire du Québec, sont regroupés en caucus d'affinité : municipalités locales, municipalités de centralité, cités régionales, grandes villes et municipalités de la Métropole.

Les interventions de l'UMQ devant la Régie de l'énergie reposent sur les principes et objectifs suivants :

- représenter les intérêts des différentes catégories de municipalités sur tout dossier énergétique en lien avec la mission de la Régie, et ainsi mieux informer cette dernière de la situation et des intérêts municipaux;
- n'intervenir que lorsque la contribution de l'UMQ peut faire une différence significative à la fois pour ses membres et pour la compréhension de la Régie, et ce, en évitant au maximum toute redondance avec les autres intervenants reconnus par la Régie dans une cause.

## MISE EN SITUATION DU DOSSIER R-4018-2017 ET INTRODUCTION À LA PHASE 2

Le dossier tarifaire 2018-2019 du Distributeur gazier s'est déroulé en deux phases. Le présent mémoire porte exclusivement sur la seconde phase.

L'UMQ a indiqué dans sa demande d'intervention qu'elle souhaitait analyser et commenter les éléments suivants parmi les sujets qui constituent la présente phase de la demande tarifaire :

- le bilan du processus de consultation réglementaire;
- les balisages effectués en conformité du plan de balisage;
- le programme d'entretien préventif et la planification pluriannuelle d'investissements;
- les dépenses d'exploitation;
- les indices de qualité de service.

Suite aux précisions apportées par la Régie dans sa décision D-2018-049, au paragraphe 27, l'UMQ a retiré le sujet « indices de qualité de service » de la liste des sujets qu'elle souhaitait commenter<sup>1</sup>. Par la suite, après que le Distributeur eut déposé un complément de preuve<sup>2</sup> relatif à la question du tarif de réception pour le GNR livré par la Ville de Saint-Hyacinthe et au prix du GNR, sujets pour lesquels l'UMQ a toujours démontré un intérêt certain<sup>3</sup>, ce sujet a été ajouté aux éléments d'intérêt de l'UMQ; toutefois, l'UMQ n'en traite pas dans le cadre du présent mémoire car elle n'a pas de commentaire particulier à faire sur ce sujet. Elle reçoit avec ouverture les propositions du Distributeur.

---

<sup>1</sup> Pièce C-UMQ-0011.

<sup>2</sup> Pièce B-0181, GM-Q document 15 « Stratégie tarifaire – complément de preuve, tarif de réception et prix du gaz naturel renouvelable (suivi de la décision D-2018-062).

<sup>3</sup> L'UMQ s'est d'ailleurs empressée de participer à la séance de travail tenue sur ce sujet le jeudi 7 juin 2018.

## 1 ANALYSE DE LA PROPOSITION SUR LE PROCESSUS DE CONSULTATION RÉGLEMENTAIRE

Le Distributeur fait dans ce dossier une proposition à l'effet de reconduire pour trois ans le processus de consultation réglementaire (PCR), au terme d'une première année d'application de ce mécanisme autorisé par la Régie à titre de projet-pilote<sup>4</sup>.

L'UMQ a participé à chacune des rencontres convoquées par le Distributeur dans le cadre du projet-pilote sur le PCR. L'UMQ ressort généralement satisfaite de ce processus, car il rehausse beaucoup la compréhension du contexte dans lequel évolue le Distributeur et suscite des discussions constructives en amont d'une prise de position qui serait trop ferme de la part du Distributeur.

Pour mémoire, l'UMQ rappelle à la Régie qu'elle entretenait des doutes à certains égards<sup>5</sup> dont les principales méritent d'être brièvement rappelées: d'une part, sur la capacité du Distributeur à « tenir le rythme » d'un calendrier de quatre rencontres par année (l'UMQ avait même proposé de débiter par un rythme allégé de deux rencontres par année); d'autre part, sur l'obligation de confidentialité qui serait imposée aux participants.

Suivant l'expérience vécue, ces deux doutes ont été levés sans ambiguïté pour l'UMQ. En effet, le nombre et la qualité des dossiers soumis par le Distributeur, de même que l'ouverture à prendre en considération les commentaires ou demandes d'approfondissement de la part des intervenants, témoignent d'un sérieux qui est tout à l'honneur des personnes responsables de ce processus chez le Distributeur. De plus, l'obligation de confidentialité ne pose pas de problème car les sujets qui « reviennent » en preuve peuvent être soumis à toutes les interrogations habituelles, sans préjudice pour les intervenants.

---

<sup>4</sup> Pièce B-0033, GM-G, document 3, page 9.

<sup>5</sup> Dossier R-3970-2016, pièce C-UMQ-0012, pages 7 et 8.

De l'avis de l'UMQ, le PCR est un processus d'affaires utile et pertinent dans le contexte d'une entreprise réglementée, car il permet aux intervenants de se familiariser avec les contraintes vécues et les intentions poursuivies par celle-ci beaucoup mieux que dans le cadre d'un processus réglementaire qui se veut nécessairement plus formel. L'UMQ adhère pleinement à la réponse fournie par le Distributeur à la question 1.3 posée par OC dans sa demande de renseignements<sup>6</sup>.

La proposition du Distributeur dans le présent dossier consiste, en plus de le pérenniser, à améliorer le PCR de deux façons. En premier lieu, il s'agit de tenir la Régie informée des sujets traités par la transmission des ordres du jour. L'UMQ est d'accord avec cette première proposition, car elle permet à peu de frais de tenir informée l'autorité de régulation, ce qui lui apparaît comme une obligation puisque c'est celle-ci qui autorise le PCR et les coûts qu'il engendre. Elle doit donc pouvoir suivre au minimum ce qui se discute entre les différentes parties prenantes pour en juger de la pertinence et éventuellement, poser des questions sur le processus lui-même.

En second lieu, la proposition du Distributeur veut établir un lien qui soit plus organique entre les discussions tenues dans le cadre du PCR et l'allègement réglementaire souhaité par tous, en informant la Régie des consensus auxquels les parties à une discussion en seraient venus, tel que précisé par le Distributeur:

*« De plus, il sera possible pour Énergir de demander aux intervenants participant à une rencontre du PCR de signifier leur accord avec le contenu d'une proposition qui y est présentée, sous réserve qu'elle ne soit pas modifiée lors du dépôt de la preuve, que ce soit à la cause tarifaire ou dans un dossier distinct. Énergir pourra alors indiquer dans sa preuve (sans les identifier nommément) le nombre d'intervenants appuyant la proposition et le cas échéant, le nombre ne l'appuyant pas ou s'abstenant. Cela*

---

<sup>6</sup> Pièce B-0166, p.2.

*permettrait à la Régie de savoir, sur réception d'une preuve, que celle-ci n'est pas contestée et pourrait accélérer le processus réglementaire. Une telle procédure ne pourra être possible que si l'ensemble des intervenants ayant participé à la rencontre du PCR en question est d'accord et l'autorise par écrit. »*

(Pièce B-0033, page 9, lignes 5 à 14)

Pour ce second élément d'amélioration du PCR souhaité par le Distributeur, l'UMQ entretient une vision quelque peu différente, qui peut à certains égards être vue comme complémentaire à la proposition du Distributeur mais qui s'en distingue dans la mesure où l'UMQ souhaiterait que l'accord avec le contenu d'une proposition soit considéré non pas à la fin d'une séance du PCR, mais plutôt sur la foi de la production, par les intervenants qui le souhaitent et sans identification de l'intervenant (intervenant « A »...), d'une fiche de positionnement et/ou de propositions additionnelles, sur le modèle déjà utilisé par le distributeur d'électricité dans le cadre du dossier de révision des Conditions de service<sup>7</sup>.

L'UMQ estime que cette façon de faire permettrait à la Régie de bien comprendre non seulement le degré d'adhésion des intervenants à une proposition du Distributeur faite dans le cadre du PCR, mais également d'entrevoir les pistes de solution alternatives proposées par certains d'entre eux, pistes que le Distributeur aurait le loisir de commenter dès le dépôt de sa preuve, ce qui n'alourdirait pas le processus réglementaire mais l'enrichirait en le complétant. Le fardeau réglementaire du Distributeur en période de DDR serait ainsi partiellement transféré en amont, avant le dépôt de la preuve.

L'UMQ comprend que le Distributeur a des réserves sur cette option, puisqu'il l'a écarté en amont du dépôt de la présente preuve. Or, contrairement à la réponse fournie par le Distributeur à OC sur ce sujet<sup>8</sup>, l'UMQ ne croit pas que cette procédure entrerait en opposition directe avec l'obligation de confidentialité des participants au PCR, dans la mesure où ceux-ci pourraient maintenir la confidentialité en déposant au Distributeur une

---

<sup>7</sup> Dossier R-3964-2016

<sup>8</sup> Pièce B-0166, question 1.2, page 2.

position plus précise et plus complète en suivi d'une séance du PCR plutôt que par un simple vote tenu sur place, à la fin d'une discussion en séance. Il peut en effet arriver que l'analyse d'une proposition discutée en séance de PCR donne lieu à des raffinements de la position d'un intervenant. L'UMQ estime également que l'obligation d'unanimité de la part des intervenants, que s'impose le Distributeur dans sa proposition deviendrait inutile en procédant de la sorte. Ainsi conçue, cette possibilité offerte à tous les participants au PCR, tout en demeurant facultative pour les intervenants, permettrait de faire progresser plus rapidement les sujets traités en preuve par le Distributeur.

Enfin, en réponse à une question de la Régie en phase de DDR, le Distributeur indique qu'il pourrait évoquer en séance de PCR des sujets qui font l'objet d'un examen par la Régie, si cela permettait de concourir à l'objectif d'allègement réglementaire<sup>9</sup>. L'UMQ est ici aussi d'accord avec cette avenue, dans la mesure où cela ne remplace pas le processus réglementaire mais vient plutôt le compléter.

En conclusion sur ce sujet, **l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie :**

- **d'autoriser la reconduction du processus de consultation réglementaire jusqu'au 30 septembre 2021;**
- **de recevoir la proposition du Distributeur quant à la transmission des ordres du jour des séances du PCR;**
- **de recevoir la modification proposée par l'UMQ à la proposition du Distributeur quant à la signification de l'adhésion des participants aux sujets qui, par la suite, sont déposés sans modification dans le cadre d'un dossier réglementaire.**

**(Recommandation # 1)**

---

<sup>9</sup> Pièce B-0160, réponse à la question 1.1.

## 2 ANALYSE DES SUIVIS AUX BALISAGES EFFECTUÉS DANS LE CADRE DU PLAN DE BALISAGE

La présente section porte sur les suivis accordés par le Distributeur aux différents exercices de balisage effectués dans le cadre du plan de balisage imposé à ce dernier en vertu de décisions antérieures. Rappelons brièvement le contexte.

Dans sa décision D-2014-077, la Régie imposait au Distributeur de mener un exercice de balisage de ses charges d'exploitation, en suivant un plan et un calendrier de réalisation de cet exercice. Dans sa décision D-2015-181, la Régie approuvait le plan déposé par le Distributeur et donnait raison à l'UMQ<sup>10</sup> à l'effet d'obtenir en suivi aux différents balisages les intentions, actions et suivis découlant de l'analyse des résultats de ces études. Le plan de balisage suivi par le Distributeur, qui arrive à son terme, est très bien illustré par le tableau récapitulatif<sup>11</sup> reproduit ici :

**Tableau récapitulatif du plan de balisage**

Cause tarifaire 2017	Cause tarifaire 2018	Cause tarifaire 2019
Gestion des immeubles	Rémunération globale	Approvisionnement biens et services
Avantages sociaux	Exploitation du réseau	Gestion de l'information (TI)
	Services à la clientèle	
	Gestion de la flotte des véhicules	

Dans le processus de réalisation du plan de balisage, l'UMQ n'a pas questionné le choix des firmes retenues par le Distributeur pour effectuer les analyses, ni leurs conclusions. L'UMQ juge que de telles firmes n'ont pas intérêt à manipuler des échantillons ou des données, ni à infléchir des résultats pour plaire à un client, quel qu'il soit, puisqu'elles engagent à chaque

<sup>10</sup> Paragraphes 385 et 386 de la décision.

<sup>11</sup> Pièce B-0149, GM-N document 23, page 3.

fois leur crédibilité. L'UMQ a donc considéré que chacun des balisages reçus a été effectué conformément aux règles de l'art.

Par contre, ce qui transparaît des analyses du Distributeur en suivi aux balisages effectués sur les différentes portions de ses dépenses d'exploitation est une disparité de compréhension de l'exercice de balisage.

## **2.1 – Balisages en phase de suivi**

L'UMQ juge utile de rappeler que la raison d'être de la technique du balisage entre entreprises, sur des activités ou des processus comparables, est d'établir d'abord où on se situe par rapport à un groupe de comparaison défini, afin de déterminer par la suite des cibles réalistes d'amélioration de nos activités ou processus. C'est ainsi qu'une entreprise consciente de ses coûts et de sa position de marché arrive à améliorer sa prestation autrement que par des efforts désincarnés (c'est-à-dire sans savoir s'ils portent sur les processus les plus problématiques) ou encore « par hasard ». De la même façon, réaliser un exercice de balisage et se déclarer seulement satisfait de la position qu'on occupe n'a pas beaucoup plus de sens et constitue à plusieurs égards un coûteux exercice d'autosatisfaction. Par ses analyses et ses critiques, le cas échéant, l'UMQ veut donc amener le Distributeur à se fixer et à poursuivre la réalisation de cibles réalistes d'amélioration de ses activités et processus d'affaires et ce, que le but soit de réduire ses coûts, d'accroître la sécurité de ses opérations et systèmes, ou encore d'améliorer la prestation du service à la clientèle.

– Balisages sur les services à la clientèle et les technologies de l'information

Et pour bien montrer qu'il existe au sein du Distributeur des secteurs d'activités qui ont déjà bien intégré la notion d'objectifs d'amélioration de la performance, l'UMQ tient

d'abord à féliciter ce dernier tant à l'égard du résultat que du suivi au balisage en matière de services à la clientèle.

*« Les résultats du balisage effectué par 1QC permettent de constater que de façon générale, Gaz Métro se situe en tête du peloton des entreprises du marché de référence dans la majorité des indicateurs analysés. Ce positionnement favorable est le fruit d'efforts continus et reflète la stratégie d'affaires de Gaz Métro pour son service à la clientèle. »*

(Pièce B-0149, annexe 3, page 3, lignes 15 à 18)

L'analyse des résultats du balisage est bien documentée et explique globalement les raisons du positionnement constaté, puis le plan d'action<sup>12</sup> explique le chemin à parcourir et énonce trois pistes d'actions qui seront mises en place à très courte échéance pour améliorer la performance (impartition d'activités au service de facturation; optimisation du traitement de certaines requêtes cléricales et délai de traitement des appels aux comptes à recevoir). De l'avis de l'UMQ, c'est à ce niveau d'effort et de planification des actions à court et moyen terme qu'il faut s'attendre d'une entreprise réglementée.

Un deuxième secteur soumis à un balisage mérite d'être félicité, celui de la gestion du parc de véhicules<sup>13</sup>. Non seulement le balisage fait-il ressortir des résultats positifs par rapport au marché de référence, mais ces résultats sont bien mis en contexte par le Distributeur et expliqués, ce qui permet de comprendre que de tels résultats ne doivent rien au hasard. De plus, les trois indicateurs déjà en place (coût de maintenant par véhicule équivalent; valeur de remplacement par véhicule équivalent; âge moyen des véhicules) sont appelés à être bonifiés par l'ajout d'un modèle d'analyse du cycle de vie individuel pour les véhicules, au cours de la présente année tarifaire. Enfin, en réponse à une question de précision formulée par l'UMQ<sup>14</sup>, le Distributeur explique que sa cible d'amélioration se situe à un niveau

---

<sup>12</sup> Pièce B-0149, GM-N document 23, annexe 3, pages 7 à 10.

<sup>13</sup> Pièce B-0149, annexe 4, pages 6 à 8.

<sup>14</sup> Pièce B-0169, GM-T document 8, page 5 (réponse à la question 10 de l'UMQ).

inférieur à l'inflation. Ainsi, non seulement le Distributeur est-il capable d'expliquer ses résultats à la lumière de ses efforts passés, mais il peut envisager l'avenir à partir de la mise en place d'outils qui généreront des améliorations et en fonction d'un objectif clair.

#### – Balisages sur la rémunération directe et sur l'exploitation

Par contre, en matière de rémunération directe, les mesures de suivi au balisage indiquées par le Distributeur<sup>15</sup> se résument à ceci :

*« 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. »*

L'UMQ a cherché en phase de demande de renseignements, à mieux comprendre la profondeur du dispositif de ciblage des objectifs que se fixe le Distributeur. Le balisage effectué sur ce sujet par la firme Normandin Beaudry laissait paraître une valeur de « surrémunération » moyenne de 3,8 % au-dessus de la médiane du marché de référence. Les réponses aux questions 3 à 6 de l'UMQ<sup>16</sup> permettent de comprendre que le Distributeur :

- ne procède pas à une évaluation quantitative de l'écart de coûts que lui coûte son objectif d'attirer et de retenir du personnel compétent (Q-5);
- qu'une rareté de main-d'œuvre se fait sentir dans certaines catégories d'emplois (métiers plus spécialisés en TI, finances et entretien spécialisé, par exemple) (Q-6);

---

<sup>15</sup> Pièce B-0149, GM-N document 23, annexe 1, page 5, lignes 2 à 5.

<sup>16</sup> Pièce B-0169, GM-T document 8, pages 2 et 3.

- qu'il vise à maintenir l'équité interne, à assurer un contrôle de ses coûts et de demeurer compétitif sur le marché (Q-3);
- que pour ce faire, il participe à des enquêtes de rémunération, mène occasionnellement des consultations auprès d'entreprises de son marché de référence, retire des informations de son processus de recrutement et participe à des rencontres d'information, conférences ateliers sur les tendances de la rémunération (Q-4).

La minceur de ce dispositif expose la clientèle à ce qui pourrait ressembler à la recherche du statu quo, ce qui implique que celle-ci absorbe indéfiniment le coût de l'écart de rémunération directe avec le marché de référence. Cela est d'autant plus regrettable que diverses observations sur le marché du travail d'aujourd'hui et de demain incitent à croire que la main-d'œuvre peut être attirée (et retenue) par d'autres éléments de conditions de travail qu'un différentiel de rémunération.

Étant donné l'importance de la rémunération directe dans les dépenses d'exploitation du Distributeur, l'UMQ se désolé donc de constater que la gestion de la rémunération du Distributeur ne répond toujours pas à un objectif ciblé de réduction de l'écart par rapport à la médiane du marché de référence, écart qu'il se contente de faire payer à sa clientèle sans chercher à le résorber sur un horizon de court ou moyen terme.

**L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur de se donner un plan de réduction de l'écart constaté par balisage à l'égard de la rémunération directe et de déposer ce plan lors du prochain dossier tarifaire.**

**(Recommandation # 2)**

Quant au secteur de l'exploitation<sup>17</sup>, sans le bénéfice du recours à un balisage avec un marché de référence, le Distributeur offre seulement un rapport d'analyse de sa

---

<sup>17</sup> Pièce B-0149, GM-N document 23, annexe 2.

performance interne. Or, comme l'indique la citation suivante, cela permet de mesurer sa propre évolution d'une année sur l'autre, mais sans notion de comparaison avec ce qu'atteignent d'autres entreprises comparables.

*« 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. »*

(Pièce B-0149, 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. »*

(Pièce B-0149, annexe 2, page 7, lignes 11 à 13)

L'UMQ était déjà convaincue du fait que le Distributeur, comme toute entreprise qui se respecte, recourait à l'analyse de rapports de ses différentes activités, pour tenter d'améliorer celles-ci au niveau de l'efficacité ou de leur pertinence. En l'occurrence, il semble que l'analyse que permet le rapport de performance est satisfaisant, puisqu'il met en « concurrence » pour les mêmes activités (ex : meilleur temps moyen pour une ouverture de compteur) les différents bureaux d'affaires du Distributeur<sup>18</sup>. Ce n'est donc pas là que le bât blesse; c'est plutôt dans l'absence d'une référence de marché qui permettrait de savoir si le Distributeur, en dépit de sa situation ou malgré ses efforts, se situe dans le peloton de tête à l'égard de telles activités. Qu'il ait accès à une information de gestion lui permettant d'analyser sa performance par rapport au passé ou en fonction de l'évolution de sa situation (au niveau du nombre de ressources ou de l'évolution de sa

---

<sup>18</sup> Voir à cet égard la réponse fournie par le Distributeur à la question 3.3 de la Régie dans sa demande de renseignements no 1 (pièce B-0160, page 7).

clientèle, par exemple), c'est très bien. Cela ne dispose cependant pas du besoin de se situer par rapport à des entreprises qui mènent des opérations du même type.

De plus, l'UMQ est – à nouveau - déçue de la réponse fournie par le Distributeur<sup>19</sup> à propos de la validation que pourrait apporter un expert indépendant à sa propre analyse de la performance du très important secteur « Exploitation », et conserve ses interrogations quant au sérieux que le Distributeur a apporté à ce segment du plan de balisage qui lui était imposé par la Régie. Le passage suivant résume l'argument du Distributeur :

*« L'étape de prospection n'a permis de recevoir qu'une seule offre des services. L'analyse de la proposition de ce fournisseur potentiel a permis de constater qu'il ne serait pas en position de se prononcer sur la gestion d'Énergir ni de la comparer aux meilleures pratiques dans le domaine de l'exploitation gazière.*

*Ainsi, malgré l'ensemble des efforts déployés, Énergir a dû se résoudre à abandonner la recherche d'un expert indépendant pour vérifier son rapport de performance interne. »*

(Pièce B-0149, annexe, page 2, lignes 6 à 11)

Cette réponse laconique laisse croire que le Distributeur n'a pas porté sa recherche d'une alternative à un balisage en bonne et due forme plus loin qu'à une invitation à un fournisseur finalement déclassé après analyse de sa capacité à réaliser l'expertise souhaitée par la Régie.

L'UMQ a déjà critiqué dans le passé<sup>20</sup> l'attitude qui semblait être celle du Distributeur eu égard au balisage de son secteur « Exploitation » et elle ne peut donc raisonnablement cautionner un tel manquement aux suivis décidés par la Régie. L'UMQ rappelle une partie de l'argumentation qu'elle produisait à ce moment:

---

<sup>19</sup> Pièce B-0149, GM-N document 23, annexe, page 1.

<sup>20</sup> Dossier R-3970-2016, pièce C-UMQ-0012, pages 18-19.

*« L'UMQ estime que le Distributeur fait alors peu de cas de l'exercice de balisage s'il renonce à produire un tel balisage pour des raisons de coûts de production, et se (nous) condamne à ignorer une information qui pourrait être importante dans une perspective d'amélioration de ses pratiques et de diminution de ses coûts.*

*Pour mémoire, l'UMQ rappelle que la proportion des charges d'exploitation représentée par ce seul volet était estimée à 19 %<sup>21</sup>, ce qui en fait le plus important volet opérationnel (hormis les avantages sociaux). »*

(Pièce C-UMQ-0012, page 19)

La question du coût d'un exercice de balisage est certes importante, mais l'UMQ considère que le Distributeur doit aborder les balisages dans leur ensemble, comme un plan global (c'est d'ailleurs ce qui a été voulu par la Régie). Ainsi, le coût très limité du balisage sur la gestion du parc de véhicules<sup>21</sup>, effectué à la faveur de la sollicitation par une firme indépendante qui agissait à la demande d'une entreprise d'utilité publique, devrait-il être pris en compte pour compenser le coût probablement plus élevé d'un balisage sur le secteur « exploitation ».

Par ailleurs, il n'a pas échappé à l'UMQ que le Distributeur souhaite retourner le plus tôt possible en mode de réglementation incitative, échappant de ce fait pour plusieurs années à des exercices de reddition de comptes de ses dépenses d'exploitation, au profit d'un ajustement annuel déterminé par une formule. Or, il serait dommage pour la clientèle de ne pas avoir mis à profit l'intervalle entre les deux MRI du Distributeur pour procéder convenablement à un balisage des dépenses de son secteur « Exploitation ».

**En conséquence, l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de rejeter la réponse du Distributeur et d'obliger ce dernier à relancer le processus de balisage pour son**

---

<sup>21</sup> Pièce B-0149, GM-N document 23, annexe 4, page 3, lignes 12 à 17: le commentaire de la ligne 15 porte cependant à réfléchir : « Les participants n'avaient aucuns frais pour leur participation ». L'UMQ ose croire que cela n'a pas été le principal critère de participation au balisage!

secteur « **Exploitation** » en vue d'un dépôt lors du prochain exercice tarifaire, en redéfinissant au besoin les paramètres de participation d'autres entités comparables afin de les intéresser à contribuer à cet exercice.

**(Recommandation # 3)**

## **2.2 – Balisages déposés dans le cours de la présente cause tarifaire**

Quant aux balisages récemment déposés, portant respectivement sur les approvisionnements en biens et services et sur les technologies de l'information, il est temps de s'y intéresser.

D'abord, celui sur le service des approvisionnements. L'analyse fournie par le Distributeur<sup>22</sup> recèle une phrase très révélatrice de l'utilité d'un balisage avec d'autres firmes :

*« Malgré des économies d'échelle restreintes comparativement au marché de référence, les résultats du balisage démontrent qu'Énergir réussit tout de même à positionner sa gestion des approvisionnements de façon concurrentielle. »*

(Pièce B-0174, annexe 1-A, page 7, lignes 7 à 10)

Ainsi, les responsables de ce service savent que leurs efforts les positionnent à un certain niveau d'efficacité relative; cette information est précieuse car elle pourrait les amener à choisir des priorités particulières au cours des prochaines années, sachant que là se trouve le gisement d'efficacité non-réalisée le plus imposant. En réponse à des questions de l'UMQ<sup>23</sup>, le Distributeur mentionne que ce service a l'habitude de recourir à des études externes pour trouver des voies d'amélioration :

---

<sup>22</sup> Pièce B-0174, GM-N document 19, annexe 1-A.

<sup>23</sup> Pièce B-0169, GM-T document 8, page 7, réponses aux questions 13 et 14 de l'UMQ.

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

(Pièce B-0169, page 7)

ET :

*« 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. »*

(Pièce B-0169, page 7)

Le plan d'action du Distributeur pour ce service comprend la poursuite des efforts<sup>24</sup> déjà entrepris pour professionnaliser l'activité de gestion des approvisionnements en biens et services, ce qu'applaudit l'UMQ.

Regardons maintenant le balisage portant sur les technologies de l'information<sup>25</sup>. Il permet de comprendre que le Distributeur souffre d'un niveau de dépenses en TI substantiellement inférieur à la moyenne de l'industrie (2,2 % vs 2,9 % des revenus). C'est le genre d'information comparative qu'un balisage permet d'obtenir. Le Distributeur estime par la suite (dans la présente demande tarifaire, pour le plan de main-d'œuvre) qu'il faut augmenter le nombre de ressources et le budget en TI de façon à mieux protéger l'entreprise et ses clients contre les risques de cybersécurité, l'adoption de l'infonuagique et d'une stratégie digitale, de même que pour rajeunir l'ensemble de ses systèmes<sup>26</sup>. L'UMQ commentera ces demandes du Distributeur dans une section subséquente de sa preuve.

---

<sup>24</sup> Pièce B-0174, GM-N document 19, annexe 1-A, page 8 : notamment, le rapatriement d'une autre partie des sommes consacrées aux achats, actuellement sous gestion des différentes directions du Distributeur (80 M \$ sur un total de 141 M \$ en cause).

<sup>25</sup> Pièce B-0174, GM-N document 19, annexe 2-A

<sup>26</sup> Idem, pages 9 à 11.

L'UMQ est toutefois satisfaite de constater d'une part la volonté du Distributeur de rattraper un certain retard dans la conception même de son activité de TI, car des économies pourraient éventuellement découler de l'adoption d'une approche moins transactionnelle que stratégique à l'égard de cette activité, et d'autre part le fait que le Distributeur a des plans de court terme pour donner un suivi au balisage effectué<sup>27</sup>.

### **2.3 – Suivi à apporter au processus de balisage par le Distributeur**

Enfin, lorsque questionné par l'UMQ<sup>28</sup> sur la possibilité de mettre à jour certains de ces balisages au fil des ans, le Distributeur a répondu ceci à l'UMQ :

*« 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. »*

(Pièce B-0169, page 1, réponse à la question 1)

L'UMQ déplore que le Distributeur ne retienne pas la mise à jour de certains balisages comme outil d'amélioration de sa performance organisationnelle. C'est d'autant plus étonnant que le Distributeur, dans d'autres circonstances, confirme l'intérêt des balisages pour justifier certaines de ses activités, comme en fait foi la réponse suivante à une question posée par SÉ-AQLPA<sup>29</sup> en demande de renseignements :

---

<sup>27</sup> Pièce B-0169, GM-T document 8, page 7, réponses aux questions 16 et 17 de l'UMQ.

<sup>28</sup> Pièce B-0169, GM-T document 8, réponse à la DDR no 1 de l'UMQ.

<sup>29</sup> Pièce B-0168, GM-T document 7, page 6, réponse à la question 1.7.

*« Le plafond de 50 % du coût de l'étude a été fixé lors de la conception du programme Études de faisabilité (selon l'ancienne nomenclature) et n'a jamais fait l'objet d'une révision depuis. Dans son rapport d'évaluation des programmes PE207 et PE211 – Études de faisabilité (selon l'ancienne nomenclature), déposé à la Régie le 14 décembre 2017, l'évaluateur rapporte les résultats du balisage qu'il a réalisé auprès de différentes juridictions canadiennes et américaines. Il souligne que dans la majorité des programmes similaires étudiés (11/14), l'aide financière offerte couvre 50 % du coût de la réalisation d'une étude de faisabilité ou d'un audit. Il en conclut qu'en fixant le montant maximal de l'aide financière à 50 % du coût de l'étude, Énergir est parfaitement alignée sur les pratiques de l'industrie. »*

(Pièce B-0168, page 6 – nos soulignés)

Comment dès lors ce dernier va-t-il confirmer la réussite de ses stratégies d'amélioration sectorielle s'ils ne retournent pas se baliser avec l'échantillon qu'il a retenu aux fins du présent plan de balisage dans un horizon de moyen terme ? Il est réputé que l'amélioration de la performance organisationnelle coûte généralement moins cher à une entreprise qu'il ne permet d'épargner en frais d'opérations ou d'offrir à sa clientèle en valeur ajoutée. L'UMQ souhaite que la Régie encourage le Distributeur à se donner un plan de suivi des balisages effectués, qui comprendrait notamment des analyses internes et de nouveaux balisages lorsque requis, afin de mesurer l'amélioration de la performance du Distributeur.

**L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'imposer au Distributeur un plan de suivi des balisages effectués, afin de mesurer l'amélioration de sa performance organisationnelle.**

**(Recommandation # 4)**

### 3 ANALYSE DU PROGRAMME D'ENTRETIEN PRÉVENTIF ET DE LA PLANIFICATION PLURIANNUELLE DES INVESTISSEMENTS

Le Distributeur fait part, dans les documents B-0053, GM-P document 2 (programme d'entretien préventif) et B-0069, GM-K document 1 (planification pluriannuelle des investissements) de ses intentions relatives à l'entretien et au maintien/renforcement de son réseau. L'UMQ se montre très sensible à ces portions de l'activité du Distributeur, puisqu'elle représente les municipalités qui accueillent sur leur territoire le réseau de distribution gazier et qui doivent composer avec les différents risques que cette présence engendre. L'UMQ a posé plusieurs questions au Distributeur en phase de demande de renseignements<sup>30</sup>, et les réponses<sup>31</sup> apportées par ce dernier semblent cohérentes et sont généralement satisfaisantes de ce point de vue.

Il est clair pour l'UMQ que le réseau de distribution gazier tend à vieillir et qu'en conséquence, les exigences liées à son maintien en bon état sont susceptibles d'augmenter avec le temps. Au total, l'UMQ juge que les sommes réservées par le Distributeur à la catégorie « risques » de sa planification pluriannuelle des investissements, même si elles excèdent significativement l'inflation, sont probablement représentatives de ce que requiert véritablement un réseau gazier vieillissant.

Tel que l'indique clairement le tableau<sup>32</sup> reproduit ci-après, c'est la sous-catégorie « risques non connus à ce jour » qui agit comme une soupape à cet égard, avec une somme croissante au fil des cinq prochaines années. Dans sa réponse à la question 8 de l'UMQ, le Distributeur n'établit cependant pas de lien direct entre le vieillissement du réseau et l'augmentation des sommes :

*« Ce commentaire (note explicative : à l'effet qu'il « est raisonnable de prévoir une croissance dans le temps » pour les sommes réservées aux risques non connus à ce*

---

<sup>30</sup> Pièce C-UMQ-0016.

<sup>31</sup> Pièce B-0215, GM-T document 14 (réponses à la 2<sup>e</sup> demande de renseignements de l'UMQ).

<sup>32</sup> Pièce B-0069, GM-K document 1, page 6.

jour) est en lien avec le processus d'évaluation du risque et de mise en place des mesures de mitigation nécessaires et non pas avec le vieillissement du réseau de distribution. »

(Pièce B-0215, page 4)

**TABLEAU 1**  
**CATÉGORIE : RISQUES**

PLAN PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS					
PROJETS	2018-2019 (M\$)	2019-2020 (M\$)	2020-2021 (M\$)	2021-2022 (M\$)	2022-2023 (M\$)
1) Régulateurs intérieurs	1,8	3,2	3,2	3,2	3,2
2) Joints mécaniques	7,8	5,0	5,0	5,0	5,0
3) Croisements d'égout	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
4) Vannes à fermeture automatique	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
5) Odorisation	0,6	2,0	2,0	2,0	2,0
6) Risques non connus à ce jour	0,0	1,0	3,0	3,0	3,0
<b>SOUS-TOTAL NON INFLATIONNÉ</b>	<b>10,8</b>	<b>11,8</b>	<b>13,8</b>	<b>13,8</b>	<b>13,8</b>
Taux d'inflation utilisé	0 %	1,8 %	1,3 %	1,5 %	1,5 %
<b>TOTAL INFLATIONNÉ</b>	<b>10,8</b>	<b>12,0</b>	<b>14,2</b>	<b>14,4</b>	<b>14,6</b>

Note : L'utilisation d'arrondis peut occasionner des écarts au niveau des totaux.

De plus, comme mentionné par l'UMQ à plusieurs occasions dans le passé<sup>33</sup>, la question des croisements d'égouts (« cross bore ») demeure un facteur de risque qu'elle estime être sous-estimé, le Distributeur n'adoptant pas à cet égard de plan proactif et se résignant à corriger au fur et à mesure de la découverte de tels problèmes dans le réseau. C'est ce que l'UMQ avait appelé à l'époque une attitude « attentiste ».

Devant le danger lié à un possible accident qui pourrait entraîner une déflagration et des risques à la vie humaine, l'UMQ jugeait plus responsable de demander à la Régie d'imposer un programme de détection des cas de croisements d'égouts, ce que la Régie n'a pas jugé

<sup>33</sup> Voir les preuves déposées par l'UMQ dans les dossiers tarifaires R-3879-2014 (pièce C-UMQ-0024), R-3837-2013 (pièce C-UMQ-0017) et R-3809-2012 (pièce C-UMQ-0025).

utile à cette époque. D'ailleurs, aujourd'hui encore, le Distributeur justifie de la façon suivante les (faibles<sup>34</sup>) montants attribués à la correction des croisements d'égouts :

*« Les investissements relatifs aux croisements d'égout visent à mitiger le risque lié à la présence de conduites de gaz dans les conduites d'égout et à effectuer les travaux correctifs. »*

(Pièce B-0069, page 6, lignes 9 à 11 – notre souligné)

En réponse à une question de l'UMQ, le Distributeur confirme que ces sommes couvrent le coût des travaux requis pour corriger les problèmes détectés<sup>35</sup> lorsque ceux-ci sont signalés au Distributeur, C'est donc dire que les sommes prévues au plan pluriannuel ne visent pas à « mitiger le risque », car cela supposerait d'entreprendre un programme de détection, forcément plus coûteux. Le principal facteur de mitigation trouvé par l'UMQ sur ce sujet consiste en des capsules vidéo diffusées sur « Youtube » par le Distributeur<sup>36</sup> pour expliquer ce qu'est un croisement d'égout, ce qui est bien mais encore insuffisant pour contrer le risque potentiel.

L'UMQ juge raisonnable d'exiger du Distributeur qu'il consacre au minimum le solde de l'enveloppe autorisée (100 000 \$ par année moins les sommes réellement dépensées en travaux correctifs) à un programme de détection sur les portions de son réseau plus susceptibles d'être concernées par ce problème. Ce minimum devrait par la suite être rehaussé à partir de la connaissance plus fine de la problématique qui sera acquise par le Distributeur à la suite d'un effort d'appréciation de la situation.

---

<sup>34</sup> L'UMQ qualifie de « faibles » les montants dévolus à cette activité puisqu'on parle de 0,1 M \$ par année. Dans les faits, le Distributeur confirme en réponse à une question de l'UMQ que les montants réellement dévolus à ce problème vont de 4 909 \$ (2013) à 58 325 \$ (2016), soit une moyenne de 24 000 \$ par année.

<sup>35</sup> Pièce B-0215, page 3, réponse à la question 5 : « *Énergir conserve les statistiques des projets correctifs nécessaires suite aux constats de croisements d'égouts depuis 2013. Les montants incluent les matériaux, la main-d'œuvre interne et les sous-traitants (signalisation, pavage, entrepreneur spécialisé, etc.).* ».

<sup>36</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=JhJwdQ-bppk>

C'est en vertu de cette analyse que l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'autoriser la planification pluriannuelle des investissements telle que présentée par le Distributeur, à l'exception du volet « croisement d'égout » qui devrait être bonifié dès le présent dossier tarifaire.

**(Recommandation # 5)**

#### **4 ANALYSE DU NIVEAU DES DÉPENSES D'EXPLOITATION**

Le Distributeur se présente cette année devant la Régie au terme d'une période de trois années tarifaires pendant laquelle il a, de sa propre initiative<sup>37</sup>, suggéré et fait accepter une formule d'indexation de ses dépenses d'exploitation. Cette approche s'inspirait de l'allègement réglementaire et a contribué à régler le retard réglementaire qui affectait le Distributeur gazier. L'UMQ rappelle qu'elle s'était d'ailleurs vertement opposée à l'adoption de ce « raccourci » qu'elle considérait très imparfait, puisqu'il s'agissait en définitive de l'application d'une formule semblable à celle utilisée dans un régime de réglementation incitative, sans toutefois imposer de cible d'efficience. De plus, l'UMQ avait préalablement décrit ce qu'elle considérait comme des marges de manœuvre imposantes dans les dépenses d'exploitation du Distributeur<sup>38</sup>, ce qui permettait à ce dernier de proposer le raccourci réglementaire sans trop s'inquiéter des conséquences.

Aujourd'hui, après trois années d'une croissance limitée à l'inflation, le Distributeur demande une hausse imposante du niveau de ses dépenses d'exploitation, de l'ordre de 5,1 % (par rapport à une progression 4/8 réalisée en cours d'année) ou de 5,8 % (par rapport au budget autorisé par la Régie pour l'année écoulée)<sup>39</sup>. Cette importante hausse serait justifiée, selon le Distributeur, par différentes nécessités, ce dont l'UMQ prend acte. Elle fait

---

<sup>37</sup> Voir à ce sujet le dossier R-3879-2014, notamment la pièce GM-3 document 1 (pièce B-0008).

<sup>38</sup> Voir à ce sujet le mémoire de l'UMQ dans le dossier tarifaire R-3837-2013 (phase 3) (pièce C-UMQ-0017).

<sup>39</sup> Cette hausse représente même 7,3 % quand on exclut le régime de retraite du calcul, élément sur lequel le Distributeur n'a pas de contrôle à court terme et doit négocier avec la partie syndicale pour modifier les équilibres établis.

confiance au Distributeur pour identifier les priorités qu'il devra affronter en cours d'année, que ce soit en termes d'opération de son réseau, de relations avec sa clientèle ou encore de toute autre catégorie de dépenses d'exploitation. L'UMQ a toujours maintenu, et elle le réitère, que son intention n'est pas d'affaiblir financièrement le Distributeur à un point où ce dernier en viendrait à manquer de ressources pour bien entretenir son réseau et contrôler l'ensemble de ses opérations. Ceci étant dit, les municipalités que représente l'UMQ sont également des clientes du Distributeur et doivent s'attendre de ce dernier qu'il fasse le maximum pour contenir les hausses qui affectent ses coûts d'exploitation.

L'UMQ ne souhaite pas questionner<sup>40</sup> individuellement le bien-fondé de chaque poste dont elle demande la création pour 2019. Elle ne dispose pas des informations qui lui permettraient de faire des arbitrages fins entre certaines situations et concède que les demandes du Distributeur en termes de nouveaux postes (au nombre total de 31 cette année) peuvent parfois apparaître légitimes. Ce que l'UMQ veut plutôt mettre en lumière, c'est que le Distributeur doit faire des choix au sein de son organisation afin de dégager des marges de manœuvre plutôt que de demander de nouvelles ressources financées par la clientèle.

Un exemple très simple servira à illustrer ce point de vue : le Distributeur demande la création d'un nouveau poste de conseiller aux relations gouvernementales et municipales parce qu'un départ à la retraite semble imminent. L'UMQ soumet que si cette fonction chez le Distributeur est assurée par une équipe (donc, davantage qu'une seule ressource), il ne devrait pas y avoir besoin de créer un tel poste. De plus, il ne s'agit pas d'une activité dont le savoir-faire de « terrain » est si spécialisé (comme le seraient certaines opérations sur le réseau, par exemple) qu'un accompagnement de plusieurs mois soit nécessaire. La même logique peut sans aucun doute s'appliquer à nombre des autres demandes logées par le Distributeur. Dès lors qu'il s'agit de remplacer un départ à la retraite, il faut d'abord s'assurer que le départ est confirmé (et donc irréversible), car nombre de personnes

---

<sup>40</sup> Pièce B-0112, GM-N document 20, page 10 et suivantes.

éligibles à la retraite continuent de travailler quelques années au gré de leur intérêt ou des besoins ponctuels de leur employeur.

De façon moins anecdotique, la demande de hausse de 17 ressources en TI, réparties en trois priorités (cybersécurité, soutien aux applications et autres) ne démontre pas adéquatement quelle partie de ces projets sont de nature récurrente et quelles ressources pourraient provenir de l'externe, afin d'éviter de créer des postes chez le Distributeur.

Là où l'UMQ est plus sympathique aux demandes du Distributeur, c'est lorsqu'il demande que des ressources soient consacrées à de l'accompagnement au secteur des opérations et du transport, car il en va de l'acquisition « sur le terrain » de connaissances spécifiquement liées à l'opération d'un réseau gazier qui demande un niveau de sécurité élevé. Sans pouvoir précisément déterminer la proportion des demandes qui portent directement sur ces cas de figure, l'UMQ accueille donc avec ouverture une partie de ces demandes.

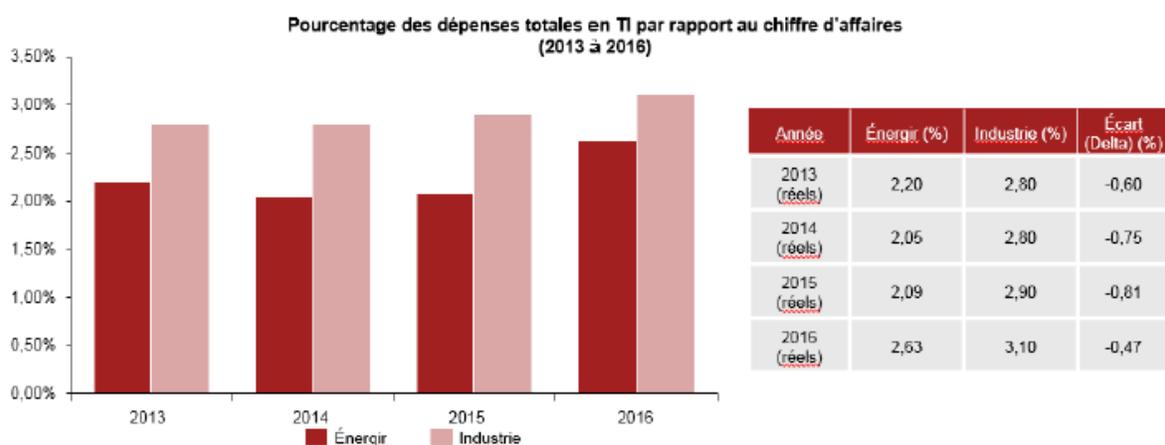
Globalement, il ne semble pas à l'UMQ que le Distributeur ait fait cette année une preuve solide que des raisons exceptionnelles imposent de telles hausses du niveau de ses ressources, ni que la hausse des ressources ne puisse être au moins en partie absorbée par les budgets déjà à la disposition du Distributeur. L'exercice auquel il procède ressemble davantage à une mise à niveau requise par l'évolution naturelle d'un distributeur gazier, qui peut (et devrait normalement) être faite en sacrifiant parfois des dépenses qui deviennent moins importantes pour l'organisation. Les réponses fournies à l'UMQ sont illustratives de cet état d'esprit<sup>41</sup>; le Distributeur y classifie comme « récurrentes » plutôt que « ponctuelles » la quasi-totalité des postes de dépenses que l'UMQ lui demandait de qualifier.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'ajouter des ressources en TI, le Distributeur réfère au balisage qui fait ressortir une relative faiblesse de ses dépenses à cet égard, en comparaison des

---

<sup>41</sup> Pièce B-0215, pages 8 et 9, réponse à la question 12 de l'UMQ.

autres entreprises du marché de référence<sup>42</sup>. Mais cette relative « faiblesse » comme l'indique le tableau reproduit ci-après, peut très bien refléter une série de décisions passées qui ont permis de consacrer une proportion plus importante des ressources du Distributeur à d'autres fonctions et activités. S'il y a lieu de rajuster ces proportions, cela ne veut pas nécessairement dire qu'il faut le faire par des ajouts « nets »...

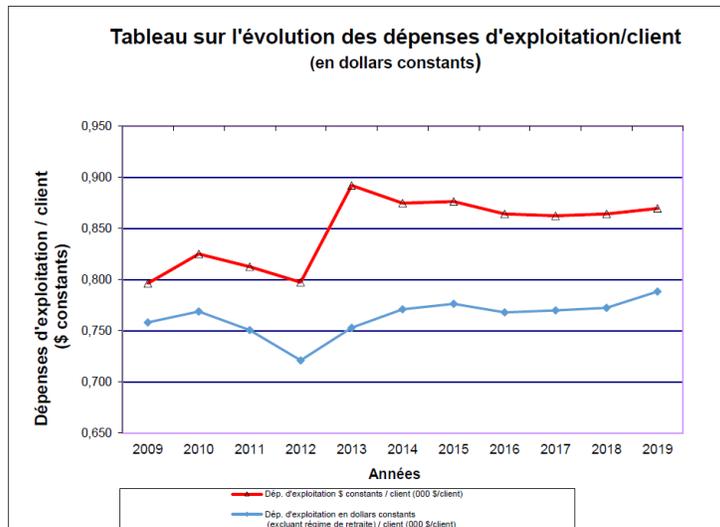


Dans le montage de sa preuve, le Distributeur estime sans doute que ses demandes en matière de hausses de ses dépenses d'exploitation sont raisonnables puisque les ratios habituels accompagnant l'évolution de ces dépenses demeurent largement sous contrôle. L'UMQ a particulièrement remarqué le ratio des dépenses d'exploitation par client (en dollars constants) qui reste stable, comme l'illustre le tableau reproduit ci-après<sup>43</sup>. Cette stabilité repose en fait sur une hypothèse qui semble très optimiste à l'UMQ, soit d'augmenter le nombre de clients en 2019 de 6 688 (+ 3,3 %), ce qui représente un peu plus du double du nouveau nombre de clients moyen par année enregistré sur la période 2009-2019<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Pièce B-0174, GM-N document 19, annexe 2-A, page 5.

<sup>43</sup> Pièce B-0104, GM-N document 11, page 8.

<sup>44</sup> Idem, page 6, ligne 14.



Enfin, l'UMQ soumet que le Distributeur devrait retourner prochainement en régime de réglementation incitative, surtout si le dossier R-4027-2017 en vient à connaître sa conclusion dans les prochains mois. Selon toute probabilité, la formule qui sera choisie devrait ressembler à « I-X », ce qui demandera au Distributeur de démontrer de bons « réflexes » au niveau de la recherche de l'efficacité. Sans aller jusqu'à exiger qu'un facteur d'efficacité s'ajoute à la contrainte de l'inflation pour contenir la hausse des dépenses d'exploitation, le niveau d'ajustement pour la prochaine année pourrait cependant être maintenu à l'inflation, à l'instar de ce que le Distributeur s'est lui-même engagé à « livrer » au cours de ses trois derniers exercices financiers, sans pour cela mettre en péril son organisation et ses actifs.

En conséquence de cette analyse, l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'accorder au Distributeur une hausse de ses dépenses d'exploitation pour l'année tarifaire 2018-2019 équivalente à l'inflation.

**(Recommandation # 6)**

## CONCLUSION

L'UMQ souhaite que les observations, commentaires et recommandations produits dans ce mémoire se révèlent utiles à la Régie dans le cadre du présent dossier tarifaire. Comme toujours, l'UMQ n'a d'autre intention en participant au processus réglementaire que de renforcer le Distributeur et de contribuer par ses analyses et recommandations à en faire une entreprise de services publics parmi les plus performantes qui soient, en tenant compte adéquatement des intérêts de sa clientèle municipale et des municipalités en général, puisqu'elles sont, indépendamment de leur consommation de gaz naturel, des parties prenantes au bon fonctionnement d'un réseau de distribution d'énergie.

## RAPPEL DES RECOMMANDATIONS

### **Recommandation no 1 - L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie :**

- **d'autoriser la reconduction du processus de consultation réglementaire jusqu'au 30 septembre 2021;**
- **de recevoir la proposition du Distributeur quant à la transmission des ordres du jour des séances du PCR;**
- **de recevoir la modification proposée par l'UMQ à la proposition du Distributeur quant à la signification de l'adhésion des participants aux sujets qui, par la suite, sont déposés sans modification dans le cadre d'un dossier réglementaire.**

**Recommandation no 2 - L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'ordonner au Distributeur de se donner un plan de réduction de l'écart constaté par balisage à l'égard de la rémunération directe et de déposer ce plan lors du prochain dossier tarifaire.**

**Recommandation no 3** - L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de rejeter la réponse du Distributeur et d'obliger ce dernier à relancer le processus de balisage pour son secteur « Exploitation » en vue d'un dépôt lors du prochain exercice tarifaire.

**Recommandation no 4** - L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'imposer au Distributeur un plan de suivi des balisages effectués, afin de mesurer l'amélioration de sa performance organisationnelle.

**Recommandation no 5** - L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'autoriser la planification pluriannuelle des investissements telle que présentée par le Distributeur, à l'exception du volet « croisement d'égout » qui devrait être bonifié dès le présent dossier tarifaire.

**Recommandation no 6** - L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'accorder au Distributeur une hausse de ses dépenses d'exploitation pour l'année tarifaire 2018-2019 équivalente à l'inflation.

---

**Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec :**

**M. Jean-Philippe Boucher**  
**Directeur des Politiques**  
**Union des municipalités du Québec**  
**2020, boulevard Robert-Bourassa**  
**Bureau 210**  
**Montréal (Québec) H3A 2A5**  
**Tél. : 514-282-7700, poste 252**  
**Courriel : jboucher@umq.qc.**

