

DOMINIQUE NEUMAN

AVOCAT

1535, RUE SHERBROOKE OUEST
REZ-DE-CHAUSSÉE, LOCAL KWAVNICK
MONTRÉAL (QUÉ.) H3G 1L7
TÉL. 514 849 4007
TÉLÉCOPIE 514 849 2195
COURRIEL energie @ mlink.net

MEMBRE DU BARREAU DU QUÉBEC

Montréal, le 4 mai 2018

M^e Véronique Dubois, Secrétaire de la Régie
Régie de l'énergie
800 Place Victoria
Bureau 255
Montréal (Qué.)
H4Z 1A2

Re: Dossier RDÉ R-4032-2018 - Phase 1.

Cause annuelle de *Gazifère inc.* : Phase 1 – Éléments préliminaires.

Demande de renseignement no.1 à *Gazifère inc.* par l'Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA) et *Stratégies Énergétiques (S.É.)*.

Chère Consœur,

Il nous fait plaisir de déposer ci-après la demande de renseignements no. 1 à *Gazifère inc.* de *Stratégies Énergétiques (S.É.)* et de l'*Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA)* au présent dossier.

Espérant le tout à votre entière satisfaction, nous vous prions, Chère Consœur, de recevoir l'expression de notre plus haute considération.



Dominique Neuman, LL.B.

Procureur de *Stratégies Énergétiques (S.É.)* et de l'*Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA)*

c.c. La demanderesse et les intervenants, par le *Système de dépôt électronique (SDÉ)* de la Régie.

RÉGIE DE L'ÉNERGIE
DOSSIER R-4032-2018, PHASE 1

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS NO. 1
À GAZIFÈRE INC.

PAR
STRATÉGIES ÉNERGÉTIQUES (S.É.)
L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE LUTTE CONTRE LA POLLUTION ATMOSPHÉRIQUE
(AQLPA)

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-1

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0012](#), Demande telle qu'amendée, le 4 mai 2018 :

3. Gazifère propose de procéder à l'étude des demandes faisant l'objet du présent dossier en cinq phases

- ii) **SÉ-AQLPA**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, C-SÉ-AQLPA-0002, Demande d'intervention :

□ **PHASE 4A - RAPPORT ANNUEL 2018**

Nous présumons que Gazifère ajoutera, à un certain point, la présentation de son rapport annuel 2018 à la Régie, même si cette étape n'apparaît pas encore dans la liste des 5 phases qu'elle propose.

Demande(s) :

- a) *Gazifère inc. n'a pas intégré, aux phases du présent dossier 2019-2020, l'étude de son rapport annuel de 2018 par la Régie. Devons-nous comprendre qu'il s'agit d'un oubli et que vous annoncez aujourd'hui que vous ajoutez une Phase 4A à cet effet au présent dossier tel que SÉ-AQLPA vous l'ont proposé ? Ou au contraire, devons-nous comprendre que vous ne souhaitez pas que le rapport annuel 2018 soit étudié au présent dossier et qu'au contraire vous souhaitez qu'une étude conjointe des rapports annuels de 2018 et 2019 ait lieu lors d'un dossier subséquent au présent dossier ? Dans tous les cas, veuillez expliquer et justifier.*

- b) Quel que soit le traitement du rapport annuel auprès de la Régie, veuillez confirmer qu'il existera bel et bien un rapport annuel 2018 de *Gazifère inc.* et qu'il existera vers la même période qu'usuellement pour les rapports annuels. Ou au contraire, si tel est le cas, veuillez indiquer si vous proposez qu'il n'existe aucun rapport annuel 2018 de *Gazifère inc.* mais plutôt un rapport unique bisannuel de 2018-2019. Dans tous les cas, veuillez expliquer et justifier.
- c) Quelles que soient vos réponses en (a) et (b), veuillez soumettre à la Régie un amendement à votre demande ou une demande spécifique invitant la Régie à approuver votre choix quant à l'existence et au traitement par la Régie du rapport annuel de *Gazifère inc.* pour 2018.

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-2

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, GI-1, Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 4, lignes 23 à 27 (souligné en caractère gras par nous) .

*Conséquemment, le temps économisé permettra à Gazifère d'entreprendre des **travaux de fond qui ne peuvent être effectués actuellement avec ses ressources limitées**, celles-ci étant occupées à produire les dossiers tarifaires annuels. Ainsi, des travaux visant **l'amélioration des processus et des méthodes en place, et autres travaux jugés nécessaires**, pourront être accomplis, ce qui aura un effet positif sur la capacité de l'équipe à livrer le travail requis.*

- ii) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4003-2017, Phase 3, [Pièce B-0206, GI-29, Doc. 5, Rapport AVISEO CONSEIL, Sommaire exécutif](#).

Demande(s) :

- a) Veuillez préciser en quoi consistent ces « *travaux de fond qui ne peuvent être effectués actuellement avec ses ressources limitées, celles-ci étant occupées à produire les dossiers tarifaires annuels* », et ces travaux visant « *l'amélioration des processus et des méthodes en place, et autres travaux jugés nécessaires* »

- b) Veuillez confirmer qu'il est correct de comprendre que ce besoin de pouvoir davantage consacrer des ressources aux « *travaux de fond* », et travaux visant « *l'amélioration des processus et des méthodes en place, et autres travaux jugés nécessaires* » rejoint notamment les propos du Rapport Aviséo dont le sommaire exécutif susdit indique (souligné en caractère gras par nous) :

Page 3 :

*Le temps des employés est entièrement consacré à l'exécution des tâches quotidiennes et administratives de sorte que **très peu de temps est consacré aux projets de croissance et de développement.***

Le manque d'outils et de formation a un impact sur l'efficacité des employés. (...)

Cette diminution soulève une réflexion quant à la capacité de Gazifère de faire face à un environnement changeant avec les ressources actuelles.

Page 4 :

Toutefois, **la charge de travail est grandissante et entièrement consacrée aux tâches quotidiennes et administratives. Cette concentration pourrait menacer la capacité de l'organisation à réaliser les projets de croissance, et contribuer à un épuisement plus rapide des ressources.**

La démarche a cependant fait émerger le constat selon lequel le déploiement d'initiatives permettant d'atteindre les cibles en matière de croissance, de maintien de la clientèle et de sécurité **accroîtra significativement la charge de travail.**

Sans augmentation de l'effectif, l'alourdissement de la charge de travail pourrait compromettre la capacité à poursuivre les activités et à fournir des produits et services de qualité, tout en respectant les normes et exigences de l'industrie.

Page 4 :

LE NIVEAU D'EFFECTIF NE PERMET PAS À GAZIFÈRE DE PROFITER DES INITIATIVES QUI S'OFFRENT À ELLE

Une analyse de l'ensemble des projets de l'entreprise permet de démontrer que **Gazifère n'a pas la capacité organisationnelle d'élaborer des outils d'analyse de projets et de planification des ressources assurant la croissance de l'organisation.**

Les projets imposés par Enbridge étant inévitables, **il est difficile d'allouer du temps aux autres initiatives de développement de produits et de croissance.**

Que ce soit au niveau des projets de croissance ou des initiatives internes, un retard est relevé en raison d'un manque de temps ainsi qu'un manque de ressources à y investir.

Page 5 :

Les divers ateliers et entrevues ont démontré que **certains départements comportent des lacunes quant au niveau de compétence des employés.**

De plus, l'analyse sommaire des processus fait ressortir **plusieurs goulots d'étranglement ne permettant pas l'atteinte efficace des cibles de rendements.**

Du point de vue de la stratégie d'entreprise, **peu de vigies sont effectuées** par l'organisation afin de saisir les opportunités d'expansion et de développement de produits.

D'ailleurs, **cette incapacité à s'engager dans ces projets en raison d'une allocation complète des ressources aux activités**

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, GI-1, Document 1](#),
Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 4, lignes 23 à 27 .

Conséquemment, le temps économisé permettra à Gazifère d'entreprendre des travaux de fond qui ne peuvent être effectués actuellement avec ses ressources limitées, celles-ci étant occupées à produire les dossiers tarifaires annuels. Ainsi, des travaux visant l'amélioration des processus et des méthodes en place, et autres travaux jugés nécessaires, pourront être accomplis, ce qui aura un effet positif sur la capacité de l'équipe à livrer le travail requis.

- ii) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4003-2017, Phase 3, [Pièce B-0206, GI-29, Doc. 5, Rapport AVISEO CONSEIL, Sommaire exécutif](#).

Demande(s) :

- a) Tout en appuyant l'objectif de *Gazifère* de pouvoir libérer du temps qui lui permettra d'entreprendre des travaux de fond qui ne peuvent être effectués actuellement avec ses ressources limitées, **nous nous interrogeons sur la suffisance de l'économie d'échelle amenée par la présente démarche bisannuelle pour atteindre cet objectif**. Le rapport Aviséo recommande en effet une augmentation des effectifs, une amélioration de la compétence des employés et de la formation, une augmentation de la capacité organisationnelle de l'entreprise, une augmentation des vigies, etc. Nous désirons donc savoir si quelles sont les mesures d'augmentation des effectifs, de la compétence et formation, de la capacité organisationnelle et autres démarches que *Gazifère* met en place simultanément à la présente démarche régulatoire bisannuelle afin de l'aider à libérer du temps qui lui permettra d'entreprendre des travaux de fond tel que susdit. Veuillez décrire, élaborer et expliquer.
- b) De façon générale, veuillez indiquer comment les modifications des activités et coûts prévus par *Gazifère inc.* en 2019 et 2020 à la suite du Rapport Aviséo sont susceptibles d'influencer **le travail régulateur** de *Gazifère* et de la Régie au présent dossier. Veuillez expliquer.
- c) De façon générale, veuillez indiquer comment les modifications des activités et coûts prévus par *Gazifère inc.* en 2019 et 2020 à la suite du Rapport Aviséo sont susceptibles d'amener *Gazifère inc.* à soumettre, pour 2019 et/ou 2020, un revenu requis avec des coûts de service qui **dépasseront l'indicateur** prévu quant à la croissance des charges ou **affecteront la pertinence ou l'utilité d'utiliser cet indicateur** ? Veuillez expliquer.

- d) Afin de nous permettre de bien comprendre les « travaux de fond », et travaux visant « l'amélioration des processus et des méthodes en place, et autres travaux jugés nécessaires » dont traite le témoignage susdit de Monsieur Jean-Benoît Trahan, *Gazifère inc.* prévoit-elle **présenter et expliquer en audience** sa démarche de mise en œuvre des recommandations du rapport Aviséo, notamment ses mesures d'augmentation des effectifs, de la compétence et formation, de la capacité organisationnelle et autres démarches ? Si oui, comment et à quelle phase du présent dossier ?

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-3

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, GI-1, Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 4, lignes 23 à 27.
- ii) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4003-2017, Phase 3, [Pièce B-0206, GI-29, Doc. 5, Rapport AVISEO CONSEIL, Sommaire exécutif](#), souligné en caractère gras par nous :

Page 3 :

Le manque d'outils et de formation a un impact sur l'efficacité des employés.

Page 4 :

En dépit de l'atteinte de la majorité des indicateurs de performance découlant des tableaux de bord de l'organisation, une diminution de la performance depuis 2015 a été relevée (diminution du nombre d'ajouts de branchements, diminution des parts de marché provenant des appareils de chauffage, etc.).

Cette diminution soulève une réflexion quant à la capacité de Gazifère de faire face à un environnement changeant avec les ressources actuelles.

Page 4 :

*La démarche a cependant fait émerger le constat selon lequel le déploiement d'initiatives permettant d'atteindre les cibles en matière de croissance, de maintien de la clientèle et de sécurité **accroîtra significativement la charge de travail.***

Sans augmentation de l'effectif, l'alourdissement de la charge de travail pourrait compromettre la capacité à poursuivre les activités et à fournir des produits et services de qualité, tout en respectant les normes et exigences de l'industrie.

Page 4 :

*Une analyse de l'ensemble des projets de l'entreprise permet de démontrer que **Gazifère n'a pas la capacité organisationnelle d'élaborer des outils d'analyse de projets et de planification des ressources assurant la croissance de l'organisation.***

*Les projets imposés par Enbridge étant inévitables, **il est difficile d'allouer du temps aux autres initiatives de développement de produits et de croissance.***

Que ce soit au niveau des projets de croissance ou des initiatives internes, un retard est relevé en raison d'un manque de temps ainsi qu'un manque de ressources à y investir.

Demande(s) :

- a) Veuillez confirmer que les insuffisances d'effectifs et insuffisances de formation susdits incluent notamment les ressources de Gazifère affectées aux **programmes de transition, d'innovation et d'efficacité énergétiques**. Veuillez élaborer, décrire et quantifier.
- b) Veuillez élaborer sur les mesures rémédiatrices prévues qui affecteront les **programmes de transition, d'innovation et d'efficacité énergétiques** et les ressources qui leur sont affectées.
- c) Veuillez énumérer et quantifier les « *travaux de fond* », et travaux visant « *l'amélioration des processus et des méthodes en place, et autres travaux jugés nécessaires* » dont traite le témoignage susdit de Monsieur Jean-Benoît Trahan, *Gazifère inc.* qui affecteront les **programmes de transition, d'innovation et d'efficacité énergétiques** et les ressources qui leur sont affectées.
- c) Veuillez indiquer dans quelle mesure l'ajout de celles-ci est susceptible d'altérer l'utilité et la pertinence de l'indicateur prévu pour la croissance des charges ? Veuillez expliquer.

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-4

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4003-2017, Phase 3, [Pièce B-0206](#), [GI-29](#), [Doc. 5](#), [Rapport AVISEO CONSEIL](#), [Sommaire exécutif](#), souligné en caractère gras par nous :

Page 5 :

D'ailleurs, cette incapacité à s'engager dans ces projets en raison d'une allocation complète des ressources aux activités opérationnelles courantes soulève un questionnement sur la capacité à accompagner les projets de centralisation élaborés par la société mère.

Demande(s) :

- a) Nous ne sommes pas certains d'avoir le portrait complet des « **projets de centralisation élaborés par la société mère** ». Veuillez les énumérer en spécifiant leurs dates projetées d'implantation.
- b) Veuillez spécifier à quel(s) moment(s) du présent dossier et comment vous proposez que ces différents « **projets de centralisation élaborés par la société mère** » soient examinés par la Régie ? Veuillez expliquer.
- c) De façon générale, veuillez indiquer comment ces différents « **projets de centralisation élaborés par la société mère** » sont susceptibles d'influencer le travail régulateur de Gazifère et de la Régie au présent dossier. Veuillez expliquer.
- d) De façon générale, veuillez indiquer comment ces différents « **projets de centralisation élaborés par la société mère** » sont susceptibles d'altérer l'utilité et la pertinence de l'**indicateur** prévu pour la croissance des charges ? Veuillez expliquer.

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-5

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005](#), [GI-1](#), [Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 2, lignes 8 à 11 (souligné en caractère gras par nous) :

En effet, les années des dépôts tarifaires d'EGNB et de Gazifère alterneront, ce qui favorisera une meilleure gestion et un partage

d'expertise entre les deux entités s'il advient que cette stratégie est conservée par les deux entités dans le futur.

Demande(s) :

- a) Nous ne sommes pas certains de bien comprendre en quoi ladite « *alternance* » est de nature à apporter des économies réelles étant donné qu'il n'y aura pas absence de dépôt par Gazifère inc. une année sur deux, puisque celle-ci produira malgré tout un revenu requis et un coût de service pour chaque année (et présumément un rapport annuel pour chaque année). Veuillez donc élaborer et quantifier en quoi consistent **la meilleure gestion et le partage d'expertise** pouvant résulter de cette situation.
- b) Avez-vous envisagé la possibilité que cette alternance entre EGNB et Gazifère, pour une raison ou une autre, cesse ? Quel serait alors l'impact sur la gestion et sur le partage d'expertise que vous invoquez entre les deux entités?

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-6

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4003-2017, Phase 3, [Pièce B-0206, GI-29, Doc. 5, Rapport AVISEO CONSEIL, Sommaire exécutif](#), souligné en caractère gras par nous :

Page 5 :

LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE DE GAZIFÈRE SUFFIT AU MAINTIEN DES ACTIVITÉS, LES PROJETS DE CROISSANCE NÉCESSITERONT TOUTEFOIS D'AVANTAGE DE RESSOURCES

*Dans un premier temps, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité ainsi que de diminuer la surcharge de travail de l'organisation, **la création d'une matrice des rôles et des responsabilités faciliterait la répartition des tâches et l'exécution des activités opérationnelles courantes.***

***Une cartographie des processus** permettrait de hiérarchiser les besoins en matière d'amélioration des processus veillant à améliorer l'exécution de certaines tâches.*

*Dans une optique d'expansion géographique et de développement de produits, **la capacité organisationnelle actuelle de Gazifère n'étant pas suffisante, une augmentation de l'effectif sera nécessaire à la réalisation de ces projets de croissance.***

Demande(s) :

- a) Veuillez déposer la « **matrice des rôles et des responsabilités** facilitant la répartition des tâches et l'exécution des activités opérationnelles courantes » citée ci-dessus.
- b) Si elle n'est pas prête, veuillez indiquer à quel moment elle sera prête et pourra être déposée auprès de la Régie.
- c) Veuillez déposer la « **cartographie des processus** permettrait de hiérarchiser les besoins en matière d'amélioration des processus veillant à améliorer l'exécution de certaines tâche » citée ci-dessus.
- d) Si elle n'est pas prête, veuillez indiquer à quel moment elle sera prête et pourra être déposée auprès de la Régie.

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-7

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, GI-1, Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 2, lignes 19-21 :

Le travail additionnel requis pour préparer un dossier tarifaire sur deux ans est important, mais ne représente pas le « double » du travail d'un dossier tarifaire.

Demande(s) :

- a) Compte tenu des réponses aux questions qui précèdent (ajout d'une phase pour l'étude du rapport annuel 2018, prise en compte des recommandations du rapport Aviséo et présentation des mesures rémédiatrices à la Régie, etc.) et en prenant acquis qu'il n'y aura pas de débat de fond sur le taux de rendement, veuillez élaborer et quantifier quel serait le coût de deux causes tarifaires usuelles pour Gazifère intégrant tous les éléments prévus, de même que le coût prévu de la présente démarche bisannuelle intégrant ces mêmes éléments.
- b) Veuillez élaborer quant à l'économie effective qu'amènerait la présente démarche bisannuelle.

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-8

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, Gl-1, Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 9, lignes 6-7 (souligné en caractère gras par nous) :

Gazifère propose d'utiliser le taux d'inflation de l'année 1 pour l'année 2.

- ii) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0009](#), page 2, 1^{er} paragraphe (souligné en caractère gras par nous) :

le traitement bisannuel proposé ne vise que l'encadrement procédural du dossier et non la fixation de tarifs couvrant une période de 2 ans. La proposition de Gazifère comporte une demande de fixation de tarifs annuels distincts pour chacune des années témoins 2019 et 2020, le tout dans le cadre d'un même dossier.

- iii) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, Gl-1, Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 10 (lignes 7-21) et page 11 (lignes 28-30) (souligné en caractère gras par nous) :

*Le taux de rendement sur la base de tarification qui sera utilisé pour préparer la preuve au soutien de la demande tarifaire 2020 (l'an 2) sera le même que celui de 2019. Cependant, **au moment de faire la mise à jour du dossier en juillet 2019 (phase 5), pour fixer les tarifs de 2020, les taux d'intérêt à court terme et à long terme seraient mis à jour ainsi que leurs effets sur le revenu requis de 2020; [...]***

*Conséquemment, outre les comptes de frais reportés associés aux programmes commerciaux, Gazifère propose que tous les comptes de frais reportés fassent partie de **la mise à jour de juillet 2019 (phase 5) pour fixer les tarifs de 2020.***

Demande(s) :

- a) Étant donné qu'il y aura de toute manière le dépôt d'une demande tarifaire distincte pour 2020 (dépôt de la phase 5 en juillet 2019), n'est-il pas opportun alors d'utiliser non plus **l'inflation** de 2019 pour 2020 mais une prévision spécifique de l'inflation de 2020 qui sera alors disponible ? N'est-ce pas plus logique comme manière de procéder d'autant plus que d'autres éléments susdits seront aussi calculés spécifiquement pour 2020 lors du dépôt des documents de la Phase 5 ? Veuillez élaborer et expliquer.

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS S.É.-AQLPA-1-9

Référence(s) :

- i) **GAZIFÈRE INC.**, Dossier R-4032-2018, Phase 1, [Pièce B-0005, GI-1, Document 1](#), Témoignage de Monsieur Jean-Benoît Trahan, page 9, ligne 18 (souligné en caractère gras par nous) :

Taux de croissance (estimation de 2019 et estimation de 2020).

Demande(s) :

- a) Avez-vous déjà établi une prévision du nombre de clients sur un horizon de deux ans ?
- b) Si oui, comment se compare la précision de cette prévision à l'horizon 2 avec la précision de la prévision à l'horizon 1 ?
- c) Étant donné qu'il y aura de toute manière le dépôt d'une demande tarifaire distincte pour 2020 (dépôt de la phase 5 en juillet 2019), n'est-il pas opportun alors d'utiliser non plus **le taux de croissance** de 2020 estimé en 2018 mais une prévision spécifique de ce taux de croissance de 2020 qui sera alors disponible ? N'est-ce pas plus logique comme manière de procéder d'autant plus que d'autres éléments susdits seront aussi calculés spécifiquement pour 2020 lors du dépôt des documents de la Phase 5 ? Veuillez élaborer et expliquer.
-