



UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

**MÉMOIRE DE L'UMQ
PRÉSENTÉ À :**

La Régie de l'énergie du Québec

**dans le cadre de la demande R-3970-2016
« demande amendée d'approbation du plan d'approvisionnement
et de modification des conditions de service et tarif
de Société en commandite Gaz Métro à compter du 1^{er} octobre 2016 »**

14 juillet 2016

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE L'UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC.....	3
MISE EN SITUATION DU DOSSIER R-3970-2016 ET INTRODUCTION	4
SECTION 1 - LE PROCESSUS DE CONSULTATION RÉGLEMENTAIRE PAR LE BIAIS DE SÉANCES DE TRAVAIL	6
1.1 – Commentaires de fond sur la proposition	7
1.2 – Aspects organisationnels de la proposition.....	8
SECTION 2 – LES INDICES DE QUALITÉ DE SERVICE ET INCITATIF À LA PERFORMANCE.....	11
SECTION 3 – PROGRESSION DU PLAN DE BALISAGE DES CHARGES D'EXPLOITATION	17
3.1 – Balisage du secteur « Exploitation ».....	18
3.2 – Balisage du secteur « Services à la clientèle ».....	20
3.3 – Prochains balisages prévus au plan pour 2018 et 2019	21
3.4 – Analyse des balisages produits dans le cadre du présent dossier tarifaire... 	22
SECTION 4 –LA PLANIFICATION PLURIANNUELLE DES INVESTISSEMENTS ET LE PROGRAMME D'ENTRETIEN PRÉVENTIF	25
4.1 - Catégorie « Risques » et établissement du seuil de tolérance.....	26
4.2 – Programme d'entretien préventif.....	28
SECTION 5 – LES MODIFICATIONS AUX CONDITIONS DE SERVICE.....	29
SECTION 6 – DÉVELOPPEMENT DES VENTES.....	32
CONCLUSION.....	35
RAPPEL DES RECOMMANDATIONS	36

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;
- intervenir 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 éviter au maximum toute redondance avec les autres intervenants reconnus par la Régie dans une cause).

MISE EN SITUATION DU DOSSIER R-3970-2016 ET INTRODUCTION

Le dossier tarifaire 2016-2017 du Distributeur gazier a été initié à l'intérieur des délais prescrits au Guide de dépôt pour Gaz Métro¹, et l'UMQ y voit un retour à la normale longuement souhaité par l'ensemble des intervenants. Ce constat s'inscrit dans le cadre d'un régime « allégé et temporaire » décidé par la Régie. Le Distributeur doit en être félicité.

Du point de vue du niveau des tarifs, la conjoncture favorable, jumelée à l'effet positif de décisions prises antérieurement, permettent de constater des baisses dans les différentes tranches de coûts (essentiellement pour le transport et l'équilibrage)².

Au moment de déposer sa demande d'intervention, l'UMQ souhaitait s'assurer que la stratégie tarifaire que proposerait le Distributeur pour la prochaine année tarifaire respecte l'ensemble des principes en vigueur et ne pénalise pas certains groupes de clients, dont en particulier les municipalités. À la lecture des pièces pertinentes de la preuve du Distributeur, l'UMQ prend acte du report encore cette année des ajustements normaux auxquels chaque catégorie de clients devrait avoir droit, au profit d'une approche simplifiée (au prorata des revenus de distribution) et ne fera pas de commentaires spécifiques sur ce sujet.

À nouveau cette année, les dépenses d'exploitation du Distributeur sont calculées selon une formule prédéterminée, ce qui les établit à un niveau de 195,9 M \$³. L'UMQ se réjouit du fait que ces dépenses, lorsque rapportées par volume ou par client, sont à peu près constantes⁴. Bien que cela ne dispose pas de la question qui

¹ Guide de dépôt pour Gaz Métro, section 2.1.1 (2010).

² Pièce B-0036, GM-1 document 1, page 6.

³ Pièce B-0066, GM-8 document 11, page 2.

⁴ Idem, pages 4 et 5.

consiste à savoir si de plus amples économies sont possibles au sein de ces dépenses d'exploitation, à court terme du moins, l'évolution constatée est rassurante.

L'UMQ, de son côté, a mentionné, tant dans sa demande d'intervention amendée⁵ que dans la réplique qu'elle faisait parvenir suite aux commentaires de Gaz Métro, son intention d'effectuer un suivi sur les sujets qu'elle avait déjà abordés dans les deux causes tarifaires précédentes (plan de balisage, plan d'entretien préventif, planification des investissements, etc.), en plus de commenter certains sujets propres à la présente cause, comme la proposition d'un processus de consultation réglementaire.

À nouveau cette année, l'UMQ désire souligner la précision et l'abondance des réponses obtenues lors de l'étape des demandes de renseignements, ce qui a facilité l'analyse des propositions du Distributeur.

⁵ Respectivement : pièce C-UMQ-0005 et pièce C-UMQ-0008.

SECTION 1 - Le processus de consultation réglementaire par le biais de séances de travail

Dans le cadre du présent dossier tarifaire, le Distributeur répond à une invitation de la Régie⁶ envers Hydro-Québec en faisant de sa propre initiative, dans une optique d'allègement réglementaire, une proposition consistant à tenir des séances techniques trimestrielles en amont des dossiers débattus devant la Régie, en évoquant qu'il serait :

« (...) plus bénéfique pour toutes les parties de maximiser les échanges en amont du dépôt d'un dossier pour en faciliter dès lors sa bonne conduite. »⁷

Ces séances de travail :

« (...) permettraient à Gaz Métro de présenter l'évolution de ses dossiers, et à la Régie et aux intervenants de prendre connaissance des propositions de Gaz Métro, de poser des questions et de faire valoir leur position, le cas échéant.

L'objectif des séances de travail serait de permettre des échanges constructifs entre les intervenants, la Régie et Gaz Métro afin d'améliorer la planification des dossiers. Gaz Métro est d'avis qu'en améliorant la connaissance et la compréhension des intervenants en amont du dépôt des différents dossiers cela permettrait à Gaz Métro de mieux saisir les enjeux et préoccupations de chaque participant et conséquemment, d'en tenir compte dans l'élaboration de ses preuves afin de les rendre plus compréhensibles – au niveau de la forme – et y apporter des modifications sur le fond, le cas échéant. »⁸

(notre souligné)

⁶ Pièce B-0009, GM-1, document 3, page 4, lignes 16 à 18, et page 6, ligne 1.

⁷ Idem, page 3, lignes 22 à 24.

⁸ Idem, page 5, lignes 18 à 27.

1.1 – Commentaires de fond sur la proposition

De façon générale, l'UMQ rejoint le Distributeur en appréciant le caractère décontracté des échanges tenus entre les distributeurs d'énergie et les représentants de leur clientèle lors de séances techniques, ainsi que la flexibilité de cette formule. Ceci dit, certains enjeux doivent recevoir une attention soutenue de la Régie avant que celle-ci ne statue sur la proposition.

Le premier commentaire de l'UMQ consiste donc à souligner qu'il est difficile pour un intervenant qui ne dispose pas de la préparation suffisante (une semaine pour recevoir et analyser les documents transmis par le Distributeur) de « *faire valoir (sa) position, le cas échéant* ». L'UMQ s'inquiéterait alors de la possibilité que les échanges tenus lors de ces séances techniques ne viennent court-circuiter les débats publics devant la Régie. Par exemple, si le représentant d'un intervenant acquiesce de bonne foi à un enjeu tel que formulé par le Distributeur lors d'une telle séance (sachant qu'il n'a peut-être pas eu le temps de consulter sa clientèle, puisque les documents ne seraient transmis qu'environ une semaine avant la tenue de ces séances), pourrait-il dès lors « requestionner » ce sujet lors du déroulement normal du dossier, tarifaire ou autre, devant la Régie ? Si ce nouveau processus en vient à brimer le droit de parole des intervenants, alors il vaut mieux ne pas y donner suite. Déjà, le Distributeur est engagé sur un processus d'analyse annuelle de type « temporaire et allégé »; il faut conserver aux audiences publiques tout le sens qu'elles doivent avoir selon la Loi. Questionné par l'UMQ en DDR⁹, le Distributeur affirme ne pas pouvoir illustrer sa proposition, ni ne pas avoir déterminé que des suivis soient toujours requis. L'UMQ souhaite donc que le Distributeur précise davantage l'objectif visé par la tenue de ces séances.

Dans le même ordre d'idées, l'UMQ s'objecte à l'idée selon laquelle :

⁹ Pièce B-0174, GM-14 document 12, pages 1 et 2 (réponses aux questions 1 à 3).

« tous les participants aux séances de travail devront traiter l'ensemble des discussions, de l'information et des documents communiqués de manière confidentielle. Il leur sera interdit d'en divulguer le contenu en dehors des séances de travail, à moins que tous les participants n'aient indiqué au préalable leur accord par écrit. »¹⁰

(notre souligné)

Comment dès lors le Distributeur pourrait-il recevoir de la part des participants aux séances techniques des points de vue le moins représentatifs de la réalité vécue par leur mandant (l'UMQ dans le présent cas) ? L'exigence de confidentialité envers les participants devrait plutôt être limitée à certains documents, selon une proposition du Distributeur que la Régie pourrait acquiescer le cas échéant.

1.2 – Aspects organisationnels de la proposition

En ce qui concerne les aspects organisationnels de la proposition, les commentaires de l'UMQ sur ce sujet seront les suivants :

- D'abord, l'UMQ suggère au Distributeur de calquer l'organisation d'éventuelles séances techniques d'approfondissement de dossiers, tel que proposé, sur la présentation déjà programmée pour présenter en détail le rapport annuel. Cette rencontre, qui se tient à la fin du mois de janvier de chaque année, fait désormais partie intégrante du dossier réglementaire¹¹. Elle est très bien organisée, les personnes responsables de sa préparation ont développé une expertise indéniable qui se constate par la qualité de la préparation et des réponses fournies, et elles peuvent compter à cette occasion (suivant le modèle des ateliers de type « Kaizen » d'amélioration de la productivité) sur la disponibilité d'un grand nombre de personnes en

¹⁰ Idem, page 8, lignes 4 à 7.

¹¹ Voir dossier R-3951-2015, pièce A-0003.

cours de journée, provenant d'autres équipes du Distributeur, pour apporter des compléments de réponse plutôt que de prendre des engagements.

- Le choix des intervenants habilités à participer à de telles séances techniques se ferait, selon la proposition du Distributeur, à partir de la liste de ceux qui ont participé au dossier tarifaire annuel. L'UMQ voit deux lacunes à cette proposition. D'une part, cela ne permet pas à des intervenants qui n'auraient pas jugé bon de participer au dossier tarifaire d'une année donnée¹², d'être présents à ces séances techniques, s'ils jugent important d'y être à cause des sujets programmés; d'autre part, cela peut « encombrer » ces séances techniques d'un nombre très élevé d'intervenants plus ou moins directement impliqués dans les sujets ou enjeux à discuter pendant ces séances. L'UMQ préférerait que la Régie choisisse annuellement les intervenants intéressés, sur la base des sujets proposés par le Distributeur et d'une demande justifiée de la part de chaque intervenant. Cela en limiterait le nombre et assurerait une meilleure représentativité de la clientèle, le cas échéant.
- Quant à la fréquence annuelle de ces rencontres, l'UMQ estime qu'un calendrier de quatre séances est un gros défi pour une organisation comme Gaz Métro; l'UMQ suggère plutôt d'établir un calendrier de deux rencontres pour la première année, en sus de celle portant sur l'examen du rapport annuel, quitte à revoir la formule après une année de fonctionnement. Il semble préférable, au cours d'une année qui serait particulièrement chargée, d'avoir à ajouter une séance *ad hoc* que d'en retrancher une.
- Enfin, quant au mode de rémunération envisagé pour les intervenants, l'UMQ constate que la proposition du Distributeur consiste à utiliser le guide de

¹² L'UMQ a diminué de façon prononcée le nombre de ses interventions devant la Régie depuis trois ans, afin de recentrer ses préoccupations et de diminuer le coût du processus réglementaire. Il est donc possible qu'à l'avenir, elle ne juge pas approprié de participer à un dossier tarifaire, sans que cela ne dispose de son intérêt pour les enjeux qui pourraient être soumis lors des séances techniques.

remboursement des frais des intervenants. Cependant, l'expérience récente des séances techniques indique plutôt que, à partir du moment où les dossiers ou enjeux examinés sont assez importants pour que des documents souvent très imposants soient transmis au minimum une semaine à l'avance, le temps de préparation (analyse, recoupements avec d'autres documents, préparation de questions, rédaction de notes de suivi, etc.) est au moins aussi important que le temps passé en rencontre. Aussi, sur cette base, l'UMQ fait plutôt la proposition de rémunérer adéquatement les analystes impliqués dans ces rencontres en leur permettant de déposer lors de l'examen du rapport annuel, une demande de paiement de frais équivalant au nombre d'heures total sur deux journées (7 h X 2 jours = 14 h), au taux horaire normalement applicable. L'UMQ est confiante que, malgré cet ajustement à la hausse du coût de participation des intervenants, le processus réglementaire va globalement continuer de bénéficier d'un allègement de coût et de temps.

L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'autoriser le Distributeur à initier des séances techniques dans un objectif d'allègement réglementaire, selon les commentaires et suggestions faites dans les paragraphes précédents et résumés ci-après:

- a. Que le Distributeur précise davantage l'objectif visé par la tenue de ces séances, afin de le rendre compatible avec la possibilité pour les intervenants de préciser leur position de façon définitive plus tard dans le processus.**
- b. Que l'exigence de confidentialité envers les participants soit limitée à certains documents, sujet à appréciation par la Régie.**

- c. **Que la Régie choisisse annuellement les intervenants intéressés, sur la base des sujets proposés par le Distributeur et d'une demande justifiée de la part de chaque intervenant.**
- d. **Que la Régie établisse un calendrier de deux rencontres pour la première année, en sus de celle portant sur l'examen du rapport annuel.**
- e. **Que la rémunération des analystes impliqués dans ces rencontres soit ajustée à la hausse, par exemple en leur permettant de déposer lors de l'examen du rapport annuel, une demande de paiement de frais équivalant au nombre d'heures total sur deux journées (7 h X 2 jours = 14 h), au taux horaire normalement applicable.**

(le tout formant la recommandation # 1)

SECTION 2 – Les indices de qualité de service et incitatif à la performance

Dans sa demande d'intervention, l'UMQ précisait qu'elle souhaitait vérifier et commenter l'atteinte des objectifs en matière d'indices de qualité de service et d'incitatif à la performance, afin de s'assurer que le Distributeur progresse tant au bénéfice des besoins de sa clientèle que vers sa propre rentabilité.

De façon plus précise¹³, l'UMQ a ajouté qu'elle voulait analyser la progression et la constance d'atteinte des indices de qualité de service et d'incitatif à la performance, de façon à pouvoir faire des propositions d'ajustement le cas échéant, qui

¹³ C-UMQ-0008 Réplique aux commentaires du Distributeur.

permettront de fournir au Distributeur un défi à sa hauteur en matière d'amélioration de sa prestation globale envers sa clientèle.

* * *

Dans les causes tarifaires récentes, l'UMQ s'est intéressé de près à la question des indices de qualité de service du Distributeur. L'UMQ constatait que le Distributeur atteignait ses cibles avec régularité, ce qui est tout à son honneur et n'exclut pas bien sûr que des efforts constants de gestion sont fournis quotidiennement par l'organisation. Il ne s'agit pas ici de juger du degré d'effort fourni par le Distributeur, mais plutôt de s'interroger sur le caractère incitatif des indices de qualité de service et, par le fait même, sur l'adaptation des indices ou des cibles face à une organisation qui, manifestement, réussit à performer suffisamment pour atteindre sa cible avec tant de régularité.

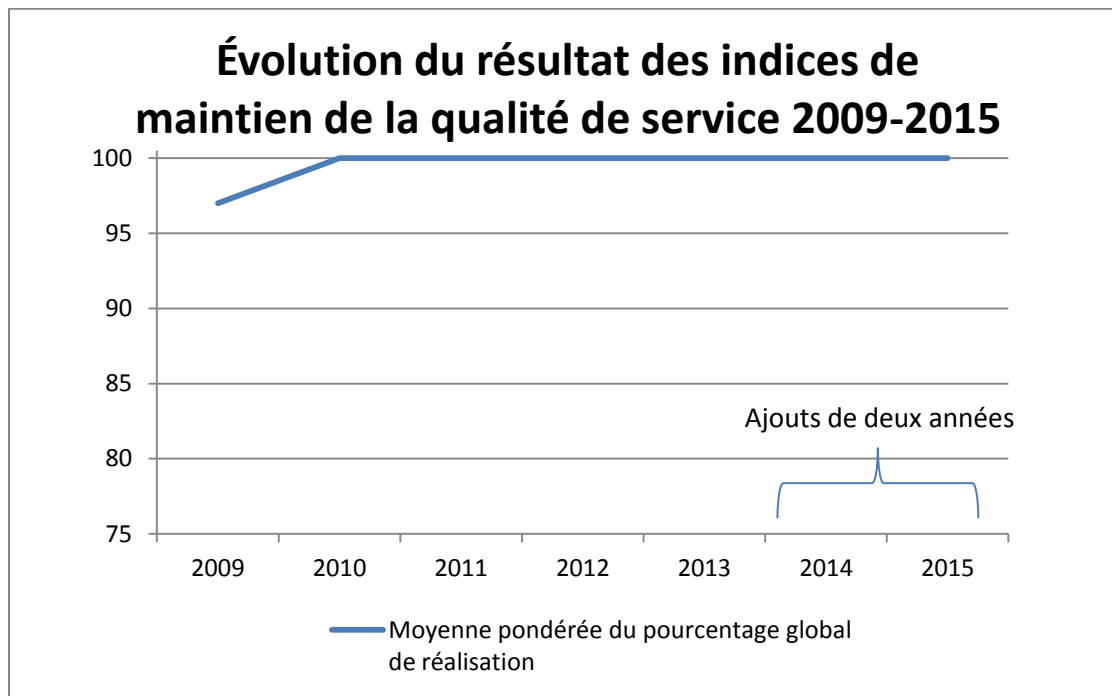
Puisque l'accès pour le Distributeur au trop-perçu de l'année budgétaire en cours est fondé sur l'atteinte d'un seuil minimal de ces indices de qualité de service, l'approche de l'UMQ était alors de suggérer à la Régie de réviser soit les indices eux-mêmes, soit les seuils à atteindre, afin de fournir au Distributeur un incitatif plus fort à l'amélioration de sa performance¹⁴.

Pour valider l'évolution de l'atteinte des cibles fixées par les indices et les seuils, l'UMQ a mis à jour le graphique qu'elle fournissait une première fois dans la preuve qu'elle déposait dans le cadre de cette même cause tarifaire.¹⁵ L'ajout de deux années supplémentaires avec une moyenne pondérée de 100 % vient souligner encore davantage la régularité et la facilité avec laquelle le Distributeur s'acquitte de ce défi.

¹⁴ Dossier R-3837-2013 (phase 3), pièce C-UMQ-0017, pages 49 à 51 (recommandation 12).

¹⁵ Idem, page 21.

Graphique 1



Compilation : UMQ

La situation devient encore plus claire puisque le Distributeur réussit, sans coup férir, à atteindre l'ensemble de ses cibles depuis 6 ans de suite.

L'UMQ plaide pour que le Distributeur soit forcé, de par l'encadrement réglementaire qui lui est imposé, à innover et à trouver toujours de nouvelles façons de faire qui diminuent ses coûts tout en maintenant ou en haussant la qualité du service qu'il offre à ses clients. L'UMQ conclut de cette première analyse que l'incitatif à la performance, sans être carrément absent, est devenu trop facile à réaliser pour qu'il constitue encore un réel défi organisationnel pour le Distributeur.

L'UMQ offre également quelques pistes de réflexion relatives à la révision des indices de qualité de service et/ou des seuils qu'elle appelle de ses vœux.

- Indice « diminution des émissions de gaz à effet de serre » : l'achat de crédits compensatoires par le Distributeur pour atteindre son objectif est une

pratique questionnable, mais l'UMQ remarque avec satisfaction que les crédits obtenus en 2015 l'ont été pour des mesures prises localement (plutôt que pour des crédits obtenus pour des plantations d'arbres en Afrique). L'UMQ soumet qu'un incitatif plus grand pourrait être, pour le Distributeur, d'obtenir des crédits de différentes catégories, et qui seraient, par exemple, « bonifiés » pour toutes les initiatives portant sur ses propres activités, « neutres » pour l'extension des crédits obtenus par des comportements de ses employés (trajets pour aller au travail, etc.) et « diminués » si les crédits proviennent de mesures telles l'achat de crédits sur le marché.

- Indice « Programme d'entretien préventif » : cet indice est toujours très près ou au-dessus de 100 % (108 % en 2011-2012; 103 % en 2012-2013; 100,2 % en 2013-14; 98,1 % en 2014-15), mais subit une chute continue qui semble devenir significative sur cette même période. Quel message est envoyé à l'organisation si l'atteinte de la cible reste la seule unité par laquelle on juge sa performance ? Ne devrait-il pas y avoir également un objectif sous-jacent de constance à atteindre ? Le Distributeur bénéficierait d'ailleurs d'un tel objectif de constance avec un autre indice, où sa performance est égale depuis quatre ans (indice « rapidité de réponse aux urgences »).

- Indice « ISO 14001 » : l'UMQ s'interroge sur la valeur d'un indice de cette nature. La certification ISO, malgré ses qualités indéniables, ne constitue pas en soi un engagement à produire mieux ou à moindre coût; il s'agit d'une garantie que l'entreprise qui est reconnue, au terme de ce programme et des audits subséquents, a bien documenté ses processus, sans égard à la qualité intrinsèque de ces derniers. Cela facilite l'obtention de contrats pour des firmes qui soumissionnent souvent sur des appels d'offres importants, car il s'agit d'un facteur de discrimination pour les donneurs d'ouvrage (surtout à l'échelle internationale). Mais en quoi la simple obtention de cette certification constitue-t-elle une valeur ajoutée pour le Distributeur et

surtout, pour sa clientèle? La réponse n'est pas évidente. De plus, se servir du maintien annuel de cette certification pour constater la qualité du service à la clientèle est un pas supplémentaire qui pose encore une fois des questions. Ainsi, dans le rapport d'audit préparé par le BNQ¹⁶, on peut relever des remarques très embarrassantes pour le Distributeur, qui sont même surprenantes à plus d'un égard puisqu'elles s'appliquent à ses activités quotidiennes et sont le plus souvent en lien avec la sécurité des opérations :

- Il semble que pour un client, la nuance entre une mise hors service et un abandon du service de gaz naturel n'était pas évidente. Cette incompréhension a été la source d'un bris de conduite contenant encore du gaz. La possibilité de récurrence d'un tel évènement serait à considérer. (p. 15)
- Lors de l'audit du BNQ, il a été plus difficile de démontrer que les versions pertinentes de certains documents applicables étaient disponibles aux points d'utilisation requis ou que l'on avait réduit au maximum les possibilités d'utilisation involontaire de tout document obsolète ou non applicable. (p. 16)
- Il n'y a pas de liste exhaustive des détecteurs de gaz à étalonner, alors il devient plus fastidieux de rassembler et de valider l'ensemble des preuves à l'appui. (p. 17)
- Il est difficile de sélectionner efficacement le scénario d'intervention à préconiser selon le transporteur en jeu au niveau des plans d'intervention d'urgence (PIU) routiers de GMST ou de GM-GNL (confusion entre les 2 structures de communication d'urgence). (p. 18)

¹⁶ Dossier R-3951-2015, pièce B-0017, GM-5 document 1, page 15 et suivantes.

L'UMQ est convaincue de l'utilité d'un programme bien conçu d'indices de qualité de service, notamment en lien avec le bénéfice du trop-perçu d'une année donnée. Il s'agit donc pour elle de mettre à jour et de bonifier les indices actuels pour aider le Distributeur à mieux performer au bénéfice de la clientèle et de la société (surtout pour les questions relevant de la sécurité de ses opérations).

Aussi, au terme de ces premières réflexions, l'UMQ suggère-t-elle à la Régie de mettre sur pied sans délai un groupe de travail susceptible de proposer, d'ici la prochaine échéance tarifaire, des modifications aux indices et/ou aux seuils fixés. Ce groupe de travail pourrait être *ad hoc* et être mandaté pour un échéancier limité; ou encore, une partie des séances de travail proposées par le Distributeur dans le cadre de son nouveau processus de consultation réglementaire, lors de cette première année, pourrait être consacrée à ce seul sujet avec l'objectif de faire rapport lors de la prochaine cause tarifaire sur une partie de son mandat. L'UMQ est convaincue que la Régie saura trouver la formule correcte pour tenir, sans précipitation inutile, ce genre de réflexion, d'autant plus que le Distributeur, en réponse à une question de l'UMQ, affirme¹⁷ :

« (...) Gaz Métro prévoit réviser les indices de qualité de service lorsqu'elle proposera un nouveau mécanisme incitatif. D'ici là, Gaz Métro ne compte pas proposer de modifications aux indices actuels ».

L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'initier dès maintenant la réflexion permettant de réévaluer les indices de qualité de service auxquels doit se soumettre le Distributeur, ainsi que les seuils d'atteinte prescrits, et d'associer les intervenants à cette réflexion, selon la formule qu'elle croira la meilleure dans les circonstances.

(recommandation # 2)

¹⁷ Pièce B-0174, GM-14 document 12, page 3 (réponse à la question 4).

SECTION 3 – Progression du plan de balisage des charges d'exploitation

Dans sa demande d'intervention, l'UMQ désirait commenter la progression du plan de balisage des charges d'exploitation entrepris par le Distributeur à la demande de la Régie, afin de s'assurer de la pertinence des analyses effectuées jusqu'à maintenant, de l'utilité des résultats obtenus, notamment eu égard à la gestion des immeubles et aux avantages sociaux, et de la qualité des solutions envisagées par le Distributeur pour pallier certaines difficultés liées au balisage des dépenses liées à l'exploitation du réseau¹⁸.

L'UMQ rappelle qu'elle a demandé avec insistance au cours des dernières causes tarifaires qu'un plan de balisage complet soit mis en œuvre par le Distributeur et ce, le plus rapidement possible. Selon elle, un plan de balisage « fournit une information stratégique de positionnement par rapport à des comparables, et amène une organisation à cibler ses efforts d'amélioration de sa performance. »¹⁹

Cette insistance de la part de l'UMQ était à mettre en parallèle avec la conclusion de cette dernière à l'effet que le Distributeur gazier semblait disposer d'une marge de manœuvre importante pour améliorer ses pratiques dans une optique de contrôle et de diminution de ses coûts d'exploitation.

L'UMQ attendait donc avec intérêt le dépôt des deux premiers pans du plan de balisage lors de la présente cause tarifaire. Dans la présente section, elle les analyse et les commente, après avoir commenté divers autres volets soumis par le Distributeur dans sa preuve.

¹⁸ Pièce C-UMQ-0005.

¹⁹ Dossier R-3879-2014, phase 3, mémoire de l'UMQ, p. 11 (pièce C-UMQ-0024)

3.1 – Balisage du secteur « Exploitation »

D'emblée sur ce sujet, l'UMQ questionne la conclusion du Distributeur face aux problèmes qu'il dit rencontrer dans sa démarche de préparation d'un balisage des coûts d'exploitation du réseau gazier. Ce dernier affirme en effet ²⁰:

« Balisage secteur Exploitation

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

Gaz Métro a donc demandé à 1QC d'effectuer d'autres démarches auprès de distributeurs gaziers et gaziers/électriques faisant partie de son réseau afin : de trouver, au minimum un partenaire qui serait intéressé à partager avec Gaz Métro les frais reliés à la réalisation d'un balisage dans le domaine de l'exploitation d'un réseau gazier; et de trouver, au minimum, douze (12) participants distributeurs gaziers afin d'obtenir un bassin représentatif.

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

(nos soulignés)

L'UMQ imagine sans peine le peu d'intérêt que la proposition du Distributeur, relayée par sa firme de consultants, a pu engendrer chez des distributeurs

²⁰ Pièce B-0017, GM-8 document 19, page 6, lignes 9 à 23.

américains de gaz naturel. Au fond, le Distributeur québécois leur demandait de partager les frais d'une analyse de ses propres coûts, suite à une obligation réglementaire qu'ils n'ont probablement pas de leur côté! À moins de trouver, par un heureux hasard, un partenaire qui vit la même situation, il était évident qu'aucun distributeur ne répondrait positivement à cette requête.

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 %²¹, ce qui en fait le plus important volet opérationnel (hormis les avantages sociaux).

Aussi, étant donné l'importance de l'enjeu, **l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de maintenir son exigence relative à la production de ce balisage spécifique, quitte à décaler sa production dans le temps et d'obtenir un dépôt lors d'une prochaine cause tarifaire.**

(recommandation # 3)

Quant à la solution de remplacement avancée par le Distributeur dans sa preuve, elle représente, par rapport à un balisage externe, une maigre consolation pour la clientèle. Il s'agit simplement d'analyser les différences de productivité entre les unités de travail et de les faire « expertiser » par une firme externe. D'abord, il est révélateur de constater que le Distributeur évoque l'analyse des données dont il

²¹ Dossier R-3879-2014 (phase 3), pièce B-0547, GM-115 document 9, annexe 1. La mise à jour de ce tableau, fournie en réponse à une question en DDR de l'UMQ (pièce B-0174, GM-14 document 12, annexe 1), présente un portrait différent des proportions attribuables à chaque segment de balisage.

disposerait déjà (depuis 2011²²) pour engendrer une amélioration des pratiques ou de la productivité de ses opérations.

L'UMQ souhaiterait d'abord que la Régie puisse disposer de suffisamment d'informations sur ces données pour que la clientèle soit rassurée quant à leur portée réelle. Ensuite, ce type d'analyse relève normalement du travail quotidien des gestionnaires d'une organisation qui est soucieuse de ses coûts et de la qualité de sa prestation de services. Mais l'UMQ ne veut pas condamner une telle solution, s'il s'agit bien de cela, sans avoir la chance de porter un jugement sur les données existantes.

L'UMQ recommande donc à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il dépose en complément de preuve devant la Régie le type de données, la méthodologie, la continuité historique dont il dispose et la portée relative de ce qu'elles recouvrent en termes de pourcentage des coûts du secteur « Exploitation ».

(recommandation # 4)

3.2 – Balisage du secteur « Services à la clientèle »

Quant à la très grande modification à la portée du balisage portant sur les activités de service à la clientèle (exclusion de la portion « rémunération » pour cause de non-comparabilité avec les entreprises américaines choisies), l'UMQ questionne à nouveau la sagesse de se (nous) priver d'une telle information²³.

Que les conditions d'emploi soient différentes dans ces entreprises par rapport à celles du Distributeur est un fait et non une explication. Ce qui intéresserait la

²² Pièce B-0174, GM-14 document 12, page 5 (réponse à la question 10).

²³ Pièce B-0017, GM-8 document 19, page 5, lignes 24 et 25.

clientèle, c'est précisément d'en connaître les raisons. Or, pour cause de « contexte et de réalité d'affaires » distinct et par ailleurs non-explicité, la clientèle serait privée de cette explication. Encore une fois, l'UMQ ne veut pas condamner à l'avance ce que le Distributeur estime être une solution alternative à un balisage externe complet.

Aussi, l'UMQ recommande à cet égard à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il documente et explique les différences de conditions d'emploi notées entre les entreprises américaines et lui-même, et dépose le résultat de cette analyse lors d'un prochain dossier tarifaire.

(recommandation # 5)

3.3 – Prochains balisages prévus au plan pour 2018 et 2019

Étant donné l'évolution constatée par l'UMQ pour les différents volets du plan de balisage que doit produire le Distributeur, l'UMQ souhaite éviter certains désagréments pour la suite des choses. Elle suggère d'imposer au Distributeur un exercice de reddition de comptes préalable, par exemple en déposant lors de chaque dossier tarifaire à partir de maintenant, son plan de travail pour chacun des volets, comprenant notamment les objectifs visés, les questions posées, les efforts produits pour trouver le bon intermédiaire (consultant, autre entité, etc.). L'UMQ croit que cette façon de faire permettrait de voir venir les difficultés, qu'elles soient méthodologiques ou autres, et permettrait à la Régie de préciser au besoin ses attentes envers le Distributeur.

L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il dépose son plan de travail relatif à chacun des volets du plan de balisage lors de chaque dossier tarifaire précédant le dépôt prévu des résultats.

(recommandation # 6)

3.4 – Analyse des balisages produits dans le cadre du présent dossier tarifaire

Le premier balisage sectoriel réalisé concerne les immeubles et représente, en pondération des charges d'exploitation, une part peu significative de 4 %²⁴. Cependant, étant donné la nature des dépenses couvertes, il s'avère que le balisage est relativement exhaustif (72 % des coûts sont directement attribués) et que les hypothèses appliquées pour la répartition de certaines autres charges (assurances, entretien, main-d'œuvre, etc., soit 28 % au total) semblent globalement cohérentes.

Le portrait final est assez simple : un coût global d'opération par mètre carré légèrement inférieur à celui du marché. Deux gros bâtiments²⁵ retiennent l'essentiel des dépenses pour les actifs détenus par Gaz Métro: un siège social situé dans un secteur où le coût de loyer est très raisonnable; une école de technologie gazière située dans un parc industriel. De plus, certaines pistes d'amélioration ont déjà été identifiées qui permettront au Distributeur de maintenir ou d'améliorer sa performance à l'égard de ses propres actifs immobiliers. Quant aux actifs loués, ils sont nettement sous les comparatifs du marché. Le Distributeur fait donc belle figure au terme de ce premier balisage, effectué en fonction d'un marché de référence très large et bien documenté.

L'UMQ est satisfaite du résultat de ce premier balisage portant sur les immeubles. Elle recommande à la Régie de l'énergie de prendre acte de ce suivi effectué par le Distributeur et de le déclarer conforme aux intentions exprimées par celle-ci dans le cadre de la mise en place d'un plan global de balisage.

(recommandation # 7)

²⁴ Pièce B-0017, GM-8 document 19, Annexe 1, tableau 1 (p. 6).

²⁵ À eux seuls, ces deux bâtiments représentent 77 % de l'aire total du portefeuille détenu par Gaz Métro (pièce B-0017, GM-8 document 19, Annexe 1-A, tableau 4.2).

Le second balisage sectoriel livré dans le cadre de la présente cause tarifaire est beaucoup plus conséquent pour la clientèle puisqu'il représente 33 % des charges d'exploitation²⁶.

Dans son analyse des résultats du balisage effectué, le Distributeur fait surtout état des nombreuses initiatives qu'il a mises en œuvre au fil des récentes années pour juguler la croissance des coûts des régimes d'avantages sociaux (assurances collectives et régimes de retraite), tout en établissant que sa cible est de se situer au milieu du peloton d'entreprises comparables. C'est donc dire qu'en dépit des aménagements récents pour contrôler les coûts de ces régimes d'avantages sociaux, il reste aux environs du milieu du peloton; cela signifie concrètement que les autres entreprises comparables font à peu près toutes la même chose, soit de limiter les bénéfices de ces régimes et de partager avec leurs employés certains risques financiers qui y sont liés.

De façon plus fondamentale, aucune justification n'est fournie pour établir avec un minimum de certitude que le milieu de peloton est un objectif requis par la situation concurrentielle dans laquelle il se trouve.

Comme l'avance le Distributeur²⁷ :

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

(notre souligné)

²⁶ Selon l'information fournie par le Distributeur dans la réponse à une question de l'UMQ dans le dossier tarifaire R-3879-2014, phase 3 (pièce B-0547, annexe 1). Cette proportion passe à 24,7 % dans la mise à jour de ce tableau, fournie en réponse à une demande de renseignements de l'UMQ dans le cadre du présent dossier (pièce B-0174, GM-14 document 12, annexe 1).

²⁷ Pièce B-0017, GM-8 document 19, annexe 2, page 3, lignes 8 à 11.

Le Distributeur soutient qu'il a besoin d'attirer et de retenir un personnel compétent, étant donné qu'il œuvre dans un domaine d'activité spécialisé. Cela est probablement vrai, et l'effort de formation et de développement de sa main-d'œuvre va dans ce sens. Pourtant, il se pourrait fort bien que l'avantage comparatif d'un employeur comme Gaz Métro ne tienne pas au fait d'offrir des avantages sociaux qui se situent « en milieu de peloton ».

Le Distributeur gazier offre divers avantages importants qui tiennent au fait qu'il est l'unique distributeur sur un immense territoire (pérennité assurée), qu'il offre des possibilités de développement de carrière importantes (du fait de sa taille) de même qu'une capacité à offrir des mutations dans diverses régions du Québec (étendue géographique du réseau gazier). De tels avantages peuvent parfois contrebalancer une relative faiblesse au niveau salarial ou de certains des avantages sociaux. Il n'y a donc rien d'automatique dans le fait de devoir offrir un ensemble d'avantages sociaux qui se situent « en milieu de peloton ».

L'UMQ prétend qu'il serait utile de demander au Distributeur de produire une analyse poussée de la rétention de main-d'œuvre, et des motivations des employés du Distributeur. Les résultats d'une telle analyse pourraient contribuer à réévaluer l'objectif de se situer « en milieu de peloton » des entreprises comparables. Cet objectif, aussi sibyllin qu'il puisse paraître, coûte cher à la clientèle, puisque ce segment des charges d'exploitation est le plus important, et de loin.

Aussi, l'UMQ recommande à la Régie d'exiger du Distributeur qu'il produise, en aval du balisage effectué cette année, une analyse de la rétention et des motivations de son personnel, afin d'aider à réévaluer l'objectif de positionnement comparatif en matière d'avantages sociaux.

(recommandation # 8)

SECTION 4 –La planification pluriannuelle des investissements et le programme d'entretien préventif

Ce qui intéresse au premier chef l'UMQ dans le programme d'entretien préventif et la planification pluriannuelle des investissements du Distributeur, c'est d'établir si le Distributeur réalise les activités d'entretien requises d'une part, et aura suffisamment de moyens pour respecter ses diverses obligations envers ses clients et la société en général d'autre part. Plus particulièrement, l'UMQ vise la responsabilité du Distributeur en matière de sécurité de ses opérations et d'entretien de son réseau.

En substance, la Régie a demandé au Distributeur, dans sa décision D-2015-181²⁸, l'équivalent de ce que l'UMQ souhaitait, soit une amélioration de l'information présentée dans la pièce de la preuve au dossier qui concerne la planification des investissements. L'UMQ note déjà cette année une certaine amélioration à deux niveaux : d'abord, dans la présentation plus exhaustive des informations d'investissement (tel que l'y incitait la Régie dans sa décision) et ensuite, dans une prise en compte qui semble un peu plus réaliste de certaines données relatives aux catégories d'investissements, particulièrement la catégorie « risques »²⁹.

L'UMQ félicite le Distributeur pour les améliorations qui ont déjà été apportées à cette partie de la preuve déposée et l'incite, malgré sa réponse négative à cet effet dans la DDR de l'UMQ³⁰, à raffiner davantage sa méthodologie afin de la faire correspondre à la réalité d'un réseau d'actifs vieillissant. Cela démontre que ce volet du processus réglementaire peut, à peu de frais, faire l'objet d'améliorations au bénéfice de l'ensemble des intervenants.

²⁸ D-2015-181, dossier tarifaire 2015-2016 (R-3879-2014, phase 3), paragraphes 417 et 418.

²⁹ Pièce B-0037, GM-5 document 1, page 22 (tableau 8). Pour la catégorie « risques », la baisse des sommes allouées sur cinq ans ne représente plus que 46 % plutôt que 63 % du montant de l'année de départ (selon le tableau « Sommaire des investissements » fourni à la page 16 de la pièce B-0454 du dossier tarifaire R-3879-2014, phase 3).

³⁰ Pièce B-0174, GM-14 document 12, page 11 (réponse à la question 22).

Ainsi structurée, la planification pluriannuelle des investissements s'avère un outil plus complet de reddition de comptes. L'UMQ décèle encore un potentiel d'amélioration à ce processus dans la question qui touche à l'évaluation des risques.

4.1 - Catégorie « Risques » et établissement du seuil de tolérance

Le Distributeur mentionne dans sa preuve³¹ :

« La gestion des risques a pour but d'évaluer le niveau de risque afin d'identifier les menaces que Gaz Métro juge excéder le seuil de tolérance aux risques. La planification des solutions permet de ramener les risques identifiés précédemment sous le seuil de tolérance en identifiant et évaluant différentes solutions pour en arriver à une recommandation finale. »

ET :

« Les projets de la catégorie Risques sont des projets requis à la suite de situations représentant des risques par rapport aux valeurs d'affaires de Gaz Métro et qui se situent au-delà du seuil de tolérance. »

(nos soulignés)

Or, la méthodologie d'établissement d'un seuil de tolérance n'est pas décrite par le Distributeur dans sa preuve. Tout porte à croire que le Distributeur fait, au moment de préparer son dossier tarifaire, une série d'arbitrages face aux potentiels risques décelés, arbitrages qui ne découlent pas d'une méthodologie unique et documentée mais plutôt d'une série de jugements d'initiés, probablement par le personnel technique en charge du réseau. Cette façon de faire peut parfois amener des différences inexplicables, soit selon les portions de réseau ou selon les personnes impliquées.

³¹ Pièce B-0037, GM-5 document 1, page 4, lignes 12 à 16, et page 5, lignes 10 à 12.

Si on se fie aux insuffisances dans le système de gestion décelées par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) dans son audit annuel visant le maintien de la certification ISO 14001³², il apparaît possible, sinon probable, que l'évaluation des risques soit un processus qui puisse encore être amélioré par le Distributeur.

D'ailleurs, comme l'affirme le Distributeur dans sa preuve³³ :

« La stratégie de gestion des actifs est un processus évolutif qui s'améliore au fil du temps, en fonction des besoins et des exigences ».

(notre souligné)

Cette affirmation, si elle repose sur l'hypothèse que chacun des aspects du processus est documenté et méthodologiquement solide, est probablement vraie et le processus s'améliore en effet à long terme. Cependant, lorsque certains aspects du processus d'évaluation (comme ici, pour le volet « risques ») semblent reposer sur des connaissances de terrain accumulées et interprétées par plusieurs personnes, l'affirmation n'est plus automatiquement vraie. Au contraire, on assiste souvent à des pertes de connaissances dans une entreprise qui opère des équipements ou un réseau, par exemple lorsque des personnes « clés » quittent leur fonction. D'où le besoin pour le Distributeur d'améliorer ses méthodes visant à évaluer ou établir un seuil de tolérance au risque.

L'UMQ estime que le seuil de tolérance du Distributeur et l'équilibre qu'il établit entre l'ensemble des valeurs d'affaires de l'entreprise devraient faire l'objet d'une reddition de comptes devant la Régie de l'énergie. Il s'agit d'un élément de base dans un processus réglementaire qui va au-delà des aspects financiers et qui s'intéresse tout autant aux aspects de sécurité des opérations d'un distributeur gazier.

³² Dossier R-3951-2015, pièce B-0017, GM-5 document 1, pages 9 à 23.

³³ Pièce B-0037, GM-5 document 1, page 4, lignes 26 et 27.

En conséquence, l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il inclue, lors du dépôt de sa preuve dans le cadre du prochain dossier tarifaire, un document explicitant les étapes et la méthodologie menant à l'établissement d'un seuil de tolérance eu égard aux risques du réseau.

(recommandation # 9)

4.2 – Programme d'entretien préventif

Le programme d'entretien préventif présenté par le Distributeur pour la prochaine année tarifaire ressemble de très près à celui des années précédentes. Sachant que ses activités entrent dans la catégorie des activités qui sont à maturité chez un distributeur gazier dont le réseau n'est pas actuellement en croissance, cela n'est pas une surprise. Cependant, sachant également que ce même réseau vieillit, il serait normal de s'attendre à une certaine croissance de ces activités. Cela n'est pas le cas ici. L'UMQ estime que l'ampleur du programme d'entretien préventif devrait être corrélée d'une façon ou d'une autre avec l'âge moyen des conduites du réseau. Cela ne semble pas le cas dans la situation actuelle.

L'UMQ note au passage que la difficulté de réalisation du plan d'entretien préventif pour l'année 2016-2017 sera moindre (19716 activités pour 2016-2017 VS 19767 activités en 2014-2015) que celle des années antérieures, alors que le Distributeur atteignait déjà très facilement son objectif (qui lui permet d'accéder au partage du trop-perçu). C'est le cas pour deux des quatre rubriques (« détection de fuites » et « tests d'odorant »), une autre étant similaire (« régulation ») et une seule étant en hausse (« protection cathodique » qui avait selon les données les plus récentes un seuil d'atteinte de l'objectif de 99,96 %). L'UMQ est inquiète de constater que les deux rubriques du plan d'entretien préventif qui touchent le plus directement aux aspects de sécurité des opérations du réseau ont vu leur nombre d'interventions diminué, alors que le réseau est vieillissant.

Dans ces circonstances, l'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur un plan d'entretien préventif ajusté à la hausse pour 2016-2017.

(recommandation # 10)

SECTION 5 – Les modifications aux conditions de service

Les modifications aux conditions de service et tarifs proposées par le Distributeur sont peu nombreuses cette année et n'engendrent pas d'impact significatif sur la clientèle municipale.

Les commentaires de l'UMQ seront donc succincts sur ce sujet et suivront l'ordre de présentation du Distributeur dans son document.³⁴

Modifications à la section 1 des « Conditions de service et Tarif » (Application) :

- Arrimer certaines définitions (« émetteur »; « retraits exemptés... ») de l'article 1.3 à celles utilisées dans le Règlement concernant le SPEDE : l'UMQ appuie cette proposition qui vise à harmoniser les textes.

Modifications à la section II (Conditions de service) :

- Abolition des soldes d'inventaire pour les clients en achat direct et reflet de cette nouvelle disposition dans le texte de l'article 8.2.2 et des articles 14.1.1 et 14.2.1 : l'UMQ prend acte de cette proposition.

³⁴ Pièce B-0134, GM-12 document 1.

Modifications à la section III (Tarif) :

- Retrait des références au gaz d'appoint saisonnier : l'UMQ prend acte de cette proposition.
- Retrait de la notion de journées d'interruption pour enjeux opérationnels : l'UMQ est heureuse de constater que la mesure d'interruption pour enjeux opérationnels ne sera plus requise, et appuie donc cette modification.
- Modification du processus d'adhésion au programme de fourniture à prix fixe (adhésion explicite requise) : l'UMQ prend acte de cette modification.
- Facturation des déséquilibres volumétriques en cas de regroupement de clients : l'UMQ appuie cette proposition puisque d'éventuels regroupements de clients municipaux pourront se prévaloir de cette disposition facilitatrice.
- Retrait du « cavalier » pour le tarif de transport : l'UMQ prend acte de cette proposition.
- Abolition de la disposition concernant la marge de manœuvre lors de retraits interdits lors d'interruptions : l'UMQ prend acte de cette proposition.
- Abolition de la notion de prime de dépannage (abrogation de l'article 15.4.2.7): l'UMQ prend acte de cette proposition.
- Clarification du service de réception (titre de section): l'UMQ appuie cette proposition.

- Révision des dispositions concernant les demandes de nomination pour le gaz reçu (article 15.5.8): l'UMQ appuie cette proposition de concordance avec TCPL.
- Application du SPEDE (article 16.2.1): l'UMQ appuie cette proposition de concordance avec le Règlement concernant le SPEDE. Par ailleurs, l'UMQ a suggéré au Distributeur³⁵ de préciser davantage la modification proposée, lequel s'est révélé intéressé par une telle réécriture lors d'une révision de la preuve déposée.

Modifications à la section IV (Entrée en vigueur et dispositions transitoires) :

- Intégrer le transfert de l'approvisionnement vers Dawn, le refléter dans le texte des articles 18.2.6 et 18.2.7, et abroger l'article 18.2.8 : l'UMQ prend acte de cette proposition.

Globalement, ces propositions de modifications visent donc à assurer la concordance avec des textes d'autres provenances (Règlement concernant le SPEDE, TCPL), à prendre acte de certains changements qui se sont produits (déplacement de la structure d'approvisionnement) ou encore à assurer la cohérence interne du texte des conditions de service et Tarifs. L'UMQ n'a pas d'opinion sur chacune de ces propositions, mais elle comprend le besoin du Distributeur de clarifier et de tenir à jour un texte aussi important que celui des Conditions de service et Tarifs. L'UMQ n'enregistre par ailleurs aucune opposition spécifique sur l'ensemble des propositions du Distributeur.

L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'approuver les modifications présentées par le Distributeur pour les conditions de service et Tarifs.

(recommandation # 11)

³⁵ Pièce B-0174, GM-14 document 12, page 10 (réponse à la question 20).

SECTION 6 – Développement des ventes

La stratégie et les scénarios de développement des ventes doivent s'établir dans le respect de l'équilibre entre le développement potentiel de la clientèle, l'approvisionnement en ressource, notamment dans certaines portions du réseau de distribution, et la rentabilité pour le Distributeur. Dans le cadre du présent dossier, l'UMQ s'est intéressée au plan de développement présenté par le Distributeur, sous deux angles. D'abord, l'intégration des suivis demandés par la Régie pour mieux tenir compte de certaines installations qui ne généraient pas de revenus; sur ce sujet, l'UMQ constate que le travail a été fait, ne fera pas de commentaires particuliers et suggère à la Régie de prendre acte du suivi effectué par le Distributeur.

Ensuite, l'UMQ a analysé la proposition du Distributeur de créer un compte de frais reportés pour cumuler les manques à gagner associés aux projets d'extension visés par une nouvelle méthodologie qui ne sera pas discutée pendant la présente cause tarifaire, par décision de la Régie³⁶. Les paragraphes qui suivent portent sur ce second aspect.

Dans le cadre de sa deuxième demande amendée³⁷, le Distributeur prend acte de la décision de la Régie de reporter d'une année tarifaire l'étude de sa proposition de nouvelle méthodologie visant l'acceptation de projets d'extension avec expectative de rentabilité et revient à la charge en proposant la création d'un nouveau compte de frais reportés qui cumulerait les manques à gagner associés aux projets d'extension visés par la nouvelle méthodologie et qui auraient été réalisés au cours des années financières 2016 et 2017, soit la période d' « *attente de la décision de la Régie à l'égard de cette méthodologie* ».

La Régie, dans sa décision D-2015-181, aux paragraphes 448 et 449, rappelait :

³⁶ Pièce A-0007, décision D-2016-090, paragraphes 49 à 51.

³⁷ Pièce B-0140, page 3, paragraphe 13.

(448) « La création de certains CFR permet au Distributeur de recupérer les écarts entre les charges réelles et les coûts estimés. À cette récupération, s'ajoute un rendement permettant de couvrir les frais de financement des soldes reportés, dont le taux est ici l'enjeu. »

ET :

(449) « Ces CFR sont de nature purement réglementaire et ne constituent pas des actifs comme les autres. N'eût été des décisions de la Régie de permettre la création de ces CFR, non seulement il n'y aurait pas d'actif à financer au cours des années subséquentes, mais n'y aurait-il pas non plus de coût de financement. Le dépassement des charges par rapport aux coûts prévus aurait été absorbé par l'actionnaire, en réduction de son bénéfice net dans l'année où ces charges auraient été encourues. »

(nos soulignés)

Il semble à l'UMQ que la demande du Distributeur eu égard à la création d'un CFR est prématurée et ne correspond pas aux cas de figure normalement visés par ces outils réglementaires. Le fait que la Régie ait décidé de reporter l'étude d'une proposition du Distributeur ne présume en rien qu'elle accepte la proposition plus tard ou qu'elle ne la modifiera pas en profondeur. Il n'y a donc pas de lien de continuité, comme ce serait le cas pour un projet approuvé selon des données estimées, qui seront forcément un peu différentes des données finales.

En attendant l'étude de la proposition du Distributeur, le cadre réglementaire actuel continue de s'appliquer, ce qui limite le risque pris par le Distributeur. Celui-ci précise vouloir de toute façon aller de l'avant avec certains projets dont la rentabilité se situe au-dessous du coût du capital prospectif. De plus,

les écarts entre les deux méthodologies calculés par le Distributeur dans sa preuve sont très peu significatifs³⁸, de l'ordre de quelques milliers de dollars.

Créer un compte de frais reporté dès maintenant ne correspond donc pas aux cas de figure les plus usuels (ex : CFR pour un projet d'extension particulier, dont les dépenses sont entreprises sur la base d'une estimation et dont les résultats peuvent varier à terme; CFR pour le nivellement; etc.). L'UMQ est donc d'avis que les coûts du maintien de la méthodologie actuellement autorisée pour les projets d'extension devraient être versés à l'année courante.

L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de rejeter la proposition du Distributeur relative à la création d'un nouveau compte de frais reportés pour cumuler les manques à gagner associés aux projets d'extension visés par sa proposition de nouvelle méthodologie.

(recommandation # 12)

³⁸ Pièce B-0145, GM-3 document 5, page 3, ligne 21.

CONCLUSION

À nouveau cette année, l'UMQ réitère sa préférence à l'égard d'une analyse complète des dépenses du Distributeur selon un régime de « coût de service », car elle est convaincue que des gains d'efficacité peuvent encore être réalisés sur les principaux processus d'affaires de ce dernier. Un mode « allégé et temporaire » ayant été retenu par la Régie pour des raisons de rattrapage du retard réglementaire, l'UMQ prend acte de la situation et fournit dans ce mémoire des commentaires relatifs à plusieurs éléments déposés en preuve par le Distributeur.

L'UMQ espère que l'ensemble de ses commentaires, qui se veulent constructifs, s'avéreront utiles à la Régie dans le cadre du présent dossier tarifaire.

RAPPEL DES RECOMMANDATIONS

- 1. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'autoriser le Distributeur à initier des séances techniques dans un objectif d'allègement réglementaire, selon les commentaires et suggestions faites dans les paragraphes précédents et résumés ci-après:**
 - a. Que le Distributeur précise davantage l'objectif visé par la tenue de ces séances, afin de le rendre compatible avec la possibilité pour les intervenants de préciser leur position de façon définitive plus tard dans le processus.**
 - b. Que l'exigence de confidentialité envers les participants soit limitée à certains documents, sujet à appréciation par la Régie.**
 - c. Que la Régie choisisse annuellement les intervenants intéressés, sur la base des sujets proposés par le Distributeur et d'une demande justifiée de la part de chaque intervenant.**
 - d. Que la Régie établisse un calendrier de deux rencontres pour la première année, en sus de celle portant sur l'examen du rapport annuel.**
 - e. Que la rémunération des analystes impliqués dans ces rencontres soit ajustée à la hausse, par exemple en leur permettant de déposer lors de l'examen du rapport annuel, une demande de paiement de frais équivalant au nombre d'heures total sur deux journées (7 h X 2 jours = 14 h), au taux horaire normalement applicable.**

2. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'initier dès maintenant la réflexion permettant de réévaluer les indices de qualité de service auxquels doit se soumettre le Distributeur, ainsi que les seuils d'atteinte prescrits, et d'associer les intervenants à cette réflexion, selon la formule qu'elle croira la meilleure dans les circonstances.
3. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de maintenir son exigence relative à la production du balisage du secteur « Exploitation », quitte à décaler sa production dans le temps et d'obtenir un dépôt lors d'une prochaine cause tarifaire.
4. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il dépose en complément de preuve devant la Régie le type de données, la méthodologie, la continuité historique dont il dispose et la portée relative de ce qu'elles recouvrent en termes de pourcentage des coûts du secteur « Exploitation ».
5. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il documente et explique les différences de conditions d'emploi notées entre les entreprises américaines et lui-même, et dépose le résultat de cette analyse lors d'un prochain dossier tarifaire.
6. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il dépose son plan de travail relatif à chacun des volets du plan de balisage lors de chaque dossier tarifaire précédant le dépôt prévu des résultats.
7. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de prendre acte du suivi effectué par le Distributeur pour le secteur « Immeubles » et de le

déclarer conforme aux intentions exprimées par celle-ci dans le cadre de la mise en place d'un plan global de balisage.

8. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il produise, en aval du balisage effectué cette année, une analyse de la rétention et des motivations de son personnel, afin d'aider à réévaluer l'objectif de positionnement comparatif en matière d'avantages sociaux.
9. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur qu'il inclue, lors du dépôt de sa preuve dans le cadre du prochain dossier tarifaire, un document explicitant les étapes et la méthodologie menant à l'établissement d'un seuil de tolérance eu égard aux risques du réseau.
10. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'exiger du Distributeur un plan d'entretien préventif ajusté à la hausse pour 2016-2017.
11. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie d'approuver les modifications présentées par le Distributeur pour les conditions de service et Tarifs.
12. L'UMQ recommande à la Régie de l'énergie de rejeter la proposition du Distributeur relative à la création d'un nouveau compte de frais reportés pour cumuler les manques à gagner associés aux projets d'extension visés par sa proposition de nouvelle méthodologie.

Pour toute information relative au suivi des interventions de l'UMQ devant la Régie de l'énergie du Québec, prière de contacter M. Jean-Philippe Boucher, directeur des Politiques de l'UMQ, au 514-282-7700, poste 252 / jboucher@umq.qc.ca.

