

**INDICATEURS RELATIFS À
L'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR**

Régie de l'énergie
DOSSIER: R-3708-2009
DÉPOSÉE EN AUDIENCE
Date: 11 DEC. 2009
Pièces n°: C-5-8 ACEFO

Tableau 1 - Indicateurs d'efficience (1)

Description	Exercices terminés le 31 décembre					Croissance annuelle moyenne
	Années historiques			Année de base	Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	
Indicateurs globaux du Distributeur						
Indicateurs déposés par HQ Distribution (R-3492-2002)						
1- Coût total Distribution et Services à la clientèle (SALC) (¢) par kWh normalisé	1,30	1,27	1,17	1,22	1,25	-1,1%
2- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (\$) par abonnement	251	259	251	250	247	-0,4%
3- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,58	0,59	0,55	0,56	0,55	-1,3%
4- Immobilisations en exploitation nettes (\$) par abonnement	1 986	1 989	1 981	1 991	2 006	0,3%
Nouveaux indicateurs demandés par la Régie						
5- Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	566	560	531	542	553	-0,1%
6- Coût total Distribution et SALC (k\$) par km de réseau (2)	19,1	19,0	18,2	18,7	19,6	0,6%
7- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (k\$) par km de réseau (2)	8,5	8,8	8,6	8,6	8,6	0,4%
8- Immobilisations en exploitation nettes (k\$) par km de réseau (2)	67,0	67,6	67,7	68,8	69,9	1,0%
9- Immobilisations en exploitation nettes (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	7,08	6,96	6,79	6,75	6,52	-0,6%
Indicateurs du processus Services à la clientèle						
Nouveaux indicateurs demandés par la Régie						
10- Coût total du processus SALC (\$) par abonnement	157	166	153	157	160	0,6%
11- Coût total du processus SALC (¢) par kWh normalisé	0,36	0,38	0,34	0,35	0,36	-0,4%
12- Charges d'exploitation nettes du processus SALC (\$) par abonnement	134	140	133	133	132	-0,4%
13- Charges d'exploitation nettes du processus SALC (¢) par kWh normalisé	0,31	0,32	0,29	0,30	0,29	-1,4%
14- Effectif moyen du processus SALC par 100 000 abonnements (2)	99	98	99	97	96	-0,8%
15- Effectif moyen du processus SALC par TWh normalisé (2)	23	22	22	22	21	-1,7%
Indicateurs du processus Distribution						
Nouveaux indicateurs demandés par la Régie						
16- Coût total du processus Distribution (k\$) par km de réseau (2)	13,8	13,3	12,8	13,2	13,9	0,1%
17- Coût total du processus Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	1,46	1,37	1,29	1,29	1,27	-1,5%
18- Charges d'exploitation nettes du processus Distribution (k\$) par km de réseau (2)	4,1	4,2	4,1	4,0	4,0	-0,3%
19- Charges d'exploitation nettes Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,43	0,43	0,41	0,40	0,40	-1,9%
20- Effectif moyen du processus Distribution par 1000 km de réseau (2)	35	35	35	36	35	0,3%
21- Effectif moyen du processus Distribution par TWh normalisé transité par le réseau (2)	37	36	35	35	35	-1,3%
Nouveaux indicateurs proposés en 2004 par HQ Distribution						
22- Coût total du processus Distribution (\$) par abonnement	409	393	375	381	398	-0,6%
23- Charges d'exploitation nettes du processus Distribution (\$) par abonnement	120	122	121	117	115	-1,0%
Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada						
		2,2%	2,8%	1,1%	1,3%	1,9%

Notes :

- (1) : Les composantes des indicateurs d'efficience sont définies à l'annexe 1.
 (2) : Les unités de mesure de ces indicateurs ont été modifiées afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des données.

2.2.1 Catégorie 1 : Les indicateurs d'efficience globaux

Ainsi, pour les indicateurs globaux, le Distributeur réitère qu'il avait choisi les indicateurs 1 à 4 pour leur complémentarité et leur représentativité de l'ensemble des activités. Ces indicateurs permettent d'apprécier adéquatement les efforts de gestion des produits et services rendus à la clientèle et d'optimisation des coûts par le Distributeur.

La Régie a d'ailleurs retenu les indicateurs 2 et 4 dans sa liste préliminaire d'indicateurs qu'elle demande au Distributeur de suivre, auxquels elle ajoute cinq nouveaux indicateurs globaux (indicateurs 5 à 9). Ces nouveaux indicateurs reprennent les mêmes intrants que ceux déjà présentés par le Distributeur mais les expriment en fonction de d'autres combinaisons d'extrants.

2.2.2 Catégorie 2 : Les indicateurs du processus Services à la clientèle

1 Ces six nouveaux indicateurs (indicateurs 10 à 15) mettent en relation les
2 ressources utilisées dans le cadre du processus Services à la clientèle (le coût
3 total, les charges d'exploitation nettes et l'effectif moyen) avec les extrants
4 nombre d'abonnements et volume de ventes normalisé.

5 Pour le processus Services à la clientèle, l'abonnement constitue le principal
6 inducteur de coûts. En effet, toutes les demandes des abonnés transitent par ce
7 processus et entraînent des actions concrètes de gestion des abonnements, de
8 relève de compteurs, de facturation, d'encaissement, etc. Des ressources
9 matérielles et humaines sont alors mises à la disposition des clients.

10 Par contre, le volume de ventes normalisé ne constitue pas un inducteur de coût
11 significatif pour le processus Services à la clientèle puisque les demandes de
12 services du client ne sont pas en relation directe avec son volume de
13 consommation.

2.2.3 Catégorie 3 : Les indicateurs du processus Distribution

14 Ces nouveaux indicateurs (indicateurs 16 à 21) mettent en relation les
15 ressources utilisées dans le cadre du processus Distribution (le coût total, les
16 charges d'exploitation nettes et l'effectif moyen) avec les extrants définis par le
17 nombre de kilomètres de réseau et le volume de ventes normalisé transité par le
18 réseau de distribution.

19 Pour le processus Distribution, le nombre d'abonnements et le nombre de kWh
20 transités par le réseau de distribution représentent les meilleurs inducteurs de
21 coûts. Les activités de planification et de croissance du réseau, d'entretien des
22 installations et de réparation de pannes, au cœur de ce processus, sont toutes
23 déclenchées par des demandes de clients et par l'énergie qui doit être distribuée
24 en tout temps à ces clients. C'est ce qui explique d'ailleurs les raisons pour

1 lesquelles le Distributeur a proposé deux nouveaux indicateurs basés sur ces
2 extrants.

2.3 Analyse de l'évolution des indicateurs d'efficience du Distributeur

3 L'analyse de ces indicateurs, significative puisque établie sur plusieurs années,
4 démontre que, dans l'ensemble, l'efficience globale du Distributeur ainsi que
5 l'efficience par processus se sont améliorées sur la période considérée :

- 6 • 16 des 23 indicateurs se sont améliorés sur la période 2001 à 2005,
7 présentant ainsi une décroissance annuelle moyenne;
- 8 • les 6 autres indicateurs ont connu une évolution légèrement défavorable
9 sur la période 2001 à 2005. Cependant, dans tous les cas, la hausse
10 observée est inférieure à celle de l'indice des prix à la consommation qui,
11 sur la même période, a cru annuellement de 1,9 %;

12 Le tableau 2 présente l'évolution des composantes utilisées dans les calculs des
13 indicateurs sur la période 2001 à 2005.

Tableau 2 - Composantes des indicateurs d'efficience (1)

Intrants (en M\$ sauf effectif)	Exercices clos le 31 décembre					Croissance annuelle moyenne 2001-2005
	Années historiques			Année de base	Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	
Coût total des processus Distribution et SALC	2 014	2 014	1 934	2 007	2 111	1,2%
Coût total du processus SALC	557	598	556	582	601	1,9%
Coût total du processus Distribution	1 453	1 413	1 368	1 410	1 493	0,7%
Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC	892	933	916	925	926	0,9%
Charges d'exploitation nettes SALC	476	504	484	491	493	0,9%
Charges d'exploitation nettes Distribution	427	440	439	433	432	0,3%
Immobilisations en exploitation nettes Distribution et SALC	7 063	7 154	7 220	7 369	7 522	1,6%
Effectif moyen - SALC	3 523	3 542	3 619	3 601	3 600	0,5%
Effectif moyen - Distribution	3 679	3 676	3 694	3 809	3 809	0,9%
Extrants						
Nombre d'abonnements au Québec	3 557 290	3 596 540	3 644 463	3 701 163	3 748 963	1,3%
Kilomètres de lignes (moyenne tension)	105 352	105 871	106 568	107 122	107 678	0,5%
Ventes normalisées en GWh	154 598	158 835	165 686	164 800	169 291	2,3%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution en GWh	99 752	102 839	106 395	109 239	108 706	2,2%
Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada		2,2%	2,8%	1,1%	1,3%	1,9%

14 (1) : Les composantes des indicateurs d'efficience sont définies à l'annexe 1

1 Avant de procéder à l'analyse des intrants, il faut rappeler le fait que sont exclus
2 des intrants les coûts rattachés à la production, au transport et à la distribution
3 des réseaux autonomes. Cette remarque faite, l'analyse démontre la bonne
4 performance du Distributeur. En effet, l'évolution des intrants rend compte des
5 efforts de contrôle des coûts qui ont permis au Distributeur de limiter la
6 croissance annuelle moyenne des coûts à 1,2%, tel qu'illustré au tableau 2.
7 Quant aux charges d'exploitation nettes, le Distributeur a réussi à en limiter la
8 croissance annuelle moyenne à 0,9%, ce qui témoigne des efforts soutenus du
9 Distributeur pour absorber le plus possible la croissance du volume d'affaires. Le
10 Distributeur souligne que :

- 11 • ses coûts ont évolué moins rapidement que l'accroissement des
12 abonnements qui a été de 1,3% annuellement sur la période ;
- 13 • ses coûts n'ont augmenté en moyenne que de 1,2% par année sur la
14 période 2001-2005 et ce, malgré une hausse annuelle moyenne
15 importante du volume des ventes de 2,3%.

16 Cette amélioration est d'autant plus appréciable du fait que les coûts incluent une
17 croissance de la masse salariale découlant principalement de l'application des
18 conventions collectives ainsi qu'une croissance de la charge de retraite de l'ordre
19 de 50 M\$ entre 2001 et 2005. Ces hausses sont toutefois atténuées entre autres
20 par une gestion serrée des coûts et une optimisation des activités de
21 recouvrement ayant conduit à une réduction des coûts des mauvaises créances.

22 Les immobilisations en exploitation nettes ont connu une croissance annuelle
23 moyenne de 1,6 % attribuable aux raccordements de nouveaux clients, au
24 prolongement du réseau et à l'amélioration des systèmes d'information.

25 Les effectifs moyens ont connu une croissance annuelle moyenne inférieure à
26 1 %. Cette hausse s'explique en bonne partie par le transfert de ressources
27 humaines du corporatif vers le Distributeur, par la réalisation de projets

1 d'envergure tels SIC et par les activités rattachées au Plan global en efficacité
2 énergétique.

3 Pour l'ensemble de ses actions, le Distributeur privilégie celles qui lui permettent
4 d'atteindre une bonne qualité de services tout en maintenant ou même en
5 améliorant son efficience.

3 EFFICIENCE DE CERTAINS PROCESSUS DU DISTRIBUTEUR

6 Au cours des cinq dernières années, le Distributeur a poursuivi des efforts
7 considérables en vue d'améliorer les services offerts aux clients. Ces efforts ont
8 été consentis avec le souci constant d'améliorer l'efficience de ses processus.

9 Les progrès au niveau de la qualité du service ont reposé sur une analyse
10 approfondie de chacun des processus du Distributeur. Une bonne
11 compréhension des activités a permis au Distributeur de mieux cibler les efforts
12 afin de maximiser les impacts favorables. L'amélioration s'est appuyée en outre
13 sur une veille régulière orientée sur la connaissance des meilleures pratiques
14 d'affaires de manière à s'en inspirer.

15 Pour suivre les progrès réalisés au niveau de sa performance, le Distributeur suit
16 régulièrement différents indicateurs désagrégés dans une approche de balisage
17 interne.

18 Le Distributeur participe également à des études structurées de balisage externe
19 qui lui permettent d'analyser l'efficience de la plupart de ses activités et de se
20 comparer à d'autres entreprises.

21 L'intérêt pour Hydro-Québec Distribution quant aux exercices de balisage réside
22 beaucoup plus dans une analyse approfondie des différents processus que dans
23 les comparaisons globales. En effet, ce type d'analyse par processus permet
24 d'identifier les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie (ou pratiques
25 gagnantes) en vue de s'en inspirer pour améliorer ses propres façons de faire.