

**INDICATEURS ET PLAN DE BALISAGE
RELATIFS À L'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR**

T A B L E D E S M A T I È R E S

1		
2		
3		
4	1	INTRODUCTION5
5	2	EFFICIENCE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR6
6	2.1	LES CHOIX DES INDICATEURS6
7	2.2	EFFICIENCE ET QUALITÉ DU SERVICE7
8	2.3	COÛT DE DISTRIBUTION ET SERVICE À LA CLIENTÈLE PAR KWH NORMALISÉ... 10
9	2.4	CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT 13
10	2.5	CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR KWH NORMALISÉ 14
11	2.6	IMMOBILISATIONS EN EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT 15
12	3	EFFICIENCE ET PERFORMANCE DE CERTAINS PROCESSUS 16
13	3.1	CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES DU DISTRIBUTEUR 17
14	3.2	ACCUEIL ET TRAITEMENT DES DEMANDES DES CLIENTS 19
15	3.3	RELÈVE DE COMPTEURS25
16	3.4	FACTURATION ET ENCAISSEMENT31
17	3.5	CRÉDIT ET RECOUVREMENT36
18	4	PLAN DE BALISAGE42
19	4.1	OBJECTIFS42
20	4.2	SOURCES42
21	4.3	RÉSULTATS ATTENDUS42
22	4.4	DESCRIPTION DES PROGRAMMES43
23	4.4.1	<i>Canada</i>43
24	4.4.2	<i>États-Unis</i>47
25	ANNEXE 1 : FICHES SYNTHÈSES – INDICATEURS GLOBAUX	
26		D'EFFICIENCE52
27	ANNEXE 2 : DÉFINITIONS - INDICATEURS57	

1 **1 INTRODUCTION**

2 Le présent document répond aux attentes de la Régie en matière d'indicateurs et
3 de balisage relatifs à l'efficacité du Distributeur.

4 Plus précisément, la Régie, dans sa décision D-2003-93 (pages 110-111)
5 indique qu'elle :

- 6 • prend acte que le Distributeur s'est donné comme objectif global d'absorber
7 la croissance naturelle des activités en maintenant le niveau actuel des
8 effectifs aux environs de 7 400 employés;
- 9 • remarque que le Distributeur a fourni peu de balisage;
- 10 • informe le Distributeur que des données de balisage rendraient sa preuve
11 plus convaincante;
- 12 • demande au Distributeur de produire un plan de balisage accompagné d'un
13 calendrier de réalisation et d'un rapport d'étape présentant un état
14 d'avancement ainsi que les résultats disponibles à ce jour;
- 15 • demande au Distributeur une démonstration des mesures concrètes prises et
16 des résultats obtenus par le Distributeur pour améliorer sa productivité et son
17 efficacité.

18 Face à ces attentes et constats ainsi qu'à l'évolution des travaux chez le
19 Distributeur, ce dernier propose de couvrir le dossier de l'efficacité en trois
20 volets : 1) des indicateurs globaux couvrant toutes les activités du Distributeur,
21 2) des indicateurs et analyses autant de performance que d'efficacité liés à ses
22 principaux processus, et 3) un plan de balisage. Chacun de ces volets apporte
23 un éclairage pertinent sur l'efficacité du Distributeur mais la juste mesure des
24 gains réalisés ou à atteindre doit s'appuyer sur une analyse globale et
25 simultanée des trois volets.

1 Ces trois volets font respectivement l'objet des sections qui suivent.

2 EFFICIENCE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR

2.1 Les choix des indicateurs

2 Les principaux critères qui ont guidé le Distributeur dans le choix de ses
3 indicateurs globaux d'efficacité sont les suivants :

- 4 • limitation du nombre d'indicateurs, évitant ainsi la surcharge d'informations;
- 5 • représentation de l'ensemble des activités du Distributeur en ligne avec sa
6 mission de base;
- 7 • représentation des coûts sur lesquels le Distributeur a un bon contrôle;
- 8 • représentation de la réalité financière;
- 9 • fiabilité et disponibilité des données;
- 10 • facilité de comparaison historique et avec d'autres entreprises (le balisage).

11

12 Les indicateurs d'efficacité doivent illustrer les efforts mis en œuvre pour
13 atteindre les résultats obtenus; c'est un rapport entre les intrants et les extrants.
14 Pour les intrants, trois notions de coût exprimées en dollars ont été retenues :
15 coût de distribution et service à la clientèle, charges d'exploitation nettes et
16 immobilisations en exploitation nettes. Les ventes normalisées et le nombre
17 d'abonnements constituent les extrants. Les ventes représentent le volume
18 d'affaires auquel le Distributeur doit répondre et permettent d'établir un lien direct
19 avec les prix unitaires. La normalisation pour la température a pour effet
20 d'épurer le volume des ventes des variations annuelles dues aux écarts des
21 conditions climatiques et qui n'ont aucun impact sur l'efficacité. Quant aux
22 abonnements, ils sont directement associés à l'obligation de servir du
23 Distributeur. En fait, l'abonnement représente le principal inducteur de coûts pour
24 le Distributeur.

1 Le Distributeur a retenu les quatre indicateurs suivants :

- 2 • Coût de distribution et service à la clientèle/kWh normalisé.
- 3 • Charges d'exploitation nettes/abonnement.
- 4 • Charges d'exploitation nettes/kWh normalisé.
- 5 • Immobilisations en exploitation nettes/abonnement.

6

7 Les indicateurs ont été choisis pour leur complémentarité. Ils donnent une bonne
8 représentation globale de l'efficacité à un moment donné. Le Distributeur
9 souhaite ainsi pouvoir faire le lien avec le coût de service utilisé pour
10 l'établissement des revenus requis. Leur suivi sur plusieurs années¹ permettra
11 d'identifier et de mieux comprendre les facteurs contributifs à leur évolution. Ils lui
12 permettront de plus de se baliser avec d'autres entreprises et de communiquer
13 de façon simple avec les différentes parties intéressées (son personnel, la Régie,
14 ses clients, ses partenaires, etc.). Ces indicateurs serviront aussi de balise au
15 Distributeur afin de mesurer l'amélioration de l'efficacité globale.

2.2 Efficacité et qualité du service

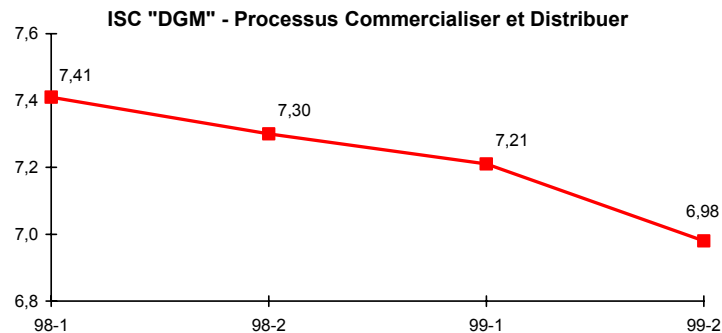
16 Avant de détailler chacun de ces indicateurs, il paraît opportun de mettre en
17 perspective les liens qui existent entre l'efficacité du Distributeur, le niveau de
18 service offert et la satisfaction de la clientèle.

19 Un bref retour sur l'évolution de la qualité du service, au cours des dernières
20 années, permettra de faire ressortir ces liens.

21 Après avoir connu des améliorations importantes au début des années 1990, le
22 service a été durement touché par les suites de la crise du verglas, un long

¹ Il faut noter que l'évolution de ces indicateurs doit porter sur plusieurs années afin de lisser les événements ponctuels et non récurrents qui affecteront inévitablement les résultats.

1 conflit de travail en 1999 et des pannes affectant le réseau de distribution ce
2 même été. Le graphique qui suit illustre l'évolution de la satisfaction de la
3 clientèle au cours des semestres des années 1998 et 1999.

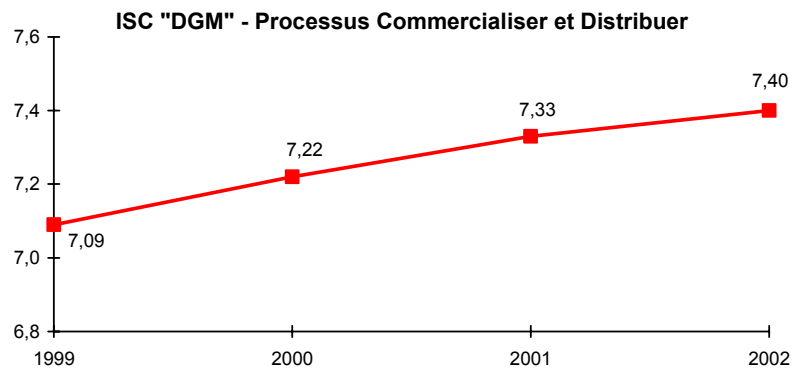


4
5 Remettant le service et le client au centre du Plan stratégique 2000-2004 sous le
6 thème « Mieux servir nos clients », le Distributeur se donnait comme objectif
7 d'améliorer le service de façon significative pour répondre aux attentes de sa
8 clientèle et ce, dans un contexte de gel tarifaire.

9 Plusieurs volets du service ont été amenés à des niveaux plus acceptables :
10 l'amélioration de l'indice de continuité de service (nombre d'heures d'interruption
11 de service par année par client) et des délais de réponses téléphoniques mais
12 aussi les réponses à des attentes prioritaires comme la disponibilité et
13 l'exactitude de l'information lors des pannes, les avis préalables aux interruptions
14 planifiées, un meilleur respect des délais pour les raccordements des clients au
15 réseau, etc. Des projets majeurs comme l'implantation du centre d'appels ont
16 été réalisés et l'offre de services a été élargie (ex: services interactifs sur le
17 Web), dans l'optique de faciliter la vie des clients.

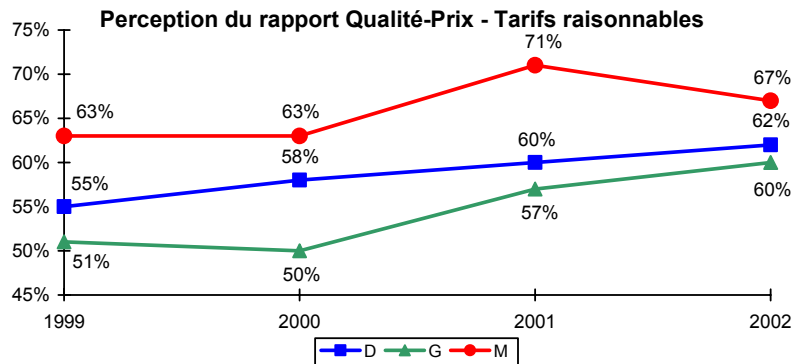
18 Afin de mieux servir la clientèle d'affaires, dont le niveau de satisfaction était
19 inadéquat, un effort particulier a été déployé pour différencier le service :
20 représentant attiré, visites, bilan, gestions de compte et installation de
21 compteurs communicants permettant l'offre de services à valeur ajoutée (choix
22 de date de lecture, regroupement de factures, Visilec).

1 Parallèlement à ce redressement, une réflexion d'ensemble sur l'évolution
2 souhaitée des processus d'affaires a été réalisée et a mené au projet SIC qui a
3 été approuvé en décembre 2002 par la Régie.
4 Ces efforts importants ont porté fruit comme en témoigne l'évolution de la
5 satisfaction de 1999 à 2002.



7 Dans un contexte de gel tarifaire depuis 1998, on peut affirmer que le rapport
8 qualité/prix s'est nettement amélioré. Les clients eux-mêmes en sont conscients
9 comme l'illustre le graphique ci-joint.

1



2

3 *Question : « Quand vous pensez à la qualité du service d'Hydro-Québec,*
4 *diriez-vous que ses tarifs sont raisonnables, trop élevés ou peu*
5 *élevés ? »*

6 Le Distributeur privilégie les actions qui lui permettent d'atteindre une bonne
7 qualité du service aux clients tout en maintenant ou même améliorant son
8 efficacité. Donc, l'atteinte d'une meilleure qualité de service ne doit pas se faire
9 au prix d'une diminution de l'efficacité.

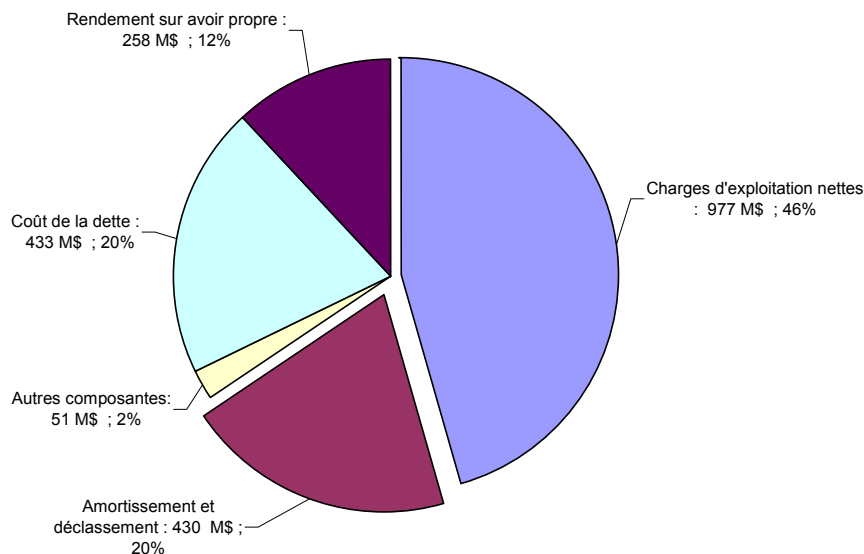
10 Les liens entre le niveau d'efficacité et la qualité du service établis, les sections
11 suivantes présentent les résultats de 2001 à 2004 pour les indicateurs retenus.
12 L'annexe 1 contient, sous forme de fiches, les caractéristiques détaillées des
13 indicateurs proposés. Enfin, l'annexe 2 contient l'ensemble des définitions
14 utilisées.

2.3 Coût de distribution et service à la clientèle par kWh normalisé

15 Le coût de distribution et service à la clientèle représente toutes les dépenses
16 nécessaires à la réalisation des activités propres au Distributeur. Il exclut les
17 dépenses sur lesquelles le Distributeur n'exerce pas de contrôle direct tels le
18 coût d'approvisionnement en électricité et le coût du service du transport.

1 La figure ci-dessous présente les principales composantes du coût de
2 distribution et service à la clientèle avec leurs valeurs pour 2004, tel que
3 présenté dans d'autres pièces de la présente preuve.

Coût de distribution & Service à la clientèle 2004 (2,1 G\$)



Autres composantes: incluant postes éléments exceptionnels, frais corporatifs, facturation interne et externe émise, combustible et les taxes

4

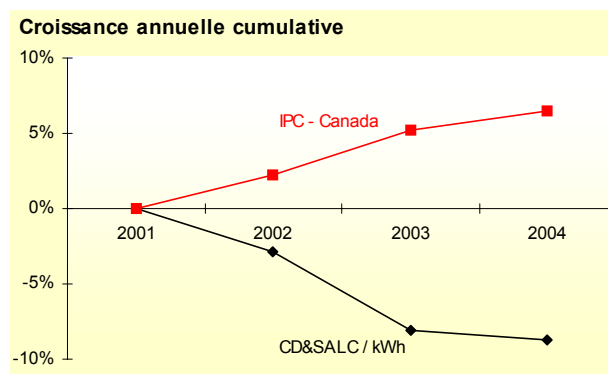
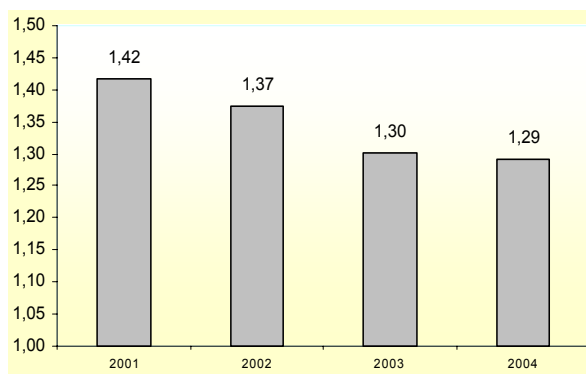
5 Les charges d'exploitation nettes comptent pour 46 % de l'ensemble. Les
6 amortissements, découlant des investissements réalisés par le Distributeur,
7 représentent 20 %. Le coût du capital incluant le coût de la dette (20 %) et le
8 rendement (12 %) compte pour 32 % de l'ensemble du coût de distribution et
9 service à la clientèle. Finalement, le 51 M\$ ou 2 % restant est composé de
10 178 M\$ de taxes, frais corporatifs et achats de combustible auquel s'ajoutent
11 127 M\$ de crédits associés à la facturation interne et externe et aux éléments
12 exceptionnels.

13 L'indicateur *coût de distribution et service à la clientèle par kWh normalisé*
14 mesure le coût unitaire global des activités propres à la distribution et au service

1 à la clientèle. Il couvre autant l'ensemble des coûts d'exploitation que les coûts
2 plus directement reliés aux actifs. Cet indicateur peut aussi s'apparenter à un
3 tarif de Distribution et Service à la clientèle dans un univers où les tarifs
4 d'électricité seraient dégroupés.

5

6 **Coût de distribution et SALC ¢ / kWh normalisés**



15 Croissance annuelle 2001-2004 : -3,0 %

16

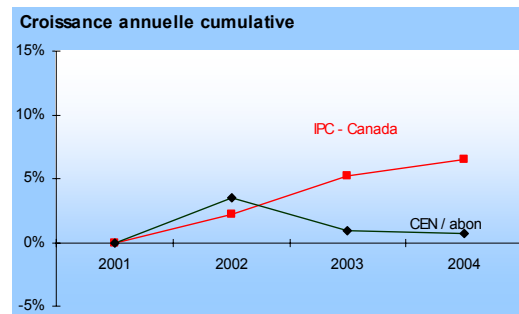
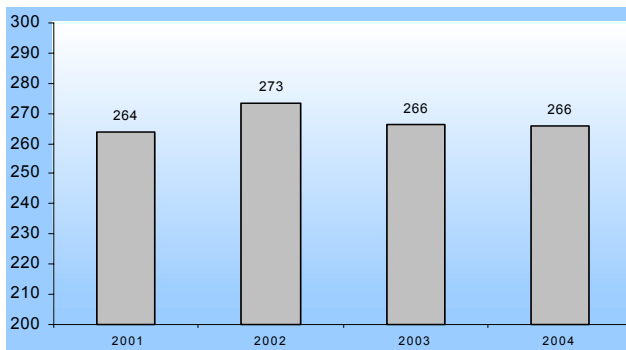
17 Sur l'ensemble de la période, l'indicateur diminue, passant de 1,42 ¢/kWh à
18 1,29 ¢/kWh sur la période 2001-2004, ce qui indique une amélioration de
19 l'efficacité globale du Distributeur, reflétant ainsi les actions prises pour contrôler
20 les coûts et prioriser les projets d'investissements. Les résultats sont d'autant
21 plus intéressants lorsqu'on prend en considération que, durant cette période,
22 d'importants efforts financiers ont été consentis pour améliorer la qualité du
23 service offert aux clients. L'évolution positive de l'indicateur a aussi été favorisée
24 par la bonne tenue des charges financières et la croissance des ventes. Le
25 résultat prévu pour 2004 indique une stabilité par rapport à 2003, la légère
26 hausse des charges d'exploitation nettes étant compensée par une hausse plus
27 importante des ventes d'électricité.

2.4 Charges d'exploitation nettes par abonnement

1 Cet indicateur mesure le niveau des coûts directement associés à la gestion
2 courante du Distributeur et qui sont nécessaires pour fournir le service électrique
3 à chacun des abonnés.

4 Les charges d'exploitation nettes se composent majoritairement des dépenses
5 relatives à la main-d'oeuvre, de la facturation interne des services fournis par les
6 autres unités d'affaires (ex.: Centre des services partagés) et des autres charges
7 directes (ex.: services externes, mauvaises créances, ...) dont sont déduites les
8 dépenses nécessaires à la réalisation des investissements, et qui font l'objet
9 d'une capitalisation.

10
11 **Charges d'exploitation nettes \$ / abonnement**



14
15 Croissance annuelle 2001-2004 : 0,2 %

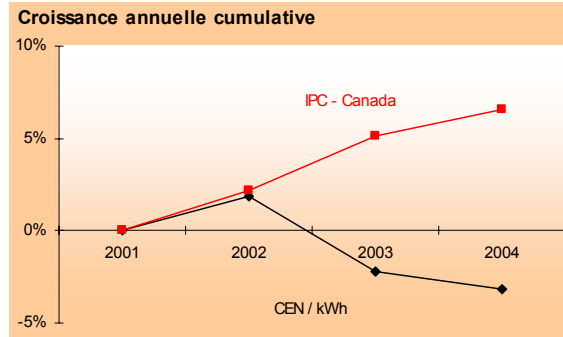
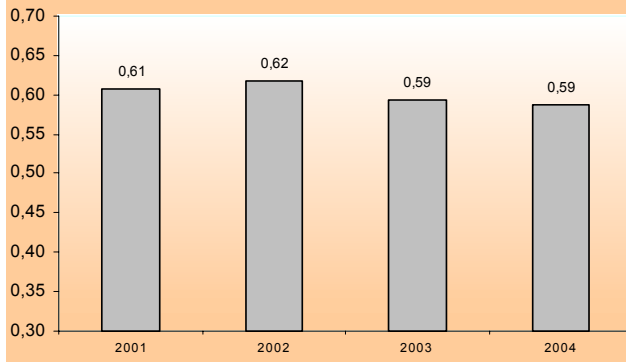
16
17 Les charges d'exploitation nettes par abonnement sont stables autour de 266 \$
18 sur la période d'analyse, pour une croissance annuelle moyenne de 0,2 %. Ce
19 taux se compare très avantageusement à l'évolution de l'indice des prix à la
20 consommation qui constitue un indice de référence pertinent dans la mesure où
21 l'évolution des charges d'exploitation nettes est largement conditionnée par
22 l'évolution de la masse salariale.

1 Les résultats obtenus traduisent l'importance de la base d'affaires du Distributeur
2 qui dessert plus de trois millions et demi d'abonnés à l'échelle du Québec. Le
3 réseau et les processus d'affaires en place permettent le traitement de volumes
4 importants d'activités de sorte que les nouveaux abonnés peuvent être intégrés
5 sans créer de chocs importants sur les charges d'exploitation.
6 Cela dit, en 2002, les charges d'exploitation nettes par abonnement augmentent
7 de 3,5 % suivi d'une décroissance de 2,5 % en 2003. Ces variations annuelles
8 militent pour une interprétation pluri-annuelle de l'indicateur. Le bon résultat de
9 l'évolution de l'indicateur sur la période d'analyse a exigé de très gros efforts de
10 gestion chez le Distributeur considérant les augmentations salariales (de l'ordre
11 de 3% par année) et les dépenses d'opérations nécessaires à la réalisation de
12 plusieurs projets essentiels à l'amélioration des services, par exemple
13 l'émondage, le projet SIC et le déploiement du système d'informations
14 géoréférencées graphiques du réseau (Dcartes).
15

2.5 Charges d'exploitation nettes par kWh normalisé

16 Cet indicateur permet de mesurer les dépenses d'exploitation du Distributeur
17 nécessaires pour rencontrer son volume de ventes. De 2001 à 2004, l'indicateur
18 connaît une légère baisse qui traduit les efforts constants du Distributeur pour
19 absorber le plus possible la croissance du volume d'affaires à même les
20 ressources existantes.

1 Charges d'exploitation nettes ¢ / kWh normalisé

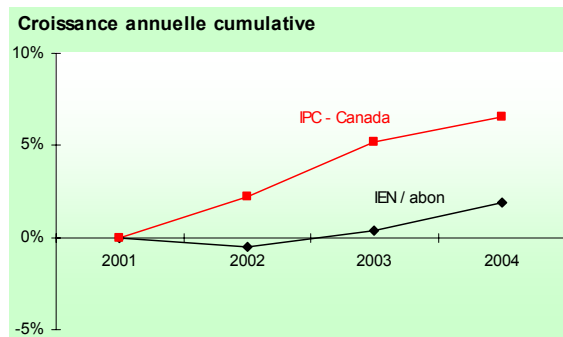
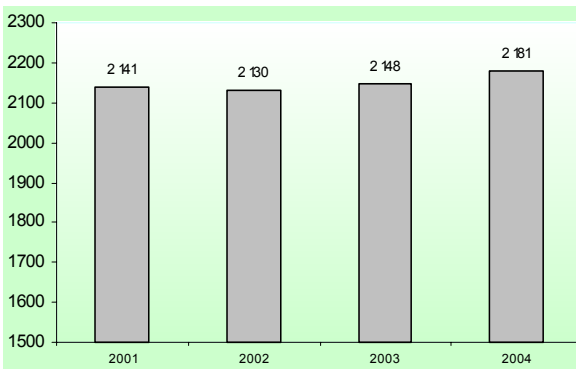


2
3 Croissance annuelle 2001-2004 :-1,1 %
4

2.6 Immobilisations en exploitation nettes par abonnement

5 Cet indicateur représente la valeur, par abonnement, des équipements et
6 infrastructures nécessaires pour distribuer l'électricité et fournir les services
7 attendus par la clientèle. En termes comptables, l'indicateur représente la valeur
8 nette (déduction faite de l'amortissement cumulé) des actifs du Distributeur.
9 L'indicateur évolue en fonction de l'amortissement et de la mise en service des
10 projets découlant de la stratégie d'investissement du Distributeur.

11 Immobilisations en exploitation nettes \$ /abonnement



12
13
14 Croissance annuelle 2001-2004 : 0,6 %
15

1 L'indicateur présente des résultats très stables d'une année à l'autre et pour
2 l'ensemble de la période. Étant donné le volume important des immobilisations
3 en exploitation, seules des variations majeures peuvent en effet affecter
4 sensiblement l'indicateur. Les immobilisations nettes passeront de 7,6 milliards \$
5 en 2001 à près de 8 milliards \$ en 2004, ce qui résulte surtout de la croissance
6 de la demande et de la prise en charge des nouveaux abonnés. Les
7 amortissements sont pratiquement de même niveau à chaque année, soit
8 environ 420 M\$.

9 La stratégie du Distributeur consiste à concilier deux objectifs : réaliser des
10 projets d'investissements pour continuer à offrir un service de qualité mais limiter
11 les investissements qui ne génèrent pas de revenus additionnels afin de bien
12 contrôler l'évolution de ses immobilisations en exploitation et donc, de sa base
13 de tarification. Ainsi, malgré une augmentation des mises en service, l'indicateur
14 ne connaît qu'une hausse annuelle moyenne de 0,6 % sur la période 2001-2004.

15

3 EFFICIENCE ET PERFORMANCE DE CERTAINS PROCESSUS

16 Outre le suivi des indicateurs globaux, le Distributeur analyse, compare et
17 questionne chaque processus et activité pour bien en comprendre l'évolution afin
18 de s'améliorer. Entre autres, une vigie constante est réalisée afin de connaître
19 les meilleures pratiques de l'industrie. Cette vigie inclut notamment une revue de
20 la littérature, la participation à des colloques et à des associations spécialisées et
21 des visites d'entreprises. Dans ce cadre et ce depuis plusieurs années, une
22 évaluation de certains processus a été réalisée.

23 Cet exercice fait ressortir que le Distributeur, comparativement aux entreprises
24 du marché, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui influencent
25 son efficience, par les coûts engendrés pour livrer les niveaux de services
26 attendus par nos clients.

3.1 Caractéristiques particulières du Distributeur

1 Ces caractéristiques sont au nombre de trois :

2

3 • **La place de l'électricité dans le chauffage** : La forte présence du chauffage
4 électrique a plusieurs impacts. D'une part, comme partout ailleurs la facture
5 énergétique des clients varie en fonction de la température mais, et c'est là
6 une particularité de la clientèle du Distributeur, elle n'est pas répartie entre
7 plusieurs fournisseurs dans la majorité des cas (par exemple, gaz et
8 électricité ou mazout et électricité). Cette situation est à peu près unique en
9 Amérique du Nord. Elle conduit à faire des choix qui en tiennent compte.
10 Ainsi, les clients du Distributeur souhaitent beaucoup plus qu'ailleurs recevoir
11 une facture basée sur des relevés réels de consommation. Pour répondre à
12 cette attente, le Distributeur s'est donné comme objectif depuis plus de 10
13 ans de maximiser le nombre de relevés réels. Par voie de conséquence, le
14 Distributeur effectue moins d'estimations de consommation qu'ailleurs et
15 effectue des relevés aux deux mois pour les clients résidentiels. D'autre part,
16 le montant de la facture a aussi un impact sur les activités de crédit et de
17 recouvrement. Afin de contrôler au maximum les dépenses de mauvaises
18 créances et de faciliter la vie aux clients, le Distributeur a favorisé depuis une
19 dizaine d'années la pénétration des MVE (paiement par mode de versements
20 égaux) et la négociation d'ententes de paiement qui tiennent compte de la
21 capacité de payer des clients. Malgré tout, l'importance et les fluctuations du
22 montant des factures font en sorte que les clients, communiquent en grand
23 nombre avec le centre d'appels et le service de recouvrement. De son côté,
24 le Distributeur doit faire des relances téléphoniques pour éviter les retards de
25 paiement.

26 • **Statut d'entreprise publique** : le statut d'entreprise publique du Distributeur
27 implique des responsabilités sociales précises. Trois exemples: lors de la
28 conception du centre d'appels, le maintien de l'emploi en région a eu un

1 impact sur le nombre de sites retenus, le rôle social du Distributeur s'exerce
2 aussi envers les clients plus démunis éprouvant des difficultés de paiement;
3 peu important les retards de paiement, tous les clients sont raccordés au
4 moment où débute l'hiver.

- 5 • **L'organisation du travail** : À l'instar de plusieurs entreprises de service, et
6 en collaboration avec ses partenaires syndicaux, des efforts menant vers une
7 organisation du travail davantage axée sur les besoins et comportements de
8 la clientèle, par exemple des plages horaires de prestation de services mieux
9 adaptées, ont été convenus. Les conventions collectives signées au
10 printemps 2003 participent à cet objectif, impliquant des modifications
11 importantes dans l'organisation du travail. Ces modifications se feront sentir
12 graduellement sur l'efficacité du Distributeur.

13 Ces dernières années, le Distributeur a choisi de consacrer beaucoup d'efforts à
14 améliorer la qualité de son service et il a réussi comme en témoignent ces
15 indicateurs de performance et la satisfaction de la clientèle. Ces efforts ont été
16 faits également avec le souci constant de maintenir voire d'améliorer l'efficacité
17 des processus. À cet égard, les analyses effectuées sur quatre de ses plus
18 importants processus sont présentées en détail dans les pages qui suivent : –
19 Accueil et traitement des demandes des clients, Relève des compteurs,
20 Facturation et encaissement, Crédit et Recouvrement.

21 Bien qu'il soit intéressant d'analyser chaque processus séparément, il faut bien
22 se rappeler que livrer le service au client implique une chaîne d'actions entre
23 plusieurs processus. Une amélioration dans un processus, sur le service ou sur
24 les coûts, ne doit pas se faire au détriment d'un autre processus.

1 **3.2 Accueil et traitement des demandes des clients**

Description du processus

- Accueil des demandes d'information et de service des clients (information sur la facture, modalité de paiement, MVE, etc.), exclut les appels associés au recouvrement lourd et l'accueil des demandes des clients Grandes Entreprises.
- Identification et acheminement (informatique) au bon intervenant interne pour traitement ; relève, mesurage, réseau, etc.
- Traitement hors ligne des demandes des clients, mise à jour des dossiers, correction et ajustement des factures des clients, accueil et traitement des plaintes, etc.
- Rétro facturation (pratique, processus et règles sur la correction de factures).
- Réponse complète au centre d'appels pour :
 - modes de paiements et ententes (recouvrement léger),
 - emménagement – déménagement,
 - facturation,
 - explication de factures,
 - information générale,
 - pannes et urgences.
- Organisation de l'accueil et traitement des demandes des clients :
 - 4 sites résidentiels,
 - 2 sites commerciaux,
 - 1 site centralisé (traitement des permis, émission d'appels pour recouvrement, réception des appels pannes),
 - 5 sites affaires en territoire,
 - 5 sites en région distincts des centres d'appels,
 - environ 1000 employés dont 150 cadres et spécialistes,
 - 24h/365jrs pour les appels de panne,
 - 8-18h pour les autres activités (Exception pour émission d'appels : 8h00-20h30)

2

1

Description du processus (suite)			
Volumes 2002			
	Clientèle régulière et petits CII ¹	Affaires	Total
Appels reçus	4 224 483	20 612	4 245 095
Appels traités	4 066 322	19 720	4 086 042
Taux de réponse	96,25 %	95,67 %	96,25 %
Appels émis	629 015		629 015
Courriers	613 579		
Courriels	60 000		

2

¹ CII : Commercial, Institutionnel et Industriel

Les indicateurs de service					
Niveaux de service téléphonique 1999-2002					
		1999	2000	2001	2002
CST ¹	%	ND	82	90	92
Taux de réponse (%)		79	91	94	96
Délai moyen de réponse (secondes)		132	87	49	43
¹ Coefficient de service téléphonique en 180 secondes					
Satisfaction globale à l'égard des contacts avec les services à la clientèle					
		1999	2000	2001	2002
Clientèle résidentielle		8,1	8,0	8,1	8,2
Clientèle commerciale		7,7	7,7	7,8	7,9
Taux de règlement en 1 appel (%)					
		1999-2	2000	2001	2002
Clientèle résidentielle		74	76	78	81
Clientèle commerciale		65	64	65	65

1

Indicateur d'efficience

Charges d'exploitation nettes par abonnement du processus Accueil et Traitement des demandes

	2000	2001	2002	2003	2004
\$ / abonnement	33,24	33,09	36,07	34,76	35,68

On remarque que la croissance annuelle moyenne des charges d'exploitation nettes par abonnement pour la période 2000-2004 se situe à 1,8%, soit à un niveau inférieur à celui de l'inflation qui était de 2,2% sur cette période.

L'indicateur subit une hausse en 2004, pour deux raisons principales. D'une part, l'activité d'accueil et de traitement des demandes des clients est intensive en main-d'œuvre. La hausse de la masse salariale (liée aux augmentations de salaires) a un impact direct sur les charges d'exploitation nettes de cette activité. D'autre part, les dépenses d'exploitation pour la réalisation du projet SIC seront accrues d'environ 14 M\$ en 2004, dont une part importante est versée dans le processus Accueil et traitement des demandes.

2

L'évolution du processus

- Avant 1998, activités réalisées dans 25 secteurs autonomes non reliés entre eux.
- Depuis 1998, réorganisation en mode centre d'appels provincial virtuel. La virtualité consiste à répondre à un client ou à traiter sa demande par les ressources ayant les bonnes compétences sans égard à leur localisation.

3

L'évolution du processus (suite)

- Regroupement de la plupart du personnel et des activités dans 5 lieux physiques (Montréal, Québec, St-Antoine, St-Hyacinthe et Hull).
- Maintien des services à la Clientèle distincts du Centre d'appels (Rouyn, Chicoutimi, Sept-Iles, Rimouski, Iles-de-la-Madeleine) au sein de sites autonomes qui traitent de la totalité du service à la clientèle.
- La technologie permettant la virtualité des principales activités est en place depuis 2001.
- Réponse téléphonique virtuelle depuis le printemps 2001 et Fonctions Travail de bureau virtuelles depuis la fin de 2002
- La virtualité apporte robustesse, constance opérationnelle et uniformité dans la qualité du service à la clientèle et améliore l'efficacité.
- La virtualité exige une standardisation des processus et outils de travail, impose aux partenaires internes (relève, mesurage, réseau etc.) une uniformité et constance de traitement des demandes, demande une co-responsabilité et une confiance dans la responsabilisation des intervenants traitant les demandes des clients.
- Mise en place du Centre d'appels Affaires en territoires – 5 sites.
- Mise en place d'une approche de coaching des employés.

1

Évolution 2004-2008

- Stabilisation de l'organisation par une diminution du nombre d'emplois temporaires, une concentration des postes avec connaissance de l'anglais.
- Flexibilité accrue pour répondre aux attentes des clients par l'introduction de postes à horaire réduit et flexible.
- Transformation majeure du processus via le projet SIC prévue en 2007 pour la clientèle de masse offrant plus de flexibilité et une orientation client plutôt que abonnement.

2

Tendances de l'industrie

Hydro-Québec	Marché ou autres entreprises similaires	Commentaires
5 sites pour le centre d'appels Maintien des sites autonomes et création du centre d'appels Affaires en territoire.	Regroupement dans un seul ou deux sites.	Volonté de maintenir l'emploi en régions.
Promotion par ancienneté. Critères d'embauche : sec.V non spécialisé. Rémunération individuelle non liée au rendement ou à la qualité. Flexibilité des horaires limitée.	Embauche selon un profil de compétence et les aptitudes. Horaires davantage fixés en fonction des besoins/ habitudes de la clientèle (flexibilité et temps partiel). Évaluation constante de la qualité et du rendement individuel (monitoring).	Le renouvellement des conventions collectives au printemps 2003 va permettre de modifier de façon sensible les caractéristiques actuelles de l'organisation du travail.
Réponse vocale interactive (RVI) peu utilisée (< 5% des appels)	RVI fortement privilégiée pour une gamme étendue de services aux clients	Les clients préfèrent communiquer avec un employé plutôt qu'avec une boîte vocale

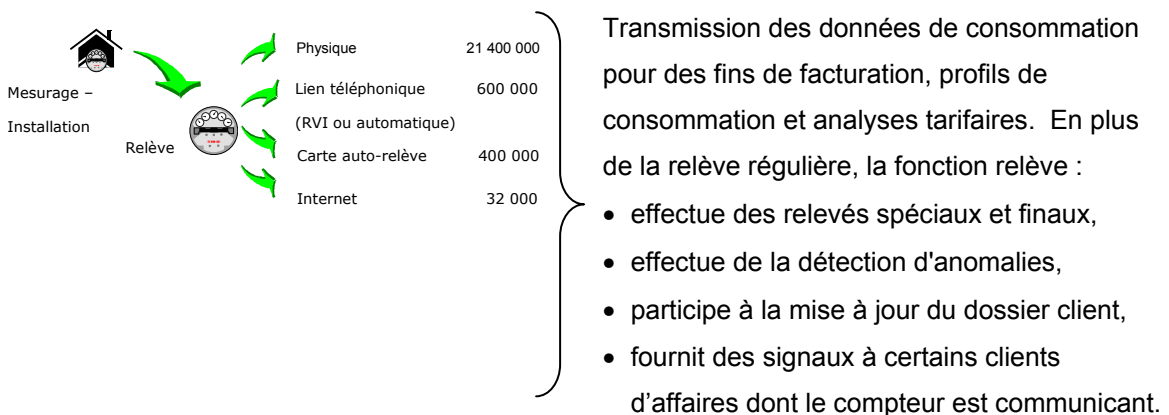
Tendances de l'industrie (suite)

Hydro-Québec	Marché ou autres entreprises similaires	Commentaires
Dominance du chauffage électrique dans le résidentiel	Peu répandu ailleurs en Amérique du Nord	<p>Accroît significativement les demandes/besoins des clients et augmente le temps de traitement des appels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explications de facture liées aux fluctuations saisonnières • Variations des versements égaux • Difficultés de paiement suite aux factures d'hiver • Nombre de clients en difficulté de paiement ou sous entente • Reconnaissance du service essentiel de l'électricité

3.3 Relève de compteurs

Description du processus

- Assurer la relève de compteurs afin de fournir des données pour fins de facturation, d'offre de service, de gestion de la consommation et d'analyse.
- La responsabilité en matière de relève de compteurs est partagée entre une direction fonctionnelle et cinq directions en territoires.



Volume d'activités (2002)

- 590 années-personnes dont près de 475 releveurs.
- 2,8 millions de clients.
- 3,5 millions de compteurs à lire .
- 22 millions de relevés.
- 8 milliards de dollars en facturation.

1

Les indicateurs de service

- **Taux de relève** : 96% (stable depuis 2000).

- **Satisfaction**

Selon la *Table des tables 2002*, l'attente principale des clients en lien avec la relève de compteurs est :

« *Obtenir une facturation exacte basée sur une consommation réelle* ».

Attente des clients : Obtenir une facturation exacte basée sur une consommation réelle Résultats annuels 2002		
Tarif	Importance sur 10 et rang	Satisfaction sur 10
D	8,91 (16 ^e /45)	7,7
G	8,93 (6 ^e /32)	8,3
M	9,38 (4 ^e /33)	8,1

D'autre part, à la question « *Quel est votre degré de satisfaction quant à la relève de votre compteur d'électricité ?* », les clientèles résidentielles et commerciales accordent une note de 8/10 en 2002.

1

Indicateur d'efficience

Charges d'exploitation nettes du processus de Relève par abonnement

	2000	2001	2002	2003	2004
\$ / abonnement	15,70	15,60	16,41	16,57	16,64

La croissance annuelle moyenne des charges d'exploitation nettes par abonnement pour la période 2000-2004 est de l'ordre de 1,5%, soit 0,7% de moins que l'inflation. La hausse des dépenses pour la masse salariale est le principal facteur qui explique l'augmentation de l'indicateur sur la période.

2

L'évolution du processus

Depuis plusieurs années, d'importantes améliorations ont été réalisées notamment avec la réingénierie de la fonction relève de compteurs entre 1997 et 1999. La performance s'est améliorée, les coûts ont été réduits malgré la croissance du nombre de clients, comme l'indiquent les statistiques suivantes sur la période 1994 à 2001:

- progression de 94% à 96% du taux de relève,
- augmentation d'environ 6% de nombre de clients,
- réduction du coût direct par relevé de 21%,
- réduction du nombre d'accidents de travail de 46%.

En 1999, implantation de la lecture à distance par ligne téléphonique, faisant en sorte qu'en 2003, environ 15 500 compteurs des clients d'affaires sont lus quotidiennement de cette manière de même que 45 000 compteurs résidentiels qui eux, sont lus à tous les deux mois.

1

Évolution 2004-2008

Les orientations sont d'abord axées sur l'efficacité, la santé/sécurité au travail et la mobilisation des employés pour ainsi permettre d'absorber la croissance annuelle avec les mêmes effectifs. L'évolution des outils et systèmes est également recherchée afin d'obtenir une gestion dynamique des activités. Toutes les opportunités pour implanter davantage la télérelève seront saisies. Voici, entre autres, les aspects qui seront abordés :

- modernisation des appareils de relève de compteurs (MARC) et de l'infrastructure – pour assurer la transmission plus efficace et la fiabilité des relevés et permettre une plus grande flexibilité pour la lecture radio fréquence et les cellulaires,
- évaluer différentes technologies de lecture et de transmission de données de mesurage dans le cadre de projets pilotes,
- poursuivre la modernisation des outils d'acquisition et de gestion des données provenant des appareils de mesurage,
- dans le cadre du projet SIC:
 - examiner la faisabilité d'un système de gestion dynamique des parcours de relève pour obtenir plus de flexibilité dans l'ajustement et la charge de travail,
 - intégrer les données de relève dans une base de données « Relève » pour mieux cibler et suivre l'efficacité et pour optimiser le processus.
- vérifier la valeur ajoutée d'une offre de service pour différencier la fréquence de relève par segment de clientèle,
- poursuivre l'installation de la lecture à distance chez les clients affaires.

1

Tendances de l'industrie

Participation à des colloques spécialisés et visites de compagnies et entreprises publiques pour être au fait de l'évolution des technologies en télérelève.

Constats :

De façon générale, on observe dans les entreprises d'énergie, trois facteurs ayant un impact significatif sur le coût de l'activité :

- le recours plus fréquent à l'estimé de consommation pour les relevés plus coûteux à obtenir (clients en régions éloignés, compteurs difficiles d'accès).
À Hydro-Québec Distribution, étant donné l'importance du chauffage électrique, l'orientation a historiquement été de minimiser les estimations de consommation et de les utiliser par exception.
- la double lecture pour un seul déplacement (électricité – gaz , électricité – eau),
- la dispersion géographique des compteurs : les lectures en milieu urbain étant plus concentrées, elles sont en moyenne moins coûteuses à obtenir.

Au Canada

- Maintien de la relève mensuelle pour les clients d'affaires et de la relève bimestrielle pour les clients résidentiels
- Utilisation de la technologie de radiofréquence pour les compteurs difficiles d'accès

1

Tendances de l'industrie (suite)

Aux Etats-Unis

- Déploiement de plus en plus important de la télérelève.
- Tendance à la hausse de la fréquence de lecture qui passe de 6 à 12 relevés par année à l'aide de la télérelève.

3.4 Facturation et encaissement

Description du processus

- Facturation (calcul et production des données de facturation) mensuelle ou bimensuelle pour toute la clientèle (résidentiel, commercial, affaires) à l'exception des grandes entreprises.
- Traitement manuel des factures consolidées et regroupées.
- Impression de la facture.
- Contrôle et suivi de la facturation.
- Impression d'avis de retard, correspondances diverses, confirmations d'abonnement.
- Mise sous enveloppe, incluant insertion d'HydroContact, encarts divers, enveloppes-retour etc.
- Mise à la poste, tri postal, organisation des envois en fonction des règles de Postes Canada pour une réduction maximale des frais postaux.
- Facturation par Internet.
- Encaissement par chèque (incluant post-datés), guichet automatique, compte bancaire, paiement pré-autorisé.

Volumes d'activités (2002):

Nombre de factures émises	21 881 280
Nbre de clients recevant une facture Internet (au 31 déc. 2002)	50 000
Mises à la poste	31 880 732
Nombre de paiements faits par chèque	5 121 487 (19%)
Nombre de paiements faits par l'entremise des banques	22 165 008 (81%)

1

Indicateurs de service – 2002

% des factures émises basées sur un relevé réel	95 %
% des mises à la poste en 24 heures ou moins	99,6 %
% des clients utilisant le MVE (Mode Versements Égaux)	35,6 %
% des clients qui payent par prélèvement automatique	17 %

Indicateur d'efficacité

Charges d'exploitation nettes par abonnement du processus Facturation et Encaissement

	2000	2001	2002	2003	2004
\$ / abonnement	7,09	7,17	7,84	7,53	7,83

L'indicateur d'efficacité de l'activité «facturation et encaissement» a évolué à un taux annuel moyen de l'ordre de 2,5%, soit 0,3% de plus que l'inflation. Les frais postaux et la portion des dépenses reliée à la réalisation du projet SIC en 2004 sont les principaux éléments qui expliquent l'évolution de cet indicateur.

1

L'évolution du processus

- Révision complète du processus Rétro-facturation (responsabilité client et Hydro-Québec Distribution, périodes couvertes, mode de calcul, etc).
- Ententes renouvelées et facilitantes avec les banques pour le traitement mécanisé et les changements de numéro de compte client.
- Modification de certaines règles de facturation afin de faciliter la vie du client.
- Ajout de la facturation/paiement par Internet.
- Nouveaux équipements d'ouverture des enveloppes de paiement par chèque.
- Augmentation substantielle des envois avec la confirmation d'abonnement à l'emménagement.
- Certification du logiciel de reconnaissance de tri de Postes Canada.

2

Évolution 2004 – 2008

- Numérisation de la correspondance avec les clients (ex : carte cadran, lettre de confirmation d'abonnement, ...).
- La réalisation du projet SIC permettra :
 - le remplacement, dès 2004, des équipements d'impression et de mise sous enveloppe actuellement désuets et coûteux à entretenir. Ce remplacement aura pour effet d'améliorer la qualité du travail et la capacité de réalisation,
 - l'ajout de fonctionnalités dont le regroupement de factures et le choix de la date de paiement pour certains clients affaires.

1

Tendances de l'industrie		
Hydro-Québec	Marché ou autres entreprises similaires	Commentaires
Facturation par abonnement liée au processus Relever	Semblable aux très grosses entreprises exploitant encore des systèmes informatiques centraux. Certaines entreprises ayant déjà migrées vers des systèmes modernes axés sur les besoins du client, offrent des fonctionnalités plus larges et plus flexibles (nouvelles entreprises sont parfois mieux nanties que les anciennes)	Structure des systèmes informatiques actuels n'est pas orientée client mais abonnement. SIC modifie cette approche. Le dossier-client actuel a un rôle informatif très limité. HydroQuébec Distribution n'offre pas la notion de compte-client intégré. Elle n'est pas la seule, Bell réalise en 2003 l'intégration de ses services et filiales (téléphonie de base, cellulaire, satellite)
Taux élevés de rejets et cas particuliers ou manuels	Similaire ou mieux selon les outils disponibles	Avec SIC, réduction du travail de bureau (Back office)
Traitement de masse offrant peu de flexibilité	Entreprises modernes peuvent multiplier les critères d'analyse et de traitement des clients/comptes selon des catégories et règles variables autant en facturation, pour les messages, les insertions aux comptes, les offres personnalisées aux habitudes des clients, etc.	Conceptuellement, ces analyses, études et interventions sont possibles avec les outils informatiques actuels. Dans les faits, les coûts et les délais de réalisation sont tellement élevés qu'ils les rendent irréalisables. Personnalisation des interventions est donc impossible.
Rendement et performance élevée dans les éléments de volume et automatisés	Entreprises de haut volume (facturation et envois postaux) opèrent dans les mêmes niveaux de performance qu'Hydro-Québec Distribution	Là où les tâches sont fortement automatisées, Hydro-Québec Distribution performe bien.

1

Tendances de l'industrie (suite)		
Hydro-Québec	Marché ou autres entreprises similaires	Commentaires
Traitement multi canaux en matière de paiements	Similaire ou mieux selon les outils utilisés	<p>Hydro-Québec Distribution doit gérer des changements de numéro de compte-client liés aux déménagements et aux refontes de route de lecture à cause d'une gestion par abonnement. Cela complique le lien avec les canaux de paiements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chèque • Banque, comptoir et guichet • Banque, paiement pré-autorisé <p>L'adoption d'un compte-client simplifie cette problématique. L'ajout de nouveaux canaux (Internet par exemple) se fait sans l'abandon des autres canaux (sauf l'acceptation de paiement comptant)</p>
Acceptation de chèques post-datés	Peu répandu	Hydro-Québec Distribution accepte et traite des chèques post datés (pour plusieurs années) ce que peu d'entreprises font à la même échelle
Pénétration du mode de paiement par versement égaux (MVE)	Modalité de paiement moins adoptée ailleurs au Canada, les fluctuations sur le montant des factures étant moins prononcées en raison de l'absence du chauffage électrique	<p>Le MVE conduit à facturer à chaque mois (au lieu d'une facturation au deux mois)</p> <p>Enjeu : minimiser l'écart entre le montant payé et la facturation mensuelle</p>

3.5 Crédit et recouvrement

Description du processus

- Limiter les pertes de revenus du Distributeur en gérant le risque de crédit et en recouvrant auprès des clients les sommes dues, tout en agissant en distributeur responsable sur le plan social et économique.
- 4 sites recouvrement résidentiels: Île de Montréal, Laurentides (Joliette), Richelieu (Valleyfield) et Montmorency (Québec, Trois-Rivières, Thetford Mines) et 1 site risque de crédit et recouvrement commercial: (Île de Montréal).
- Territoires autonomes: Noroît (Rouyn-Noranda), Nord-est (Chicoutimi), Non Relié (Iles-de-la-Madeleine et Nouveau-Québec).
- Une force totale de près de 590 personnes/années.

Volumes d'activités (2002)

- Inventaire en recouvrement au 31 décembre 2002.
- Comptes actifs: 105,6 M\$.
- Comptes finaux: 35,8 M\$.
- Nombre d'abonnés en recouvrement : 450 000 abonnés représentant environ 12,7 % de la clientèle d'Hydro-Québec Distribution .

1

Indicateurs de gestion de l'activité

	2000	2001	2002
Dépense de mauvaises créances (M\$)	59	53	47
Inventaires totaux (M\$)	144,5	144,3	141,4
Interruptions de services	32 747	25 704	19 770
Nombre d'ententes de paiement	600 893	650 522	615 816
% des ententes respectées (valeur)	66,62%	73,72%	72,64%
Satisfaction de la clientèle à l'égard du processus Recouvrement (note sur 10)	6,6	6,7	7,0

Indicateur d'efficience

Charges d'exploitation nettes par abonnement du processus Crédit et Recouvrement (incluant la dépense de mauvaises créances)

	2000	2001	2002	2003	2004
\$ / abonnement	28,79	28,93	26,00	26,63	25,51

L'amélioration de l'indicateur sur la période 2000-2004 (-3,0% par année) est en grande partie due aux importants efforts de redressement qui ont eu pour effet de réduire la dépense de mauvaises créances.

L'évolution du processus

- Nouvelle organisation centralisée permettant de passer de 25 sites à 5 (4 sites résidentiel et 1 commercial et affaires).
- Implantation de la gestion du risque au niveau commercial et affaires (bureau de crédit commercial).
- Utilisation de firmes externes pour faire le traitement de comptes antérieurement virés aux irrécouvrables.
- Mise en place de la planification opérationnelle des activités (CPO) et intégration virtuelle de la charge de travail pour les 4 sites résidentiels.
- Mise en place de normes comportementales définies avec les employés.
- Mise en place d'une approche de coaching des employés.
- Révision des conditions de service :
 - demande de dépôt et garanties appuyées sur une évaluation de risque pour la clientèle commerciale et affaires et assouplissement de la demande de dépôt chez la clientèle résidentielle,
 - obligation d'offrir une entente de paiement,
 - en hiver, interdiction d'interrompre un client résidentiel (résidence principale) et obligation de rétablir un client interrompu pour non-paiement. Cette pratique, adoptée par l'entreprise dès 1993, est devenue une obligation légale inscrite dans le conditions de service depuis février 2003
 - dépôt d'un protocole représentant un engagement formel à maintenir et améliorer les façons de faire en recouvrement.
- Utilisation du centre d'appel régulier pour la gestion proactive des retards de paiement:
 - augmentation du volume d'ententes prises par le centre d'appels de 43 M\$ en 2000 à 93M\$ en 2002,

L'évolution du processus depuis 1999 (suite)

- augmentation de la promotion des MVE.
- Évolution de la philosophie passant d'une approche coercitive à une approche d'accompagnement des clients (diminution des interruptions, augmentation des ententes adaptées à la situation du client).
- Mise en place d'une table de travail avec les associations de consommateurs afin de développer des services adaptés à la réalité des ménages à faibles revenus:
 - les ententes CFR(cadre d'entente plus souple pour les clients à faibles revenus sans frais d'administration),
 - la formation "regards sur la pauvreté... Au-delà des préjugés" pour faciliter la gestion du changement,
 - l'étude SEPA (Solutions et Ententes Possibles avec les Associations de consommateurs) pour les clients pour lesquels les solutions actuelles ne conviennent pas,
 - les mesures transitoires pour les clients à très faibles revenus dans l'attente des conclusions de l'étude SEPA.
- Modification du rôle de l'agent recouvrement cohérent avec l'approche d'accompagnement des clients.

1

Évolution 2004 - 2008

- Implanter et opérationnaliser la gestion globale du risque pour toutes les clientèles.
- Élaborer une offre de services en partenariat avec les intervenants appropriés (ex. Agence d'efficacité énergétique) pour les clients à très faibles revenus suite aux conclusions de l'étude SEPA.
- Maintenir et développer des liens avec le milieu et notamment avec les communautés autochtones.
- Se doter d'une meilleure connaissance des clients en recouvrement et adapter les pratiques de crédit et de recouvrement en conséquence.
- Implanter une technologie permettant une meilleure gestion de la charge téléphonique.
- Implantation de SIC permettant un traitement par client plutôt que par compte.

1

Tendances dans l'industrie :

Certaines différences ayant un impact significatif sur le coût de l'activité se dégagent entre Hydro-Québec Distribution et le reste de l'industrie :

- entreprise publique avec une obligation de servir.
- obligation de raccorder en hiver (du 1^{er} décembre au 31 mars).
- 700 000 déménagements/année (dont 30 % en juin/juillet).
- 75 % de la clientèle chauffe à l'électricité.
- la variation de la valeur de la facture à l'intérieur d'une année,
- la facturation se fait au deux mois au résidentiel (par rapport à une facturation mensuelle ailleurs),
- le temps de cycle est plus long (plus d'étapes et recours moins rapide à l'interruption de service lorsqu'il y a retard de paiement),
- il n'y a pas d'exigence d'un dépôt de sécurité pour la clientèle résidentielle.

Certaines concordances par rapport au reste de l'industrie :

- le recours aux firmes externes pour recouvrer les sommes dues,
- la mise en place de centres d'appel avec l'utilisation accrue de la technologie téléphonique,
- une préoccupation sociale croissante envers la clientèle à faibles revenus.

4 PLAN DE BALISAGE

1 Outre ses activités de vigie, le Distributeur participe à des études structurées de
2 balisage qui à terme lui permettront d'analyser son efficacité sur l'ensemble de
3 ses activités.

4.1 Objectifs

4 Les études de balisage ont comme objectif de :

- 5 • permettre des comparaisons sur la performance opérationnelle,
- 6 • dégager les grandes tendances,
- 7 • identifier les facteurs explicatifs à l'origine des différences observées,
- 8 • identifier les meilleures pratiques dans le but éventuel de les transposer.

4.2 Sources

9 Les études de balisage qui font l'objet de ce plan proviennent de deux sources :

- 10 • Canada (Association Canadienne de l'Électricité)
- 11 • États-Unis (Firme PA Consulting)

4.3 Résultats attendus

12

13 Étant donné la complexité du balisage, il est important que les données soient
14 analysées de façon rigoureuse et que les facteurs explicatifs soient bien
15 maîtrisés. Ces analyses se feront en étroite collaboration avec les fournisseurs
16 internes du Distributeur dont le Centre de services partagés. Les analyses
17 seront effectuées à l'automne 2003 dès que les rapports finaux seront
18 disponibles .

19 Les résultats des deux exercices de balisage portant sur les années 2001 et
20 2002 pourront être déposés à la Régie de l'énergie en 2004.

4.4 Description des programmes

1 **4.4.1 Canada**

2 **Association Canadienne de l'Électricité (ACÉ) – programme COPE²**

3 Le balisage de certains indicateurs existe depuis de nombreuses années au sein
4 de l'ACÉ. Il porte sur les éléments suivants :

- 5 • Continuité de service
- 6 • Sécurité des employés
- 7 • Satisfaction

8 En 1994-95, quelques tentatives coordonnées par BC Hydro pour l'ACÉ ont
9 permis de baliser des processus reliés aux services à la clientèle selon une
10 approche inspirée du modèle TB&A (Theodore Barry & Ass, maintenant PA
11 Consulting).

12 Mise à part la participation aux balisages liés aux performances des réseaux
13 (sécurité, continuité de service), les activités de balisage ont été suspendues de
14 1996 à 1998, en raison de l'ouverture des marchés de l'électricité en Amérique
15 du Nord.

16 En 1999, il y a eu reprise du balisage des activités clientèles à partir d'un modèle
17 qui s'appuie sur la séparation en unités d'affaires et l'utilisation d'un tableau de
18 bord financier.

19 En 2002, Hydro-Québec Distribution a débuté sa participation au balisage
20 touchant les aspects financiers de ses activités réseaux (COPE – Distribution)

² Committee on Corporate Performance and Productivity Evaluation (COPE)

1 **Modèle de balisage**

- 2 • Structure de balisage qui s'appuie sur un découpage en unités d'affaires
3 (Production, Transport, Distribution, Service à la clientèle, Services corporatifs).
- 4 • Frontières définies à l'aide d'une liste d'activités dont chaque unité d'affaires
5 est responsable. Pour des raisons d'ordre stratégique partagées par toutes
6 les compagnies, le volet Service à la clientèle exclut le processus *Ventes*. Le
7 volet Distribution inclut le processus *Mesurage* mais exclut les *Réseaux*
8 *autonomes*.
- 9 • Environ 10 indicateurs regroupés sous trois rubriques :
- 10 ○ clients (ex. : qualité de service téléphonique, continuité de service,
11 satisfaction),
- 12 ○ employés (accidents, nombre d'abonnements par employé, employés par
13 100 km de lignes),
- 14 ○ actionnaire (ex. : croissance des ventes, coût par abonnement, coût par
15 km de lignes).
- 16 • Le modèle mis en place en 1999 mettait surtout l'accent sur des données de
17 nature financière. Il est en constante évolution depuis lors :
- 18 ○ De 1999 à 2001 : constats sur les différences dans la façon de rapporter
19 l'information, beaucoup d'efforts pour se donner une
20 compréhension commune du modèle (frontières des
21 unités d'affaires, composantes de coût à
22 inclure/exclure, découpage des processus, ajout
23 d'indicateurs de performance opérationnelle ...).
- 24 ○ En 2002 : précisions apportées dans les définitions reliées aux
25 indicateurs d'efficience, matrice de coûts.

1 **Bassin de comparaison**

- 2 • Service à la clientèle : Le nombre de participants varie d'année en année
3 mais compte sur une base régulière de 7 participants. À partir de 2004, BC
4 Hydro et HydroOne envisagent de ne plus fournir de données détaillées par
5 processus. Ils continueront néanmoins à participer au balisage des données
6 agrégées.
- 7 • Distribution : en 2002, 16 compagnies ont participé au groupe Distribution du
8 programme COPE.

9

10 **Le processus de balisage**

- 11 • Le COPE est un programme de balisage dirigé par les entreprises membres
12 de l'ACÉ et dont la bonne marche dépend du niveau d'intérêt et
13 d'engagement des participants (Présidence des comités, modifications au
14 modèle de balisage, analyse des données, ...).
- 15 • L'information de balisage est recueillie annuellement sur le site Web de
16 l'ACÉ. On compte environ 50 cases à compléter (données exclusivement
17 quantitatives).
- 18 • Les informations par entreprise sont accessibles à tous les participants, sous
19 réserve d'une stricte confidentialité.
- 20 • Jusqu'en 2002, beaucoup de difficultés ont été rencontrées pour valider les
21 données de la banque COPE.
- 22 • Des rapports sommaires seront produits par l'ACÉ (moyenne canadienne et
23 résultats d'Hydro-Québec Distribution).

24 **Limitations de l'étude**

- 1 • Au Canada, le bassin d'entreprises comparables est plutôt restreint pour une
2 entreprise de la taille d'Hydro-Québec.
- 3 • En raison des changements apportés aux définitions ainsi qu'à la banque de
4 données depuis 1999, on ne peut assurer la continuité des données
5 inscrites.
- 6 • Même si un découpage en unités d'affaires est utilisé, le concept de « coût
7 complet des activités » n'est pas appliqué partout ailleurs au Canada et
8 n'est pas traité dans le modèle COPE à l'heure actuelle. À Hydro-Québec, la
9 facturation des services fournis par le Centre des Services Partagés (CSP),
10 par exemple, se fait à coût complet. Ainsi, pour un même service, les coûts
11 identifiés par les unités d'affaires d'Hydro-Québec seront plus élevés que
12 ceux des unités d'affaires d'une autre entreprise qui n'a pas adopté cette
13 pratique comptable.
- 14 • Les données recueillies dans la banque COPE sont exclusivement
15 quantitatives. La banque ne contient pas de données de nature descriptive
16 ou qualitative. Dans ce contexte, une interprétation correcte des résultats ne
17 peut être obtenue que par des échanges entre les participants pour
18 compléter l'analyse des données et ainsi obtenir une meilleure
19 compréhension de la performance de chacun.
- 20 • Le COPE étant un programme basé sur la coopération, la qualité des
21 résultats obtenus dépend de l'implication de chaque membre. Or, cette
22 implication s'est avérée inégale et variable dans le temps pour les diverses
23 entreprises participantes.

4.4.2 États-Unis

1 Programme PA Consulting Group (anciennement TB&A)

2 Le programme PA Consulting est en vigueur depuis 1992 et est entièrement
3 dirigé par un groupe d'experts du domaine indépendant des entreprises
4 participantes.

5 Hydro-Québec Distribution participe cette année au programme *Transmission &*
6 *Distribution* (VP Réseaux) et au programme *Customer service* (VP Ventes et
7 Service à la clientèle).

8

9 Modèle de balisage

- 10 • Service à la clientèle :

11 La structure de balisage s'appuie sur un découpage par processus:

- 12 ○ Centre d'appels – régulier, affaires, recouvrement
13 ○ Relève de compteurs,
14 ○ Facturation,
15 ○ Encaissement,
16 ○ Recouvrement – bureau, activités terrain,
17 ○ Subtilisation d'électricité,
18 ○ Traitement des plaintes,
19 ○ Maintenance du parc d'appareils de mesurage.

20 Le processus Vente n'est pas couvert par l'étude, comme dans le cas de COPE,
21 les participants jugeant l'information trop stratégique pour être partagée.

1 • Distribution :

2 La définition du modèle de PA Consulting inclut des postes qui, à Hydro-
3 Québec, sont intégrés au transport. Seule la partie du balisage qui traite des
4 lignes de distribution est donc utilisée.

5 Il est généralement possible de segmenter les données financières
6 (immobilisations et les charges) selon les activités suivantes :

7 ○ exploitation et entretien,

8 ○ contrôle de la végétation,

9 ○ raccordements,

10 ○ extension des réseaux de distribution et augmentation de la charge,

11 ○ mesurage (achat et entretien).

12 Beaucoup d'indicateurs non financiers sont produits dont plusieurs
13 concernent la fiabilité du service électrique et la sécurité des employés.
14 Plusieurs sections sont aussi consacrées aux méthodes utilisées pour la
15 gestion de différentes activités.

16 • Frontières définies à l'aide d'une description très précise de chaque
17 processus et activité, et des coûts qu'ils doivent contenir.

18 • Questionnaires très exhaustifs et très volumineux

19 ○ Service à la clientèle : 53 sections, 650 questions quantitatives et
20 qualitatives.

21 ○ Distribution : 56 sections, 858 questions quantitatives et qualitatives (une
22 part importante du questionnaire ne touche pas les activités de distribution
23 d'Hydro-Québec).

1 **Bassin de comparaison**

- 2 • Service à la clientèle : + ou - 34 participants,
3 • Distribution : + ou - 40 participants.

4

5 **Le processus de balisage**

- 6 • Le processus comporte plusieurs étapes, dont plusieurs appels conférences
7 et une rencontre dédiée à la validation des données. Une autre rencontre est
8 consacrée à l'analyse des résultats.

- 9 • Plusieurs rapports sont disponibles :

10 ○ Service à la clientèle : au total 14 volumes totalisant plus de 2 000 pages
11 (tableau de bord, analyses, statistiques, etc.) faisant
12 état des résultats à un niveau très détaillé, d'un
13 rapport sommaire comprenant quelques 150
14 indicateurs et d'un rapport d'analyse des meilleures
15 pratiques.

16 ○ Distribution : 17 rapports détaillés au total de plus de 2000 pages ,
17 un rapport sommaire de plus de 200 indicateurs et un
18 rapport d'analyse des meilleures pratiques.

- 19 • L'identité des participants est confidentielle dans les rapports produits par la
20 firme.

21 **Limitations de l'étude**

- 22 • À Hydro-Québec, la facturation des services fournis par le Centre des
23 Services Partagés (CSP) se fait à coût complet. Ainsi, pour un même
24 service, les coûts identifiés par les unités d'affaires d'Hydro-Québec seront

- 1 plus élevés que ceux des unités d'affaires d'une autre entreprise qui n'a pas
2 adopté cette pratique comptable.
- 3 • Il n'y a jamais de comparaison parfaite entre les entreprises (différences
4 régionales, taux de change, contexte légal, systèmes comptables en place,
5 etc.).
 - 6 ○ Il est difficile pour tous les participants à l'étude de se conformer
7 parfaitement à un modèle de balisage. Par exemple, la comptabilisation des
8 coûts et investissements associés à chacun des processus repose sur
9 l'exemple du FERC, méthodes comptables qui ne correspondent pas
10 toujours à celles d'Hydro-Québec ou d'autres d'entreprises canadiennes et
11 internationales . De plus, les coûts des activités et des processus se
12 limitent aux charges directes (salaires directs et dépenses afférentes,
13 modèle FERC), contrairement au modèle à coût complet en vigueur à
14 Hydro-Québec.
 - 15 ○ Hydro-Québec Distribution a consacré beaucoup d'efforts pour comprendre
16 le modèle et s'y conformer d'une part et pour collecter l'information et
17 s'assurer de sa cohérence d'autre part.
 - 18 ○ Étant donné le modèle de balisage utilisé pour la distribution, certains des
19 indicateurs produits ne sont donc pas appropriés pour comparer l'activité de
20 distribution d'Hydro-Québec avec celle des autres entreprises de
21 distribution.
 - 22 ○ La validation des données relève de chaque participant et de «PA
23 consulting», particulièrement quand cette dernière constate certaines
24 incohérences dans les données/résultats qui peuvent mettre en péril la
25 crédibilité de leur balisage.

- 1 • Un seul résultat n'est pas significatif, on doit considérer un ensemble
- 2 d'indicateurs et analyser les quartiles (grandes tendances) avant de tirer des
- 3 conclusions.

1 **ANNEXE 1 : FICHES SYNTHÈSES – INDICATEURS GLOBAUX**

2 **D'EFFICIENCE**

3 **Fiches des indicateurs**

- 4 • Coûts de distribution et SALC par kWh normalisé pour l'effet température
- 5 • Charges d'exploitation nettes par abonnement
- 6 • Charges d'exploitation nettes par kWh normalisé pour l'effet température
- 7 • Immobilisations en exploitation nettes par abonnement

1

INDICATEUR GLOBAL:	Coût de distribution et de service à la clientèle par kWh normalisé (CD&SALC / kWhN)
	$\frac{\text{Coût de distribution \& SALC}}{\text{kWh normalisés}}$

2

UNITÉ :	¢ / kWh
----------------	---------

3

DÉFINITION :	Cet indicateur mesure le coût unitaire global des activités propres à la distribution et au service à la clientèle. Il couvre autant l'ensemble des coûts d'exploitation que les coûts plus directement reliés aux actifs qu'il utilise, et fournit une base d'analyse directement comparable au tarif d'électricité.
---------------------	---

4

PRINCIPALES COMPOSANTES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Charges d'exploitation nettes (46 %) 2. Coût du capital (32 %), composé du rendement sur avoir propre (12%) et du coût de la dette (20%) 3. Amortissement et déclassémet (20%) 4. Autres composantes (2%)
(EN % DU CD&SALC DE 2004)	

5

RÉSULTATS ET DONNÉES				
	Réel 2001	Réel 2002	Budget 2003	Planification 2004
CD&SALC / kWhN.	1,42	1,37	1,30	1,29
CD&SALC (M\$)	2 189,1	2 183,6	2 123,8	2 149,3
CEN	938,6	982,4	969,3	977,2
Coût du capital	799,2	736,8	691,1	690,9
Amortissement et déclassémet	423,1	440,8	433,1	430,3
Autres composantes	28,2	23,6	30,2	50,9
TWh normalisés	154,6	158,8	163,2	166,3
Inflation (IPC)		2,2%	2,9%	1,3%
<u>Croissance annualisée</u>				<u>2001/04</u>
CD&SALC / kWhN.				-3,0 %
CD&SALC				-0,6 %
kWhN				2,5 %
Inflation				2,1%

6

7

1

INDICATEUR GLOBAL :	Charges d'exploitation nettes par abonnement (CEN/abon.)
	$\frac{\text{Charges d'exploitation nettes}}{\text{\# d'abonnements}}$

2

UNITÉ :	\$ / abonnement
----------------	-----------------

3

DÉFINITION :	Cet indicateur mesure les coûts unitaires d'exploitation par abonnement. Il reflète les coûts qui sont propres aux différents processus opérationnels de la division.
---------------------	---

4

PRINCIPALES COMPOSANTES : (EN % DES CEN DE 2004)	1. Charges brutes directes (88%)
	a. Main-d'oeuvre (60%)
	b. Autres charges directes (33%)
	c. Récupération de coûts (-4%)
	2. Charges de services partagés - CSP (40%)
	3. Coûts capitalisés (-28%)

5

RÉSULTATS ET DONNÉES				
	Réel 2001	Réel 2002	Budget 2003	Planification 2004
CEN / Abon.	263,9	273,2	266,3	265,7
CEN (M\$)	938,6	982,4	969,3	977,2
Charges brutes directes	794,2	843,0	844,6	862,4
CSP	398,5	391,8	390,5	386,0
Coûts capitalisés	-254,1	-252,4	-265,8	-271,2
Abonnements ('000)	3 557	3 597	3 639	3 678
Inflation (IPC)		2,2%	2,9%	1,3%
<u>Croissance annualisée</u>				<u>2001/04</u>
CEN / Abon.				0,2%
CEN				1,4%
Abonnement				1,1%
Inflation				2,1%

6

1

INDICATEUR GLOBAL :	Charges d'exploitation nettes par kWh normalisé (CEN/kWhN) $\frac{\text{Charges d'exploitation nettes}}{\text{kWh normalisés}}$
----------------------------	---

2

UNITÉ :	¢ / kWh
----------------	---------

3

DÉFINITION :	Cet indicateur mesure les coûts unitaires d'exploitation du Distributeur. Il reflète les coûts qui sont propres aux différents processus opérationnels de la division et fournit une base d'analyse directement comparable au tarif d'électricité.
---------------------	--

4

PRINCIPALES COMPOSANTES :	Voir l'indicateur «CEN/abon.»
----------------------------------	-------------------------------

5

RÉSULTATS ET DONNÉES				
	Réel 2001	Réel 2002	Budget 2003	Planification 2004
CEN / kWhN.	0,61	0,62	0,59	0,59
CEN (M\$)	938,6	982,4	969,3	977,2
Charges brutes directes	794,2	843,0	844,6	862,4
CSP	398,5	391,8	390,5	386,0
Coûts capitalisés	-254,1	-252,4	-265,8	-271,2
TWh normalisés	154,6	158,8	163,2	166,3
Inflation (IPC)		2,2%	2,9%	1,3%
<u>Croissance annualisée</u>				<u>2001/04</u>
CEN / kWhN.				-1,1%
CEN				1,4 %
kWhN				2,5 %
Inflation				2,1%

6
7

1

INDICATEUR GLOBAL:	Immobilisations en exploitation nettes par abonnement (IEN/abon.)
	$\frac{\text{Immobilisations en exploitation nettes}}{\text{\# d'abonnements}}$

2

UNITÉ :	\$ / abonnement
----------------	-----------------

3

DÉFINITION :	Cet indicateur mesure la valeur moyenne des équipements utilisés par le Distributeur.
---------------------	---

4

PRINCIPALES COMPOSANTES :	<p>L'immobilisation en exploitation nette au 31/12/2001 était de l'ordre de 7,6 milliards de dollars, incluant des actifs incorporels d'une valeur de 64 M\$.</p> <p>Le niveau des IEN dépend principalement du niveau des mises en services et de l'amortissement annuel.</p>
----------------------------------	--

5

RÉSULTATS ET DONNÉES				
	Réel 2001	Réel 2002	Budget 2003	Planification 2004
IEN / Abon.	2 140,6	2 130,2	2147,9	2180,5
IEN (M\$)	7 614,6	7 661,4	7 816,5	8 019,8
Amortissement ³	413,4	414,5	426,5	413,4
Mise en service	521,0	495,8	581,6	616,7
Abonnements ('000)	3 557	3 597	3 639	3 678
Inflation (IPC)		2,2%	2,9%	1,3%
<u>Croissance annualisée</u>				<u>2001/04</u>
IEN / Abon.				0,6%
IEN				1,7%
Abonnement				1,1%
Inflation				2,1%

6

³ Les amortissements du 1^{er} janvier au 31 décembre

ANNEXE 2 : DÉFINITIONS - INDICATEURS

1 Charges d'exploitation nettes (CEN)

2 Les charges d'exploitation nettes représentent les coûts d'exploitation des
3 activités du Distributeur tel que présentés à l'état des résultats de la division.

4 Les charges d'exploitation nettes sont donc différentes des «Charges
5 d'exploitation» présentées par ailleurs dans la preuve. Elles ne prennent pas en
6 compte les frais corporatifs, et ne sont pas diminués des revenus découlant de la
7 facturation interne émise (*Considérer ces éléments, pour des fins de calcul et de*
8 *suivi d'un indicateur d'efficience ne serait pas approprié, étant donné par*
9 *exemple que les frais corporatifs ne sont pas imputés sur une base de*
10 *consommation directe par activités).*

11 Les CEN incluent les éléments suivants:

- 12 • Charges brutes directes (main d'œuvre + autres charges directes - revenus
13 de récupération de coûts)
- 14 • Charges de services partagés
- 15 • Déductions des coûts capitalisés

16 Coût de distribution et de service à la clientèle (CD&SALC)

17 Ce concept couvre l'ensemble des coûts du Distributeur à l'exception de ceux
18 reliés aux approvisionnements et au transport.

1 Plus spécifiquement, le CD&SALC inclut les éléments suivants:

- 2 • Charges d'exploitation nettes (telles que décrites ci haut)
- 3 • Achats de combustible
- 4 • Amortissements, taxes, frais corporatifs
- 5 • Coût du capital (selon le taux de rendement accordé sur la base de
- 6 tarification moyenne 13 mois)

7 Déduction faite des éléments suivants:

- 8 • Facturation externe émise
- 9 • Facturation interne émise
- 10 • Éléments exceptionnels

11 Immobilisations en exploitation nettes

12 Soit :

- 13 • Valeur nette des immobilisations en exploitation⁴ (immobilisations au
- 14 coût moins l'amortissement cumulé) au 31 décembre.
- 15 • Actifs incorporels

16 Les actifs incorporels sont ajoutés à la valeur nette des immobilisations en
17 exploitation, compte tenu de leur contribution aux processus d'affaires de la
18 division et de l'importance de ces projets pour les années à venir (ex: Projet SIC
19 et Dcartes). Avant l'exercice 2002, ces actifs étaient présentés avec les
20 immobilisations en exploitation.

⁴ Les immobilisations en exploitation excluent les frais reportés dont ceux associés aux programmes commerciaux.

1 Abonnements

2 La rubrique comprend les abonnements relatifs à la clientèle québécoise au 31
3 décembre de chaque exercice financier, tel que publié au Rapport annuel de
4 l'entreprise, incluant les abonnements des réseaux autonomes et excluant les
5 abonnements relatifs aux réseaux voisins liés aux activités de l'unité d'affaires
6 Marché de gros.

7 Le dénombrement inclut les abonnements actifs et vacants, et reflète l'effet
8 multiplicateur des tarifs DM (logements multiples).

9 Ventes en GWh normalisées (effet température)

10 Elles représentent les ventes publiées relatives à la clientèle de la division
11 corrigées afin de prendre en compte l'impact des écarts de température par
12 rapport aux conditions climatiques moyennes.