

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



**Table des matières**

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ÉVOLUTION DE L'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>8</b>
2.1	PRÉSENTATION DES INDICATEURS .....	8
2.2	INDICATEURS D'EFFICIENCE .....	11
2.2.1	<i>Catégorie 1 : Les indicateurs d'efficacité globaux .....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Catégorie 2 : Les indicateurs du processus Services à la clientèle .....</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Catégorie 3 : Les indicateurs du processus Distribution .....</i>	<i>13</i>
2.3	ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....	14
<b>3</b>	<b>EFFICIENCE DE CERTAINS PROCESSUS DU DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>16</b>
3.1	ÉVOLUTION DES PROCESSUS LIÉS AUX SERVICES À LA CLIENTÈLE .....	17
3.1.1	<i>Accueil et traitement des demandes des clients .....</i>	<i>18</i>
3.1.1.1	Tendances de l'industrie et meilleures pratiques .....	19
3.1.1.2	Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution .....	21
3.1.1.3	Améliorations visées 2004-2008 .....	21
3.1.1.4	Évolution de l'efficacité .....	22
3.1.2	<i>Relève de compteurs .....</i>	<i>22</i>
3.1.2.1	Tendances de l'industrie et meilleures pratiques .....	23
3.1.2.2	Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution .....	24
3.1.2.3	Améliorations visées 2004-2008 .....	25
3.1.2.4	Évolution de l'efficacité .....	25
3.1.3	<i>Facturation et encaissement .....</i>	<i>26</i>
3.1.3.1	Tendances de l'industrie et meilleures pratiques .....	26
3.1.3.2	Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution .....	27
3.1.3.3	Améliorations visées 2004-2008 .....	27
3.1.3.4	Évolution de l'efficacité .....	28
3.1.4	<i>Crédit et recouvrement .....</i>	<i>28</i>
3.1.4.1	Tendances de l'industrie et meilleures pratiques .....	29
3.1.4.2	Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution .....	30
3.1.4.3	Améliorations visées 2004-2008 .....	31
3.1.4.4	Évolution de l'efficacité .....	32
3.2	ÉVOLUTION DU PROCESSUS DISTRIBUTION .....	33
3.2.1	<i>L'amélioration de l'efficacité .....</i>	<i>33</i>
3.2.1.1	La situation actuelle .....	33
3.2.1.2	Les meilleures pratiques de l'industrie .....	34
3.2.1.3	Actions d'amélioration 2004-2008 .....	36
3.2.2	<i>L'amélioration de la qualité du produit et des services .....</i>	<i>38</i>
3.2.2.1	La situation actuelle .....	38
3.2.2.2	Les meilleures pratiques émergentes .....	42
3.2.2.3	Actions d'amélioration 2004-2008 .....	43
<b>4</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>47</b>



## **1 INTRODUCTION**

1 Afin de répondre aux attentes de la Régie de l'énergie en matière d'amélioration  
2 de sa productivité et de son efficacité, le Distributeur a déposé dans le cadre de  
3 la demande R-3492-2002, Phase 2 plusieurs pièces relatives à son efficacité et  
4 à un plan de balisage du coût de ses produits et services et un autre sur le coût  
5 des produits et services fournis au Distributeur par le Centre de services  
6 partagés et par Hydro-Québec TransÉnergie pour les télécommunications  
7 spécialisées.

8 Dans sa décision D-2004-47, la Régie de l'énergie est d'avis que la première  
9 pièce, soit celle relative aux indicateurs d'efficacité et au plan de balisage du  
10 Distributeur, répond en grande partie à ses attentes et qu'à ce stade-ci il est  
11 raisonnable et prudent d'établir le balisage de façon progressive et évolutive.  
12 Ainsi, en complément des indicateurs globaux déjà fournis par le Distributeur, la  
13 Régie demande à celui-ci de déposer dans son prochain dossier tarifaire, 19  
14 indicateurs dont elle soumet une liste préliminaire. Ces indicateurs permettront,  
15 lors des prochains dossiers tarifaires du Distributeur, d'effectuer un balisage  
16 interne et de juger de la performance et de l'efficacité de ce dernier, sans mettre  
17 de côté d'autres indicateurs qui pourraient s'avérer utiles avec le temps et  
18 l'expérience.

19 De plus, la Régie juge pertinent que le Distributeur présente séparément les  
20 coûts du processus Distribution de ceux du processus Services à la clientèle  
21 puisque leurs coûts respectifs ne sont pas provoqués par les mêmes inducteurs.  
22 La liste préliminaire d'indicateurs précise comment la Régie souhaite voir la  
23 séparation des processus se matérialiser.

24 La Régie précise également que les indicateurs relatifs au processus Distribution  
25 devront exclure, lorsque pertinent, les coûts relatifs à la production et au  
26 transport de l'électricité des réseaux autonomes.

1 Enfin, la Régie s'attend à ce que le Distributeur dépose les résultats de son  
2 balisage externe effectué en 2003.

3 À cet effet, le Distributeur tient à insister sur le fait que l'exercice de balisage des  
4 processus Services à la clientèle et Distribution doit être vu comme un outil  
5 d'amélioration continue des opérations et des services offerts aux clients. Afin  
6 d'être utile, cet exercice requiert, tel que le mentionnait l'expert Drazen dans le  
7 dossier R-3492-2002, phase 2, du développement et du raffinement à travers le  
8 temps.

9 En effet, le balisage de la performance des opérations des processus Services à  
10 la clientèle et Distribution comporte certaines difficultés :

- 11 • La conception d'un bon modèle de balisage est une tâche longue et  
12 difficile, surtout pour les données relatives aux coûts.
- 13 • Chaque participant doit traiter et ajuster ses données afin de se conformer  
14 au modèle de balisage. La qualité des données est inévitablement  
15 affectée par ces ajustements.
- 16 • Il faut s'attendre à ce que seule une portion des activités puissent être  
17 correctement balisée, soit les activités simples et normalisées.
- 18 • L'entreprise qui participe peut donner certaines assurances sur  
19 l'exactitude des données qu'elle fournit, mais ne peut en aucun temps se  
20 porter garante des données fournies par les autres participants.
- 21 • Chaque entreprise opère dans un environnement d'affaires qui lui est  
22 propre et qui impose des contraintes qui ne sont pas toujours sous son  
23 contrôle mais qui peuvent affecter significativement son niveau de  
24 performance.

25 Le fait de s'en tenir à comparer quelques résultats apporte peu. Cela peut même  
26 être trompeur lorsqu'on tente d'évaluer la performance réelle de chaque

1 entreprise. Un exercice de balisage ne peut faire l'économie d'une analyse  
2 approfondie qui tient compte d'un ensemble de facteurs et qui est faite sur plus  
3 d'une année. Combiner tous les meilleurs résultats conduit à déterminer un profil  
4 qu'on ne reconte chez aucune entreprise.

5 L'intérêt premier du balisage tient à ce que chaque entreprise puisse bénéficier  
6 des meilleures pratiques d'affaires des autres, ce qui requiert moins de précision  
7 au niveau des données. En conséquence, le balisage effectué par le Distributeur  
8 pour ses processus Services à la clientèle et Distribution nécessite un examen  
9 détaillé et nuancé, qui se prête mal au contexte d'audiences publiques. Le  
10 volume considérable d'information (près de 1 500 pages de tableaux et  
11 graphiques par analyse de balisage) ainsi que le niveau de détail et de technicité  
12 des informations motivent le Distributeur à proposer que l'examen de ce balisage  
13 soit traité dans le cadre d'un dossier distinct, à l'intérieur de rencontres  
14 techniques avec les intervenants et le personnel de la Régie. En plus des  
15 résultats de l'analyse de PA Consulting pour l'année 2002, ces rencontres  
16 techniques devraient également permettre l'examen des résultats portant sur  
17 l'année 2003. Toutefois, considérant d'une part que le balisage effectué par le  
18 Centre de Services Partagés présente les mêmes particularités que celui du  
19 Distributeur, et d'autre part, que ce fournisseur interne fait partie intégrante de la  
20 problématique d'efficience du Distributeur, il est proposé que l'examen détaillé du  
21 balisage du Centre de Services partagés soit revu conjointement avec celui du  
22 Distributeur. L'examen du balisage portant sur les télécommunications  
23 spécialisées sera quant à lui intégré dans le balisage à venir de TransÉnergie,  
24 dans son propre dossier tarifaire.

25 Cependant, les premières pistes d'amélioration, s'inspirant des meilleures  
26 pratiques d'affaires, sont présentées à la section 3 de ce document. Les  
27 meilleures pratiques d'affaires proviennent de l'analyse des résultats de  
28 l'exercice de balisage dirigé par un groupe d'experts de la firme américaine PA  
29 Consulting.

1 Ainsi, cette deuxième preuve sur l'efficacité du Distributeur vise à répondre aux  
2 demandes suivantes formulées par la Régie de l'énergie, soit :

- 3 • présenter et expliquer l'évolution de la performance pour chacun des  
4 indicateurs demandés par la Régie ;
- 5 • énoncer les pistes proposées pour améliorer la productivité et l'efficacité  
6 du Distributeur ainsi que les résultats attendus.

## **2 ÉVOLUTION DE L'EFFICACITÉ DU DISTRIBUTEUR**

### **2.1 Présentation des indicateurs**

7 Le Distributeur a regroupé ses indicateurs d'efficacité sous trois grandes  
8 catégories soit :

- 9 • Catégorie 1 : les indicateurs globaux
- 10 • Catégorie 2 : les indicateurs du processus Services à la clientèle
- 11 • Catégorie 3 : les indicateurs du processus Distribution.

12 La séparation des indicateurs par processus découle principalement du fait que,  
13 tel que mentionné par la Régie dans sa décision D-2004-47, les structures de  
14 coûts sont différentes par processus et les coûts ne sont pas provoqués par les  
15 mêmes inducteurs.

16 Les indicateurs d'efficacité permettent d'évaluer l'intensité des efforts mis en  
17 œuvre pour atteindre les résultats. En fait, un indicateur met en rapport un  
18 intrant (par exemple les coûts ) avec un extrant (par exemple le nombre  
19 d'abonnements) nécessaire pour assurer le service.

20 Les intrants suivants ont déjà fait l'objet de présentation dans le cadre du dossier  
21 R-3492-2002, phase 2 :

- 22 • Coûts de Distribution et de Services à la clientèle

- 1       • Charges d'exploitation nettes
- 2       • Immobilisations en exploitation nettes

3 Dans le présent dossier, un nouvel intrant, l'effectif moyen, a été ajouté à la  
4 demande de la Régie. Cet intrant permet de quantifier l'intensité de la  
5 main-d'œuvre nécessaire afin de réaliser les activités sous examen. La notion  
6 d'équivalent temps complet (ETC) spécifiquement demandée par la Régie dans  
7 sa décision D-2004-47 n'a pu être utilisée tel qu'expliqué à la pièce HQD-8,  
8 document 4.

9 Les extraits suivants ont également fait l'objet de présentation dans le cadre du  
10 dossier R-3492-2002, phase 2 :

- 11       • KWh normalisés
- 12       • Nombre d'abonnements

13 À la demande de la Régie, un nouvel extrait a été ajouté soit les kilomètres de  
14 réseau. De l'avis du Distributeur, plusieurs de ses activités (coûts et effectifs) ont  
15 peu ou pas de lien avec le nombre de kilomètres. L'analyse de cet indicateur doit  
16 être vu de façon complémentaire avec les autres indicateurs et non comme  
17 explicatif à lui seul d'une tendance.

18 Lorsque utilisé pour des fins de balisage, le nombre de kilomètres à titre  
19 d'inducteur introduit des distorsions dans l'analyse comparative des indicateurs.  
20 L'ajout d'un client sur le réseau se traduit dans de nombreux cas par une  
21 densification du réseau existant, sans toutefois affecter le nombre total de  
22 kilomètres de réseau. De plus, il s'avère difficile de comparer des réseaux  
23 urbains (beaucoup de souterrains, peu de kilomètres, beaucoup de clients au  
24 kilomètre) avec des réseaux ruraux (peu de souterrains, beaucoup de kilomètres,  
25 peu de clients au kilomètre). Ainsi, l'analyse de cet indicateur doit être vu de  
26 façon complémentaire aux autres indicateurs et non comme explicatif à lui seul  
27 d'une tendance.

1 C'est d'ailleurs ce que reconnaissait l'expert Drazen dans son témoignage  
2 lorsqu'il mentionnait : *"les coûts de distribution devraient être évalués*  
3 *relativement à la taille du réseau de distribution qui est causée à la fois par le*  
4 *nombre de clients et par la demande de ces derniers"*<sup>1</sup>.

5 Pour le Distributeur, l'augmentation du nombre d'abonnements et le niveau de  
6 consommation conditionnent davantage ses activités et les coûts qui en résultent  
7 que le nombre de kilomètres.

8 C'est d'ailleurs en ce sens que deux nouveaux indicateurs jugés pertinents par le  
9 Distributeur pour suivre les activités du processus Distribution sont proposés. Ce  
10 sont le coût total du processus par abonnement et les charges d'exploitation du  
11 processus par abonnement, deux indicateurs également recommandés par  
12 l'expert Drazen.

13 L'abonnement et l'énergie distribuée à la clientèle sur le réseau sont les deux  
14 plus importants facteurs qui conditionnent les activités du Distributeur. Les  
15 processus Services à la clientèle et Distribution se mettent en branle dès lors où  
16 un client demande à être raccordé au réseau et consomme de l'énergie. En ce  
17 sens, le nombre d'abonnements et le nombre de kilowattheures distribués sont  
18 de l'avis du Distributeur les inducteurs de coûts qui reflètent le mieux l'évolution  
19 des activités de base. En outre, le volume de vente permet d'établir un lien direct  
20 avec le prix unitaire. À cet égard, l'indicateur 1 du coût total Distribution et  
21 Services à la clientèle par kWh normalisé peut s'apparenter à un tarif Distribution  
22 et Services à la clientèle dans un univers où les tarifs d'électricité seraient  
23 dégroupés.

---

<sup>1</sup> Extrait de la décision D-2004-47 page 21.

## **2.2 Indicateurs d'efficience**

1 Le tableau 1 présente l'ensemble des indicateurs d'efficience, soit ceux  
2 demandés par la Régie de l'énergie et ceux proposés par le Distributeur. Il met  
3 également en relief leur évolution avec le taux de croissance de l'inflation.

4

5 Pour permettre la comparabilité, l'ensemble des indicateurs a été calculé en  
6 excluant les coûts relatifs à la production et au transport de l'électricité des  
7 réseaux autonomes. Cet ajustement, appliqué à l'ensemble des indicateurs, a  
8 été effectué afin de mieux refléter les ressources requises par chacun des  
9 processus. Par conséquent, les années 2001 et 2002 ont été ajustées (par  
10 rapport à ce qui a été présenté dans la demande R-3492-2002) afin de refléter  
11 cette exclusion.

12 L'annexe 2 présente une analyse détaillée de chaque indicateur sur la période  
13 2001 à 2005.

**Tableau 1 - Indicateurs d'efficacité (1)**

Description	Exercices terminés le 31 décembre					Croissance annuelle moyenne
	Années historiques			Année de base	Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	
<b>Indicateurs globaux du Distributeur</b>						
<i>Indicateurs déposés par HQ Distribution (R-3492-2002)</i>						
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%
<i>Nouveaux indicateurs demandés par la Régie</i>						
5- Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	566	560	531	542	563	-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	6,92	-0,6%
<b>Indicateurs du processus Services à la clientèle</b>						
<i>Nouveaux indicateurs demandés par la Régie</i>						
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%
<b>Indicateurs du processus Distribution</b>						
<i>Nouveaux indicateurs demandés par la Régie</i>						
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	1,37	-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%
<i>Nouveaux indicateurs proposés en 2004 par HQ Distribution</i>						
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%

<b>Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada</b>		2,2%	2,8%	1,1%	1,3%	1,9%
---	--	------	------	------	------	------

**Notes :**

(1) : Les composantes des indicateurs d'efficacité 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.

1

**2.2.1 Catégorie 1 : Les indicateurs d'efficacité globaux**

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

7 La Régie a d'ailleurs retenu les indicateurs 2 et 4 dans sa liste préliminaire  
 8 d'indicateurs qu'elle demande au Distributeur de suivre, auxquels elle ajoute cinq  
 9 nouveaux indicateurs globaux (indicateurs 5 à 9). Ces nouveaux indicateurs  
 10 reprennent les mêmes intrants que ceux déjà présentés par le Distributeur mais  
 11 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'efficacité du Distributeur

3 L'analyse de ces indicateurs, significative puisque établie sur plusieurs années,  
4 démontre que, dans l'ensemble, l'efficacité globale du Distributeur ainsi que  
5 l'efficacité 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'efficacité (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%
<b>Extrants</b>						
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%
<b>Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada</b>		2,2%	2,8%	1,1%	1,3%	1,9%

14 (1) : Les composantes des indicateurs d'efficacité 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.

1 Les pratiques gagnantes sont en fait des caractéristiques ou modes d'opération  
2 partagés par un grand nombre d'entreprises dites performantes. On évalue la  
3 performance d'une entreprise par l'agrégation d'un ensemble de résultats tels  
4 que le niveau de service, la sécurité des employés, le coût des opérations, les  
5 coûts des immobilisations, etc. Ainsi, l'adoption d'une pratique gagnante de  
6 l'industrie, prise individuellement et dans un contexte différent, ne conduit pas  
7 nécessairement à une amélioration de l'efficacité. Il importe d'analyser les  
8 pratiques gagnantes sous l'angle d'améliorations potentielles pouvant ou non  
9 être applicables à Hydro-Québec Distribution.

10 Les principaux processus du Distributeur sont présentés et analysés en détail  
11 dans les pages suivantes. Les meilleures pratiques d'affaires ainsi que les  
12 améliorations envisagées à court terme viennent compléter l'analyse de chacun  
13 des processus. Une attention particulière a été portée au choix des différentes  
14 améliorations visées afin d'en assurer la cohérence et ainsi éviter que les efforts  
15 mis dans un processus, sur le service ou sur les coûts, ne puissent se faire au  
16 détriment d'un autre processus ou au détriment du service offert à la clientèle du  
17 Québec.

### **3.1 Évolution des processus liés aux services à la clientèle**

18 Dans un souci d'amélioration continue de son efficacité, le Distributeur a, lors de  
19 la cause D-3492-2002, phase 2, présenté et analysé de façon détaillée quatre  
20 processus liés aux services à la clientèle.

21 Dans cette section de la présente cause, il revient sur ces quatre processus afin  
22 de suivre l'évolution de leur efficacité, présenter de façon plus détaillée les  
23 meilleures pratiques d'affaires dans ces domaines et énoncer les principales  
24 pistes d'amélioration qu'il entend mettre en oeuvre.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La description détaillée des quatre processus figure à la pièce HQD-02, Document 1 du dossier R-3492-2002, phase 2.

1 De façon plus générale, le Distributeur a continué d’optimiser ses ententes avec  
2 ses fournisseurs internes afin de réduire notamment les coûts de location de  
3 locaux ainsi que les coûts de développement et d’exploitation des infrastructures  
4 de technologie de l’information. Ces dépenses se retrouvent dans l’ensemble des  
5 processus liés aux services à la clientèle. Les ententes avec les fournisseurs  
6 internes comptent pour un peu moins de 30% des charges d’exploitation nettes  
7 des processus liés aux services à la clientèle.

8 La principale préoccupation du Distributeur en matière d’efficacité consiste à  
9 assurer une stabilité à long terme de ses processus voire même une  
10 amélioration. Une telle amélioration de l’efficacité implique de faire face à la  
11 croissance continue de ses activités tout en maintenant la qualité des services et  
12 un même niveau de ressources et ce, malgré la pression exercée par les  
13 augmentations salariales. Pour y arriver toutefois, le Distributeur doit revoir ses  
14 façons de faire et implanter des outils performants, ce qui peut affecter son  
15 efficacité temporairement, le temps de réaliser les projets et de mettre en place  
16 les outils. Pour le Distributeur cependant, il apparaît évident qu’aucun  
17 changement ne doit être réalisé au détriment de la qualité des services à laquelle  
18 ses clients sont habitués.

19

### ***3.1.1 Accueil et traitement des demandes des clients***

20 Les activités de ce processus se résument à recevoir les demandes des clients  
21 et à fournir une réponse complète concernant entre autres, le mode de paiement,  
22 les emménagements/déménagements, la facturation, l’explication de factures,  
23 les ententes de recouvrement léger, l’information générale, l’information sur les  
24 pannes et les urgences. Ce processus comprend également certaines tâches  
25 administratives dont la mise à jour des dossiers, la correction et l’ajustement des  
26 factures ainsi que le traitement des plaintes.

1 L'accueil et le traitement des demandes s'effectuent aussi par le biais du centre  
2 de relation clientèle Internet que le Distributeur a développé au fil des ans. La  
3 clientèle peut non seulement obtenir des informations en ligne mais avoir accès à  
4 des services transactionnels tels la réception et le paiement de factures,  
5 l'ouverture ou la fermeture d'un compte ainsi que l'établissement d'un diagnostic  
6 et de conseils personnalisés en efficacité énergétique.

7

### ***3.1.1.1 Tendances de l'industrie et meilleures pratiques***<sup>3</sup>

8 Les pratiques d'affaires qui se retrouvent au sein des centres d'appels  
9 considérés comme les plus performants sont présentées dans le tableau 3  
10 suivant. Ce tableau fait également état des différences par rapport à  
11 Hydro-Québec Distribution.

---

3 Les meilleures pratiques de l'industrie proviennent d'un exercice de balisage auprès d'un ensemble d'entreprises oeuvrant en Amérique du Nord dont 90% sont des utilités privées. Cet exercice, effectué en 2003, était dirigé par un groupe d'experts de la firme américaine PA Consulting. Le Distributeur compte présenter les résultats du balisage dans le cadre de rencontres techniques compte tenu du volume considérable d'information.

1

**TABLEAU 3 : MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES**

2

**PROCESSUS ACCUEIL ET TRAITEMENT DES DEMANDES**

Meilleures pratiques d'affaires	À Hydro-Québec Distribution
<p><u>Organisation en sites</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le centre d'appels est regroupé en un ou deux sites. Dans les cas où il y a plusieurs sites, ceux-ci sont reliés de façon virtuelle.</li> </ul> <p><u>Impartition</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les surplus d'appels sont impartis (crédit, pannes, appels en langues étrangères).</li> </ul> <p><u>Technologies</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La réponse vocale interactive (RVI) est fortement privilégiée pour une gamme étendue de service aux clients, ce qui a un impact important sur les coûts d'opération.</li> <li>Les entreprises développent leur centre de service Internet en misant sur les possibilités transactionnelles qui améliorent grandement l'efficience.</li> </ul> <p><u>Flexibilité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les horaires des employés sont fixés en fonction des besoins et des habitudes de la clientèle. Les entreprises font appel à des employés à temps partiel pour plus de flexibilité.</li> <li>Les entreprises visent à ce que certains de leurs représentants soient généralistes pour pouvoir traiter tous les types d'appel. Pour les petits centres d'appels, c'est même une nécessité.</li> </ul> <p><u>Expertise et développement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'embauche se fait selon un profil de compétence et des aptitudes spécifiques.</li> <li>Le développement se fait par une formation sur mesure en fonction des compétences et aptitudes, ce qui limite sa durée.</li> <li>Les entreprises ont recours au <i>monitoring</i> des appels dans une perspective d'amélioration continue à raison de 6 à 10 appels écoutés par représentant par mois.</li> </ul> <p><u>Incidatifs à la performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des incitatifs monétaires reliés à la performance individuelle sont offerts dans 60% des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation du centre d'appels principal en 7 sites reliés de façon virtuelle; 5 sites autonomes pour les régions excentrées et 5 sites décentralisés en territoire pour les clients d'affaires. Ces derniers ne sont pas reliés.</li> <li>Aucun recours à l'impartition</li> <li>Faible utilisation de la RVI (&lt;10% des appels)</li> <li>Centre de service Internet intégrant des services transactionnels. Forte progression des transactions d'année en année.</li> <li>Flexibilité des horaires limitée actuellement. Toutefois, les nouvelles conventions collectives signées en 2003 ouvrent la porte à la création de postes permanents à horaire réduit permettant un peu plus de flexibilité</li> <li>Représentants spécialisés dans le traitement de certains types d'appels</li> <li>Promotion par ancienneté. Critère d'embauche : 5<sup>e</sup> secondaire non spécialisé</li> <li>Formation normalisée et dans les faits, beaucoup plus longue</li> <li>Pas de recours au <i>monitoring</i> de façon systématique mais projet pilote en cours</li> <li>Rémunération non liée au rendement individuel</li> </ul>

3

### **3.1.1.2 Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution**

1 L'organisation, les pratiques et l'efficacité d'Hydro-Québec Distribution sont  
2 tributaires de certaines particularités qui ont conditionné ses choix. En effet, le  
3 Québec se caractérise par son nombre important de déménagements concentrés  
4 sur une même période de l'année occasionnant ainsi des pointes considérables  
5 au niveau des centres d'appels.

6 De plus, le statut d'entreprise publique d'Hydro-Québec lui confère des  
7 responsabilités sociales dont entre autres, le maintien de l'emploi en région.  
8 C'est cette particularité qui a justifié une organisation en plusieurs sites répartis  
9 sur le vaste territoire québécois.

10

### **3.1.1.3 Améliorations visées 2004-2008**

11 S'appuyant sur les meilleures pratiques d'affaires, Hydro-Québec Distribution  
12 entend poursuivre l'amélioration de son processus Accueil et traitement des  
13 demandes.

14 À cet égard, les nouvelles conventions collectives signées en 2003 donnent au  
15 Distributeur un peu plus de flexibilité pour poursuivre l'optimisation de son  
16 processus entreprise depuis quelques années déjà.

17 Le nouveau système d'information clientèle (projet SIC) qui sera implanté en  
18 différentes phases en 2005 et 2007 ouvre la porte à une plus grande utilisation  
19 de la réponse vocale interactive pour fournir des informations aux clients ou pour  
20 traiter certaines demandes particulières. Le recours à cette technologie  
21 contribuera à une réduction des coûts de main d'œuvre.

22 Par ailleurs, le Distributeur explore actuellement les méthodes d'évaluation des  
23 contacts téléphoniques (le *monitoring* des appels) dans un site. La possibilité de  
24 déployer ces méthodes sera examinée en fonction des résultats du projet pilote  
25 et ce, dans une perspective d'amélioration continue des employés.

1

### **3.1.1.4 Évolution de l'efficience**

2

**TABLEAU 4**

3

#### **CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT DU PROCESSUS ACCUEIL ET**

4

#### **TRAITEMENT DES DEMANDES**

<b>(\$ / abonnement)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Demande R-3541-2004	33,24	33,09	36,07	34,33r	33,53e	32,95p
Demande R-3492-2002, Ph. 2	33,24	33,09	36,07	34,76	35,68	ND

5

r : réel 2003

6

e : selon l'estimation d'août 2004

7

p : selon la prévision d'août 2004

8 Les charges d'exploitation nettes par abonnement, liées à l'accueil et au  
9 traitement des demandes, baissent de 0,2 % en moyenne par année sur la  
10 période 2000-2005 pendant que l'indice des prix à la consommation augmente  
11 de 2,0 %, en moyenne, sur la même période. La décroissance de l'indicateur,  
12 prévue en 2004 par rapport à 2003, est attribuable notamment à la diminution  
13 des coûts de location de locaux.

### **3.1.2 Relève de compteurs**

14 Le processus de relève de compteurs consiste d'abord et avant tout à fournir les  
15 données de consommation afin d'établir la facture des clients. Il permet en outre  
16 d'offrir à certains clients des services tels le choix de date de facturation, le  
17 regroupement de comptes et les données nécessaires pour mieux gérer leur  
18 consommation. D'autres activités sont comprises également dans ce processus  
19 notamment, la détection d'anomalies dans la consommation, la participation à la  
20 mise à jour du dossier des clients et l'offre de signaux à certains clients d'affaires  
21 par le biais de compteurs communicants.

**3.1.2.1 Tendances de l'industrie et meilleures pratiques**

- 1 Les meilleures pratiques d'affaires, présentées dans le tableau suivant, ont été
- 2 adoptées en bonne partie par Hydro-Québec Distribution.

1

**TABLEAU 5 : MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES**

2

**PROCESSUS : RELÈVE DE COMPTEURS**

<b>Meilleures pratiques d'affaires</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises les plus performantes effectuent elles-mêmes la relève des compteurs par des ressources internes. L'impartition de la relève demeure peu répandue et cette tendance est stable depuis quelques années.</li> </ul> <p><u>Fréquence des relevés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises les plus performantes relèvent les compteurs chaque mois.</li> <li>Elles misent sur la précision et la qualité des données de consommation qui ont une incidence sur le coût des autres processus (facturation, demandes d'explication de la facture, recouvrement).</li> </ul> <p><u>Technologies</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilisation des micro-ordinateurs à main par les releveurs de compteurs est répandue.</li> <li>L'utilisation de la technologie de type AMR (<i>Automatic meter Reading</i>) progresse surtout pour mesurer la consommation des gros clients. Le coût très élevé de la technologie ralentit le rythme de son adoption.</li> </ul> <p><u>Incidatifs à la performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des incitatifs reliés à la performance individuelle sont offerts comme par exemple, le paiement au nombre de relevés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relève assurée en globalité par des ressources internes</li> <li>Relève mensuelle des compteurs des clients d'affaires et commerciaux pour qui les appels de puissance sont mesurés et facturés</li> <li>Relève bimestrielle des compteurs des clients résidentiels et petits commerces (la grande majorité des abonnements)</li> <li>Micro-ordinateurs utilisés par les releveurs québécois</li> <li>Technologie AMR déjà implantée pour relever la consommation des grandes entreprises et de certains clients commerciaux et d'affaires (environ 16 500 appareils permettant la télémesure installés chez ces derniers à la fin 2003)</li> <li>Aucun incitatif de ce type</li> </ul>

3

**3.1.2.2 Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution**

4

Tout comme les entreprises les plus performantes de l'industrie, Hydro-Québec

5

Distribution tente de minimiser les estimations de consommation et d'y recourir

6

qu'exceptionnellement. C'est particulièrement important au Québec qui se

7

distingue par une forte présence du chauffage électrique occasionnant des

8

fluctuations importantes de la consommation saisonnière des clients. Les études

9

sur la satisfaction des clients placent l'attente « recevoir une facture basée sur

1 des relevés réels de consommation » aux premiers rangs du classement des  
2 attentes parmi les plus importantes et ce, année après année.

### **3.1.2.3 Améliorations visées 2004-2008**

3 Au-delà des bonnes pratiques déjà implantées, le Distributeur compte poursuivre  
4 l'amélioration de son efficience en matière de relève de compteurs.

5 Les améliorations les plus importantes ne seront toutefois possibles, qu'après  
6 l'implantation de la dernière phase du nouveau système d'information clientèle  
7 SIC prévue en 2007. Ce système donnera beaucoup plus de flexibilité  
8 notamment pour refondre rapidement et de façon optimale les parcours des  
9 releveurs.

### **3.1.2.4 Évolution de l'efficience**

10

11 **TABLEAU 6**

12 **CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT DU PROCESSUS RELÈVE DE**  
13 **COMPTEURS**

14

<b>(\$ / abonnement)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Demande R-3541-2004	15,70	15,60	16,41	16,44r	15,75e	15,58p
Demande R-3492-2002, Ph. 2	15,70	15,60	16,41	16,57	16,64	ND

15

r : réel 2003

16

e : selon l'estimation d'août 2004

17

p : selon la prévision d'août 2004

18 Les charges d'exploitation nettes par abonnement pour la période 2000-2005 ont  
19 diminué de 0,2 % ce qui représente un écart de 2,2 % par rapport à l'inflation sur  
20 la même période. L'indicateur marque même une inflexion en 2004 témoignant  
21 des efforts d'optimisation des méthodes de travail qui ont permis le maintien des  
22 effectifs malgré la croissance du nombre d'abonnements de 1,4 % en moyenne

1 par année entre 2002 et 2004, ainsi que d'une réduction des coûts des services  
2 acquis auprès des fournisseurs internes.

3 Ces améliorations ont permis de terminer l'année 2003 avec un écart favorable  
4 de 0,8 % par rapport aux données présentées dans la demande R-3492-2002,  
5 phase 2.

### ***3.1.3 Facturation et encaissement***

6 Le processus de facturation et encaissement est constitué des activités  
7 suivantes :

- 8 • établissement de la facture mensuelle ou bimestrielle pour l'ensemble des  
9 clientèles à l'exception des grandes entreprises (calcul et production des  
10 données de facturation);
- 11 • impression de la facture et mise sous enveloppe;
- 12 • impression d'avis de retard, correspondances diverses, confirmations  
13 d'abonnement;
- 14 • mise à la poste, tri postal, organisation des envois en fonction des  
15 consignes de Postes Canada pour réduire les frais postaux;
- 16 • facturation par Internet;
- 17 • encaissement par chèque, guichet automatique.

18

#### ***3.1.3.1 Tendances de l'industrie et meilleures pratiques***

19 Le tableau 7 suivant présente les meilleures pratiques en matière de facturation  
20 et encaissement qui sont, pour la plupart, déjà adoptées par Hydro-Québec  
21 Distribution.

1

**TABLEAU 7 : MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES**

2

**PROCESSUS : FACTURATION ET ENCAISSEMENT**

<b>Meilleures pratiques d'affaires</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><u>Facturation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les entreprises tendent à minimiser les estimations de consommation.</li> <li>· Afin de réduire les coûts, les meilleures n'ont pas de bureaux d'affaires et n'ont pas recours aux agences de paiement.</li> </ul> <p><u>Encaissement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· L'impression et la mise sous enveloppe sont conservées à l'interne.</li> <li>· Le traitement des paiements se fait par des intermédiaires bancaires ou autres.</li> <li>· Les entreprises utilisent la technologie par imagerie pour le traitement et le paiement par chèque. Le paiement par chèque demeure malgré tout plus coûteux que les autres modes de paiement.</li> <li>· Les options de paiement électronique de même que la possibilité d'acquitter la facture en mode de versements égaux deviennent un standard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Très peu de factures sont estimées</li> <li>· Aucun bureau d'affaires ni de recours à des agences de paiement</li> <li>· Impression et mise sous enveloppe à l'interne</li> <li>· Majeure partie des paiements effectuée par le biais des systèmes bancaires</li> <li>· Nouveaux équipements implantés en 2003</li> <li>· MVE déjà très implanté et progression rapide du paiement électronique</li> </ul>

3

**3.1.3.2 Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution**

4

Avec plus de 35 % des clients, Hydro-Québec est parmi les entreprises dont les clients font le plus appel au mode de versements égaux en raison des variations saisonnières de la consommation d'électricité.

7

**3.1.3.3 Améliorations visées 2004-2008**

8

L'amélioration de l'efficacité passe notamment par la diminution du nombre d'envois postaux compte tenu de l'importance des frais de mise à la poste dans les coûts de ce processus.

11

À cet égard, Hydro-Québec favorise depuis quelques années l'envoi de la facture d'électricité par Internet à ses clients qui en font la demande, économisant ainsi des frais de mise à la poste.

13

### 3.1.3.4 Évolution de l'efficience

**TABLEAU 8**

**CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT DU PROCESSUS FACTURATION  
ET ENCAISSEMENT**

(\$ / abonnement)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Demande R-3541-2004	7,09	7,17	7,84	7,52 <sup>r</sup>	8,46 <sup>e</sup>	8,62 <sup>p</sup>
Demande R-3492-2002, ph. 2	7,09	7,17	7,84	7,53	7,83	ND

<sup>r</sup> :réel 2003

<sup>e</sup> : selon l'estimation d'août 2004

<sup>p</sup> : selon la prévision d'août 2004

L'indicateur d'efficience du processus - facturation et encaissement - évolue à un taux annuel moyen de l'ordre de 4,0 %, soit 2,0 % de plus que l'inflation entre 2000 et 2005. La croissance de la masse salariale liée à l'implantation de nouveaux équipements d'impression et de mise sous enveloppe ainsi que l'augmentation des frais postaux (coût des timbres) constituent les principales explications de la croissance de cet indicateur en 2004.

Les résultats de 2003 correspondent à peu de chose près à ceux déposés dans la demande R-3492-2002, Phase 2.

### 3.1.4 Crédit et recouvrement

Le processus crédit et recouvrement consiste à gérer les risques de crédit et à recouvrer auprès des clients les sommes dues de façon à limiter les pertes de revenus du Distributeur. Les différentes activités de ce processus sont teintées par la responsabilité sociale et économique du Distributeur en cette matière que ce soit pour adapter les modalités de paiement en fonction de la situation financière des clients, pour aider les clients à faibles revenus à acquitter leurs factures d'électricité ou encore pour assurer un traitement équitable pour l'ensemble de ses clients.

**3.1.4.1 Tendances de l'industrie et meilleures pratiques**

1 Comme en témoigne le tableau ci-joint, plusieurs pratiques parmi les meilleures  
2 observées dans l'industrie sont, soit déjà en place, soit en implantation à Hydro-  
3 Québec. D'autres pratiques, plus sévères envers la clientèle, n'ont pas été  
4 implantées en raison des orientations de service axées davantage sur la relation  
5 avec les clients. Ces orientations se répercutent notamment, par le nombre  
6 plutôt faible des clients interrompus pour non paiement.

1  
2  
3

**TABLEAU 9**  
**MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES**  
**PROCESSUS : CRÉDIT ET RECOUVREMENT**

<b>Meilleures pratiques d'affaires</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><u>Réglementation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les entreprises les plus performantes exploitent à fond ce que la loi leur permet de faire. Elles ont rapidement recours aux mesures coercitives permises par la loi (ex. : interruptions de service, demandes de dépôts, etc.)</li> </ul> <p><u>Risque de crédit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les meilleures entreprises font la cueillette et maintiennent à jour l'information nécessaire à une évaluation du risque associé à chaque dossier.</li> <li>· Les techniques de <i>credit scoring</i> et de <i>behavioral scoring</i> sont de plus en plus répandues.</li> <li>· Des dépôts sont exigés des clients et cette pratique est encadrée par une politique rigoureuse et uniforme.</li> </ul> <p><u>Relations avec la clientèle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La rigueur est toujours de mise dans les relations avec les clients (pas de place à l'ambiguïté) : on fait ce que l'on dit spécialement pour ce qui est des interruptions de service. On forme également les employés pour que les pratiques soient appliquées de façon constante de façon à éviter que les clients se magasinent une entente.</li> </ul> <p><u>Impartition</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les entreprises font à l'interne ce qu'elles font de mieux et impartissent le reste.</li> </ul> <p><u>Technologie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· On a recours à des technologies de générateur d'appels pour contacter les clients en défaut de paiement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exploitation des différentes possibilités permises par la réglementation mais en misant d'abord sur l'accompagnement du client.</li> <li>· Gestion du risque au niveau commercial et affaires (bureau de crédit commercial) déjà implantée en s'appuyant sur les techniques d'avant-garde en la matière</li> <li>· Dépôts et garanties exigés de la clientèle commerciale et d'affaires en fonction d'une évaluation du risque</li> <li>· Pas de dépôt exigé des clients résidentiels mais évaluation du risque de crédit pour améliorer le mode d'intervention</li> <li>· Mise en place de normes comportementales définies avec les employés et d'une approche de coaching visant une amélioration continue</li> <li>· Utilisation de firmes externes pour le traitement de comptes antérieurement considérés comme irrécouvrables</li> <li>· Déjà exploité</li> </ul>

4  
5

**3.1.4.2 Caractéristiques propres à Hydro-Québec Distribution**

Certaines différences entre Hydro-Québec Distribution et le reste de l'industrie influent de façon significative sur les coûts de recouvrement. En effet, le Distributeur a l'obligation de servir et de raccorder en hiver les clients résidentiels interrompus pour non-paiement. D'autre part, à Hydro-Québec, la facturation des

1 clients résidentiels se fait de façon bimestrielle tandis que les autres distributeurs  
2 les facturent mensuellement. Ce mode de facturation combiné au fait que près  
3 de 70% des clients québécois chauffent leur maison à l'électricité occasionnent  
4 une variation importante des factures des clients durant l'année. L'acquittement  
5 des factures devient alors plus difficile pour plusieurs clients, ce qui exerce une  
6 pression sur les coûts de recouvrement et sur la dépense de mauvaises  
7 créances. Le Distributeur encourage depuis une dizaine d'années le paiement  
8 par mode de versements égaux afin de faciliter l'acquittement des factures  
9 d'électricité.

10 Par ailleurs, Hydro-Québec n'est pas la seule entreprise à supporter ses clients à  
11 faible revenu. Beaucoup d'entreprises le font et la plupart par le biais de  
12 programmes encadrés par l'État. Hydro-Québec se distingue par un nombre  
13 relativement faible de clients bénéficiaires du programme d'ententes de paiement  
14 adaptées en comparaison des autres entreprises. En outre, ces dernières offrent  
15 également une plus large panoplie de programmes destinés aux clients à faible  
16 revenu notamment des rabais et des subventions provenant de tiers.

#### ***3.1.4.3 Améliorations visées 2004-2008***

17 La bonne tenue des ventes depuis quelques années et leur croissance prévue  
18 exercent une pression constante sur la dépense de mauvaises créances.

19 Le Distributeur entend continuer à améliorer l'efficacité en matière de crédit et  
20 de recouvrement en poursuivant l'implantation d'une gestion globale et intégrée  
21 du risque de crédit, ce qui contribuera à la réduction du taux de mauvaises  
22 créances (dépense de mauvaises créances sur les ventes totales). À cet égard,  
23 en 2003, 55 % des inventaires de comptes des clients commerciaux et d'affaires  
24 étaient couverts pour le risque de crédit comparativement à 40 % il y a cinq ans.  
25 L'élargissement de cette approche aux clients résidentiels s'impose pour  
26 poursuivre l'amélioration de ce processus.

1 En outre, le Distributeur mise sur des relations plus harmonieuses avec ses  
2 clients en recouvrement en adoptant une démarche d'accompagnement qui  
3 consiste principalement à négocier des ententes de paiement prenant en compte  
4 leur capacité de payer. Cette approche s'est illustrée par une diminution  
5 importante du nombre d'interruptions de service pour non-paiement. En outre, la  
6 veille effectuée dans ce domaine montre que le recours à une telle approche  
7 dite soft permet une récupération plus importante des sommes impayées tout en  
8 contribuant à une plus grande satisfaction de la clientèle.

9

### **3.1.4.4 Évolution de l'efficience**

10

**TABLEAU 10**

11

#### **CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT DU PROCESSUS CRÉDIT ET**

12

#### **RECouvreMENT**

<i>(\$ / abonnement)</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Demande R-3541-2004	28,79	28,93	26,00	25,93r	26,37e	26,01p
Demande R-3492-2002, ph. 2	28,79	28,93	26,00	26,63	25,51	ND

13

r : réel 2003

14

e : selon l'estimation d'août 2004

15

p : selon la prévision d,août 2004

16

L'amélioration de l'efficience sur la période 2000-2005 comme en témoigne  
17 l'indicateur (-2,0 % par année en moyenne) est en grande partie due aux efforts  
18 importants de redressement qui ont eu pour effet de mieux contrôler le taux de  
19 mauvaises créances (dépense de mauvaises créances sur les ventes totales).

20

Comparativement aux données pour 2003 et 2004 fournies lors de la demande  
21 R-3492-2002, phase 2, l'indicateur réel de 2003 est plus faible de 2,7 % mais la  
22 nouvelle estimation pour 2004 est plus élevée de 3,4 %. Cette augmentation est  
23 attribuable notamment à la remontée de la dépense de mauvaises créances  
24 entraînée par une hausse importante de la demande associée à la vigueur de la  
25 construction résidentielle et par les récentes hausses tarifaires. Les dépenses

1 d'entretien des lignes téléphoniques contribuent également à cette augmentation  
2 en 2004. Ces dépenses étaient nécessaires pour permettre la mise en place  
3 d'un nouveau module de communication permettant de relier de façon virtuelle  
4 les différents sites pour une plus grande efficacité de traitement des appels.

### **3.2 Évolution du processus Distribution**

5 Contrairement aux différents processus examinés précédemment pour les  
6 Services à la clientèle, le processus Distribution regroupe en un seul processus  
7 l'ensemble des activités associées à la distribution de l'électricité en moyenne et  
8 basse tensions afin d'alimenter la clientèle québécoise de façon fiable et  
9 sécuritaire ainsi qu'à fournir des informations destinées aux clients lors  
10 d'interruptions et de perturbations de service.

11 Dans ce processus, le Distributeur tient compte des attentes et des  
12 préoccupations de la clientèle touchant le coût du service d'une part et la qualité  
13 du produit et des services rendus d'autre part<sup>4</sup>. En conséquence, l'amélioration  
14 de l'efficacité et de la qualité du produit et des services offerts sont deux  
15 éléments indissociables dans l'évaluation de l'efficacité de ce processus.  
16 Comme pour les activités liées aux services à la clientèle, c'est sur la base de  
17 ces deux éléments conjugués que l'efficacité du processus doit être évaluée.

#### **3.2.1 L'amélioration de l'efficacité**

##### **3.2.1.1 La situation actuelle**

18 L'évolution de la performance du processus Distribution est présentée à la  
19 section 2. De façon plus fine, il est possible d'y observer que l'efficacité du  
20 processus s'améliore de façon significative entre 2001 et 2005.

---

<sup>4</sup> Dans la demande R-3492-2002, phase 1 une description des activités associées à la distribution de l'électricité figure à la pièce HQD-2, Document 2, section 2 - Activités Réseau : de la planification à l'exploitation, pages 15 à 20

1 Plus particulièrement, l'évolution des deux nouveaux indicateurs proposés,  
2 considérés parmi les plus significatifs pour suivre l'efficacité de ce processus,  
3 traduit cette amélioration de l'efficacité :

- 4 • le coût total du processus Distribution par abonnement diminue en  
5 moyenne de 0,6 % par année entre 2001 et 2005 malgré une  
6 augmentation annuelle moyenne de l'inflation de 1,9 % sur la période;
- 7 • Les charges d'exploitation nettes par abonnement diminuent en moyenne  
8 de 1 % entre 2001 et 2005. Ce résultat est d'autant plus significatif que  
9 les charges d'exploitation nettes du processus Distribution n'ont cru, sur  
10 une base annuelle moyenne, que de 0,3 %.

#### ***3.2.1.2 Les meilleures pratiques de l'industrie***

11 Le Distributeur a tiré du balisage de PA Consulting les meilleures pratiques en  
12 matière de distribution d'électricité. Toutefois, l'information disponible ne permet  
13 pas d'établir clairement les liens de causalité entre ces meilleures pratiques et  
14 l'évolution de la performance des participants. Le tableau 11 suivant liste ces  
15 meilleures pratiques en émergence dans l'industrie.

1

**Tableau 11**

2

**LES MEILLEURES PRATIQUES EN ÉMERGENCE POUR AMÉLIORER L'EFFICIENCE**

<b>Dans l'industrie</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><b>1. Mesurer la performance des équipes</b></p> <p>Mesurer la performance des équipes en fonction de l'un ou de plusieurs critères, dont les suivants: les heures estimées pour exécuter une tâche vs les heures réelles, les coûts estimés vs les coûts réels, le nombre de travailleurs requis par équipe vs le nombre réel de travailleurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La performance des équipes n'est pas mesurée directement.</li> <li>● Dans le cas des projets, le Distributeur suit le coût estimé des travaux et le coût réel.</li> <li>● Dans le cas de la maintenance, le Distributeur suit le taux d'avancement des programmes de maintenance et l'évolution des coûts réels vs les coûts budgétés.</li> </ul>
<p><b>2. Planification et suivi de la maintenance préventive</b></p> <p>Un système informatisé doit permettre de planifier et de suivre la maintenance des composantes majeures du réseau, tel que: lignes, poteaux, appareils sur socle, interrupteurs, transformateurs, condensateurs, régulateurs, disjoncteurs, appareils submersibles, puits d'accès, éclairage de rue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Distributeur via son système SAP-PM (Systèmes, Applications et Produits de Traitements de Données - Plant Maintenance) planifie et suit un programme d'inspection et de maintenance générale de ses lignes aux 6 ans, ce qui inclut les conducteurs, les transformateurs, les poteaux et tous les accessoires électriques et mécaniques qui y sont associés.</li> <li>● De plus, il réalise des programmes spécifiques d'inspection et de maintenance préventive sur tous les appareils majeurs selon une fréquence propre à chaque type d'équipements (appareils sur socle, interrupteurs, régulateurs, disjoncteurs, appareils submersibles, puits d'accès, câbles et jonctions).</li> </ul>
<p><b>3. Contribution des clients</b></p> <p>Les contributions des clients sont fixées selon divers paramètres, tels que: la période de retour sur l'investissement, le retour sur l'investissement, la marge bénéficiaire, la charge alimentée, la distance de raccordement, les exigences réglementaires, le type de clientèle, les alimentations hors normes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les contributions des clients du Distributeur sont établies en conformité aux conditions fixées au Règlement 634.</li> <li>● La contribution demandée est calculée sur la base des coûts moyens de raccordement.</li> <li>● La contribution tient compte du type de clients, de la charge raccordée, de la distance de raccordement, de la présence d'un réseau d'adduction d'eau, du type de raccordement aérien ou souterrain.</li> </ul>
<p><b>4. Matériel mineur</b></p> <p>La valeur du matériel mineur doit être supérieure à 20 % du coût total des sorties de magasin. Pour être classé matériel mineur, l'équipement doit être de peu de valeur et être utilisé en grande quantité (boulons, écrous, connecteurs,..)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Distributeur a près de 3 000 articles normalisés pour la construction du réseau dont 660 sont classés dans le matériel mineur. Le coût du matériel mineur représente environ 11 % du coût total des sorties de magasin.</li> <li>● Le Distributeur ne prévoit pas apporter de changement significatif à ce pourcentage. Le grand désavantage de classer trop d'équipements dans le matériel mineur est qu'il est difficile d'en gérer l'usage.</li> </ul>

1

**TABLEAU 11 (SUITE)**

2

**LES MEILLEURES PRATIQUES EN ÉMERGENCE POUR AMÉLIORER L'EFFICIENCE**

<b>Dans l'industrie</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><b>5. Peu de modifications dans les encadrements techniques</b>            Peu de modifications majeures dans les encadrements techniques touchant: la fiabilité des réseaux, la charge des transformateurs, la charge des lignes, les choix entre l'aérien et le souterrain, les architectures de réseau bouclées ou radiales, les normes de conception et les règles d'usage en commun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Au cours des dernières années, le Distributeur a effectué plusieurs modifications à ses encadrements techniques de réseau. Citons à titre d'exemple : la révision des normes aériennes suite au verglas, les guides de charge des transformateurs et des câbles moyenne tension pour réduire les coûts et appliquer les normes environnementales.</li> </ul>

3

**3.2.1.3 Actions d'amélioration 2004-2008**

4

Le Distributeur a identifié différentes actions d'amélioration de son processus

5

Distribution en s'inspirant dans certains cas, des meilleures pratiques d'affaires

6

de l'industrie. Ces améliorations sont :

7

- implanter et suivre l'entente «responsabilisation» qui élargit la responsabilité des employés métier dans l'exercice de leur travail quotidien. Cette entente permet aux gestionnaires de consacrer plus de temps à la gestion et à la coordination des ressources;

8

9

10

11

- mettre en place et déployer un processus de contrôle de la qualité des travaux pour assurer la pérennité et la sécurité des installations;

12

13

- convenir d'une entente de partenariat entre l'unité responsable des projets de construction et celles chargées de la maintenance du réseau existant portant sur l'utilisation commune des ressources humaines. Cette entente a pour objectif d'améliorer le respect des engagements ainsi que le contrôle des échéanciers, des coûts et de la qualité des travaux des projets d'investissement;

14

15

16

17

18

19

- élaborer ou réviser des normes qui encadrent la justification des besoins en investissement et encadrer leur application par la mise en place d'un mécanisme de suivi et la réalisation d'audits;

20

21

- 1       • poursuivre la mise en place d'une gestion intégrée des ententes clients  
2       fournisseurs entre l'unité responsable du processus Distribuer et ses  
3       fournisseurs;
- 4       • mieux encadrer la gestion des contributions des clients;
- 5       • améliorer les processus de traitement des appels de service afin de  
6       réduire les déplacements inutiles;
- 7       • améliorer différentes pratiques en gestion de la maintenance pouvant  
8       réduire la fréquence et/ou le coût des interventions.

9

10 L'amélioration de l'efficience s'appuie sur l'exploitation de plusieurs applications  
11 informatiques d'importance tel que :Modules PS – PM (Project System et Plant  
12 Maintenance) de SAP (Systèmes, Applications et Produits de Traitements de Données), et le  
13 logiciel CED (Centre d'Exploitation de Distribution) et sur l'implantation en cours du  
14 système SIG-Dcartes (Système d'Information Géographique) et pour le futur du  
15 système RÉAO (Répartition des Équipes Assistées par Ordinateur) pour lequel le  
16 Distributeur vise déposer une demande d'autorisation d'investissement  
17 spécifique au courant de l'année 2005, tel qu'expliqué dans la pièce HQD-09,  
18 document 1.

19 À plus long terme, le Distributeur veut améliorer la connaissance de ses coûts  
20 par activités et entend continuer à se comparer à d'autres distributeurs par la  
21 poursuite de ses activités de balisage. Ceci lui permettra de mieux suivre  
22 l'évolution de son efficience interne et d'identifier plus précisément les zones  
23 d'amélioration.

### **3.2.2 L'amélioration de la qualité du produit et des services**

1 La qualité du produit et des services se subdivise en quatre grands thèmes: la  
2 continuité du service électrique, les pannes de longue durée, l'information lors de  
3 pannes et d'interruptions de service planifiées et la sécurité des installations.

4 Avant d'examiner les pratiques émergentes dans l'industrie dans ce domaine, il  
5 importe d'examiner la situation qui prévaut et les objectifs à court terme du  
6 Distributeur en matière de qualité.

#### **3.2.2.1 La situation actuelle**

##### **• La continuité du service**

8 L'indice de continuité (IC) redressé du réseau de distribution (nombre moyen  
9 d'heures d'interruption de service par client raccordé) est relativement stable  
10 depuis 2001, soit autour de 2 heures par année.

11 **TABLEAU 12**

12 **NOMBRE MOYEN REDRESSÉ D'HEURES D'INTERRUPTION**  
13 **DE SERVICE PAR CLIENT DU PROCESSUS DISTRIBUTION**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<i>Heures/clients alimenté</i>	2,11	2,05	2,1	2,1 (cible)	n.d.

14

##### **• Les pannes majeures**

16 Les pannes majeures et de longue durée sont peu nombreuses mais ont un  
17 impact important sur la clientèle. Il n'y a cependant pas d'indicateur de  
18 performance relié à celles-ci compte tenu du caractère unique de chacune  
19 d'entre-elles.

##### **• L'information lors de pannes et d'interruptions de service planifiées**

20

1 Les pannes représentent environ 75 % du IC redressé du réseau de  
2 distribution alors que les interruptions planifiées compte pour le 25 % restant.  
3 Le Distributeur travaille depuis plusieurs années à améliorer ses systèmes  
4 d'information et les procédures destinées à informer la clientèle lors de  
5 pannes et d'interruptions planifiées.

6 • **Information lors de pannes**

7 Le distributeur a mis en place au cours de 2002 et 2003 trois indicateurs pour  
8 mesurer sa performance à fournir l'information lors de pannes:

- 9 ○ Le taux de présence du statut "*Équipe en route*". C'est le statut que  
10 l'opérateur inscrit dans le logiciel CED lorsque l'équipe l'avise qu'elle  
11 quitte le quartier général ou son lieu de travail pour se diriger vers le  
12 lieu de la panne. Cet indicateur permet de voir si l'information est  
13 fournie par le monteur, le jointeur ou le dépanneur et si elle est saisie  
14 par l'opérateur. Elle permet de voir si les représentants Services à la  
15 clientèle sont informés en cours de panne de cette étape d'intervention  
16 de l'équipe.
- 17 ○ Le taux de présence de la durée fournie par panne. Cet indicateur  
18 permet de voir si l'information est fournie par le monteur, le jointeur, ou  
19 le dépanneur et si elle est saisie par l'opérateur. Cette information  
20 permet de constater si l'information concernant la durée approximative  
21 de rétablissement de service est disponible.
- 22 ○ Le taux de précision de la durée fournie par client. Cet indicateur  
23 fournit un taux de précision de la durée moyenne de rétablissement  
24 pour les pannes non redressée de plus de deux heures. Il est  
25 considéré que la durée fournie est bonne à l'intérieur d'une marge de -  
26 30 minutes et de + 60 minutes de l'heure de fin réelle de la panne.

**TABLEAU 13**

**ÉVOLUTION DES INDICATEURS UTILISÉS POUR SUIVRE LA  
QUALITÉ DE L'INFORMATION CUEILLIE LORS DE PANNES**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004 (à date août)</b>	<b>2005 (cible)</b>
<i>le % de présence du statut "Équipe en route"</i>	n.d.	81%	87%	88%	n.d.
<i>le % de présence de la durée fournie par panne</i>	n.d.	47%	72%	78%	n.d.
<i>% de précision de la durée fournie par client</i>	n.d.	nd	43%	46%	n.d.

**• Taux de clients avisés des interruptions planifiées - TCAIP**

Le Distributeur exerce un suivi serré de l'indicateur "taux de clients avisés des interruptions planifiées -TCAIP", qui est calculé depuis 2001 avec les systèmes d'information en usage actuellement.

Le TCAIP est un indicateur très global qui couvre les interruptions planifiées du Distributeur et de TransÉnergie. Il est le résultat combiné des efforts des unités responsables de la gestion des réseaux et du service à la clientèle pour identifier et aviser les clients devant être touchés par une interruption planifiée. Cet indicateur vise à mesurer la proportion des clients qui sont interrompus selon le moment et la durée signifiés dans l'avis d'interruption. Un grand nombre d'intervenants doivent donc coordonner leurs efforts pour procurer la bonne information à la clientèle. Une note approchant les 80 % représente ainsi une bonne performance.

La note obtenue de 2001 à 2003 se situait entre 77 % et 81 %. En 2004, la note cumulative au mois d'août est de 84 % mais pourrait cependant diminuer à cause du grand volume de travaux effectués habituellement à l'automne et de la température plus difficile à prévoir à cette période.

1

2

**TABLEAU 14**

3

**ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR TCAIP**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004 (à date août)</b>	<b>2005</b>
TCAIP	77%	81%	78%	84%	n.d.

4

5

- **La sécurité des installations**

6

Le Distributeur s'assure que ses installations sont sécuritaires et que le public et les entrepreneurs sont correctement sensibilisés aux dangers liés à l'électricité par des programmes de sensibilisation. Ces programmes touchent tout aussi bien les interventions sécuritaires à proximité des installations d'Hydro-Québec que les risques associés à l'utilisation du produit électrique dans le travail ou à la maison.

7

8

9

10

11

12

Le Distributeur suit l'efficacité de ses actions en matière de sécurité par le suivi du nombre de décès par électrocution dans la population, au travail et à la maison. Après une réduction importante de ces décès au début des années 1990 ( de 24 en 1991 à 6 en 1992), on observe que ce nombre varie de 5 à 7 par année depuis ce temps, sauf en 1994 où 9 décès ont eu lieu.

13

14

15

16

17

Par ailleurs, le nombre de décès par électrocution suite à un contact avec les installations du Distributeur se situe entre 1 et 3 pour la période 2001-2003.

18

1

**TABLEAU 15**

2

**NOMBRE DE DÉCÈS PAR ÉLECTROCUTION**

<b>Nature de la cause</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Toutes causes	6	5	7
Contact avec le réseau	2	1	3

3

**3.2.2.2 Les meilleures pratiques émergentes**

4

Les meilleures pratiques émergentes touchent la continuité du service électrique et l'information lors de pannes et d'interruptions de service planifiées. Il n'y en a aucune concernant la sécurité des installations.

5

6

7

**TABLEAU 16**

8

**LES MEILLEURES PRATIQUES ÉMERGENTES POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DU PRODUIT ET DES SERVICES**

9

<b>Dans l'industrie</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><b>1. Les dépanneurs sont en service 24 /24</b></p> <p>La disponibilité de dépanneurs en service 24 heures par jour permet de réduire les temps d'intervention en cas de pannes en dehors des heures normales de travail. Afin d'en minimiser les coûts, ce type de service est généralement disponible dans les grandes villes où le niveau d'activités sur le réseau permet aux entreprises d'utiliser cette force de travail en absence de pannes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Distributeur dispose de dépanneurs en service 24/24 heures à Montréal et à Québec. Le service de dépannage sur les autres parties du territoire est assuré par les équipes en service lors des heures normales de travail. En dehors de ces heures, le dépannage est assuré par le rappel au travail d'employés selon une liste pré-établie, sans obligation pour les employés de revenir au travail.</li> <li>● En 2003, le Distributeur a établi un mécanisme de rappel au travail (système de garde avec téléavertisseur) assurant la disponibilité immédiate d'équipes en dehors des heures normales pour chaque centre de service.</li> <li>● Par l'implantation de cette procédure, une amélioration de 5 à 10 % de la continuité de service est anticipée en 2004.</li> </ul>
<p><b>2. Télécommande des départs de lignes</b></p> <p>La télécommande des départs de lignes permet de remettre rapidement en service les clients qui ne sont pas directement touchés par une panne et minimise le nombre d'équipes requis. Une compagnie est considérée performante, lorsque la majorité (&gt; 85 %) des interrupteurs de départs de lignes sont télécommandés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Près de 100 % des départs de ligne du Distributeur sont télécommandés.</li> </ul>

1  
2  
3

**TABLEAU 16 (SUITE)**  
**LES MEILLEURES PRATIQUES ÉMERGENTES POUR AMÉLIORER**  
**LA QUALITÉ DU PRODUIT ET DES SERVICES**

<b>Dans l'industrie</b>	<b>À Hydro-Québec Distribution</b>
<p><b>4. Programme étendu d'abattage d'arbres*</b></p> <p>Les programmes d'abattage d'arbres permettent de diminuer l'impact de la végétation sur le réseau et donc d'améliorer ou de maintenir la continuité de service. Selon PA consulting, les entreprises exercent un bon contrôle de leur végétation lorsque le nombre d'arbres annuellement abattus représente au moins 1,6 % des arbres sous gestion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La maîtrise de la végétation se fait plutôt sur la base des portées (espace entre les poteaux), il n'y a donc pas d'inventaire sur le nombre d'arbres en gestion sur son territoire.</li> <li>● Suite à ses programmes d'inspection, le Distributeur procède à l'abattage à quelque 100 000 arbres par année considérés comme dangereux.</li> </ul>
<p><b>5. Informer la clientèle sur les délais de rétablissement de service</b></p> <p>Fournir rapidement une information de qualité sur la durée des interruptions de service est un besoin important de la clientèle auquel l'industrie s'adresse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informer la clientèle sur la durée prévue des interruptions de service planifiées et des pannes est une pratique bien établie et structurée à Hydro-Québec Distribution.</li> <li>● Le Distributeur avise les clients qui seront touchés par une interruption planifiée du moment et de la durée de cette interruption de service.</li> <li>● Il suit sa performance interne au moyen de l'indicateur "Taux des Clients Avisés d'une Interruption Planifiée" ou TCAIP. C'est un indicateur qui vise à mesurer la proportion des clients qui sont interrompus au moment et pour la durée signifiée dans l'avis d'interruption.</li> <li>● En tout temps, le Distributeur répond aux demandes téléphoniques des clients sur la nature et la durée des interruptions de service en cours. Dans un premier temps, la durée de l'interruption est évaluée à partir de modèles intégrant des informations historiques sur le lieu et la nature des pannes. Dès qu'une équipe est sur place, la durée de la panne est réévaluée en fonction de la situation réelle.</li> </ul>

4  
5

\* Cette pratique a un impact positif sur la continuité de service et sur les pannes majeures

### **3.2.2.3 Actions d'amélioration 2004-2008**

6  
7  
8  
9  
10

#### **Continuité de service**

L'amélioration de la continuité de service implique des moyens qui agissent sur la réduction du nombre d'interruptions, du nombre de clients touchés par les interruptions, et de la durée des interventions. Ces moyens sont les suivants:

- 1       • **Réduire le nombre d'interruptions :** Afin de réduire le nombre  
2       d'interruptions, plusieurs actions sont entreprises sur le réseau :
- 3           ○ la mise en place des programmes de mise en conformité du réseau  
4           aérien (MECRA) et souterrain (MECRS). Ces programmes visent à  
5           corriger les anomalies accumulées sur le réseau au cours des années.  
6           Ces anomalies complexifient l'exploitation du réseau et augmentent le  
7           nombre des interruptions planifiées, ce qui se traduit par une  
8           détérioration de l'indice de continuité;
- 9           ○ la poursuite de la mise en œuvre du programme de maintenance du  
10          réseau, incluant le contrôle de la végétation et la validation des  
11          techniques de vérification de la capacité structurale des poteaux;
- 12          ○ l'optimisation de l'exploitation du réseau (gestion des restrictions,  
13          planification des interruptions, gestion de la charge, etc.).
- 14       • **Réduire le nombre de clients touchés par les interruptions :** Pour  
15       réduire le nombre de clients touchés par les interruptions, il importe de :
- 16           ○ déployer des moyens alternatifs pour alimenter les clients en cas de  
17           travaux hors tension;
- 18           ○ accroître l'utilisation des méthodes de travail sous tension;
- 19           ○ faire évoluer le réseau vers des architectures de lignes et des modes  
20           de protection favorisant l'amélioration de la continuité de service;
- 21       • **Réduire la durée des interventions :** La réduction de la durée des  
22       interventions passe par :
- 23           ○ le déploiement du programme d'automatisation du réseau pour lequel  
24           le Distributeur s'adressera à l'hiver 2004-2005 à la Régie en vue d'en  
25           demander l'autorisation;

- 1           o une réduction du temps de rappel au travail des employés pour faire  
2           face à des pannes.
- 3           • **Les pannes de longues durées** : Pour éviter que des pannes de  
4           longues durées ne se produisent, plusieurs améliorations sont en cours,  
5           soit :
- 6           o améliorer la fiabilité des réseaux souterrains en renforçant l'application  
7           des règles de charge et de surcharge admissibles sur les câbles en  
8           service ;
- 9           o améliorer la fiabilité de l'ensemble du réseau en établissant des  
10          critères d'implantation d'architecture plus robustes dans certaines  
11          parties du réseau ;
- 12          o améliorer notre rapidité d'intervention en consolidant les acquis dans  
13          la maîtrise des plans d'urgence et de rétablissement de service  
14          (PURS).

15           **Informer les clients lors de pannes et d'interruptions planifiées**

16           Le Distributeur travaille depuis plusieurs années à l'amélioration des  
17           systèmes d'information destinés à bien informer la clientèle touchée par une  
18           panne ou une interruption planifiée. Son personnel est sensibilisé à  
19           l'importance de fournir rapidement une information de qualité sur la nature et  
20           la durée des interruptions de service. Les actions mises en place sont les  
21           suivantes :

- 22          o renforcer l'engagement des employés à fournir rapidement une  
23          information précise sur la nature et la durée des pannes et sur les  
24          délais de rétablissement du service ;
- 25          o améliorer le taux de respect des interruptions planifiées pour les  
26          clients à incidence majeure (négociation du moment de l'interruption,  
27          avis de changement, etc.) ;

- 1           ○ optimiser le processus de planification des travaux pour respecter le  
2           moment et la durée des interruptions planifiées.

3           **La sécurité des installations :** Pour le Distributeur, la sécurité des  
4           installations constitue une priorité à laquelle il s'adresse via une  
5           sensibilisation du public aux règles de sécurité et des actions directes de  
6           sécurisation des installations du réseau de distribution.

- 7           ● **Sensibilisation du public :** Afin de maintenir la sensibilisation du public,  
8           le Distributeur poursuit :

- 9           ○ le programme de sensibilisation du grand public (campagnes  
10           médiatiques, participation à des événements grand public, actions  
11           propres au milieu résidentiel);

- 12          ○ le programme de sensibilisation du public jeunesse en milieu scolaire.

- 13          ● **Sécurité des installations du réseau de distribution :** Le maintien  
14          d'installations sécuritaires implique de mener les actions concrètes  
15          suivantes :

- 16          ○ la promotion, auprès des personnes qui travaillent à proximité du  
17          réseau de distribution (employés, gestionnaire et personnel des  
18          entrepreneurs, travailleurs de la construction des pratiques  
19          d'intervention qui assurent leur sécurité. Dans ce cadre, le Distributeur  
20          élaborera une session d'information destinée au milieu de la  
21          construction et aux entreprises connexes (livreur de matériaux, pompe  
22          à béton, etc.) sur les risques liés à la présence de lignes de  
23          distribution;

- 24          ○ répondre plus rapidement aux situations d'urgence en cas  
25          d'intervention des services de sécurité et d'incendie.

#### **4 CONCLUSION**

1 L'analyse de l'évolution des 23 indicateurs d'efficience globaux et par processus  
2 rend compte des efforts menés par le Distributeur en vue d'améliorer son  
3 efficience interne et de contrôler l'évolution de ses coûts tout en offrant un  
4 service de qualité à sa clientèle.

5 Les exercices de balisage du type de ceux réalisés par PA Consulting pour les  
6 processus Services à la clientèle et Distribution font partie des outils  
7 d'amélioration continue des opérations du Distributeur. Les pistes d'amélioration  
8 identifiées dans ce document s'inscrivent d'ailleurs dans ce cadre.

9 Certes, ces exercices doivent être vus dans une perspective de long terme et  
10 sont amenés à se raffiner au fil des années. Globalement le Distributeur  
11 considère que le balisage de ses activités lui permettra de mieux suivre  
12 l'évolution de son efficience et de comparer ses pratiques avec celles de  
13 l'industrie.