

BALISAGE ET EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

Table des matières

1	INTRODUCTION	4
2	BALISAGE EXTERNE	5
2.1	BILAN DES RENCONTRES TECHNIQUES	5
2.1.1	<i>Rencontre 1 : Session générale</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Rencontre 2 : Résultats d'ensemble du processus services à la clientèle.....</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Rencontre 3 : Résultats d'ensemble du processus distribution.....</i>	<i>14</i>
2.1.4	<i>Rencontre 4 : Indicateurs d'efficacité du Distributeur et balisage</i>	<i>18</i>
2.2	PROCHAINES ÉTAPES.....	22
3	ÉVOLUTION DE L'EFFICACITÉ GLOBALE DU DISTRIBUTEUR	23
3.1	RAPPEL DES INDICATEURS D'EFFICACITÉ.....	23
3.2	ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICACITÉ	24
3.3	ÉVOLUTION DES INDICATEURS PRIVILÉGIÉS PAR LE DISTRIBUTEUR.....	27
3.4	PROPOSITION D'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DU DISTRIBUTEUR.....	32
4	ÉVOLUTION DE L'EFFICACITÉ DE CERTAINS PROCESSUS DU DISTRIBUTEUR..	33
5	CONCLUSION	34

ANNEXE 1 : DÉFINITIONS

ANNEXE 2 : FICHES – INDICATEURS D'EFFICACITÉ

1 INTRODUCTION

1 Dans sa preuve R-3541 déposée en septembre 2004, le Distributeur a abordé la
2 question de la mesure et de l'évolution de l'efficience conformément aux attentes
3 de la Régie de l'énergie dans sa décision D-2004-47.

4 L'efficience globale y est traitée par la présentation et l'explication de l'évolution
5 de 23 indicateurs. Ces différents indicateurs portent tant sur les activités du
6 Distributeur dans leur ensemble que sur les grands processus distribution et
7 services à la clientèle pris séparément.

8 Le Distributeur s'est également attardé, dans cette même preuve, à examiner de
9 façon plus détaillée certains de ses sous processus afin d'en évaluer l'efficience.
10 S'inspirant des meilleures pratiques d'affaires recueillies lors des exercices de
11 balisage externe, il énonce certaines pistes susceptibles d'améliorer son
12 efficience au cours des prochaines années.

13 Dans sa décision D-2005-34, la Régie reconnaît l'intérêt de traiter 23 indicateurs
14 pour établir les assises réglementaires de la mesure de l'efficience du
15 Distributeur tout en concédant que la liste puisse être revue, le cas échéant.
16 Également, tout en reconnaissant la nécessité de porter un jugement sur
17 l'efficience dans une perspective tendancielle plutôt que ponctuelle, la Régie
18 n'exclut pas la possibilité de se servir de moyennes sur des périodes différentes
19 aux fins d'analyses plus fines des données et d'une appréciation plus juste des
20 tendances observées. Par ailleurs, elle demande de fournir des explications sur
21 les données de l'année de base présentant des écarts significatifs par rapport au
22 budget reconnu par la Régie dans ses décisions antérieures.

23 Quant au balisage externe, la Régie retient la proposition du Distributeur de
24 traiter cette question dans le cadre de rencontres techniques avec les
25 intervenants et le personnel de la Régie. À cet effet, les premières rencontres

1 techniques se sont tenues durant le premier semestre de 2005 et d'autres sont
2 au calendrier de l'automne 2005.

3 Cette troisième preuve sur l'efficiencia dresse un bilan des rencontres techniques
4 sur le balisage externe et analyse l'évolution de l'efficiencia du Distributeur au
5 moyen des indicateurs globaux. La pertinence de certains indicateurs y est aussi
6 abordée eu égard à certains principes mis de l'avant pour leur établissement.
7 Elle traite également de l'efficiencia de certains sous processus du Distributeur et
8 de la place que prend l'efficiencia dans la gestion courante des activités du
9 Distributeur.

2 BALISAGE EXTERNE

2.1 Bilan des rencontres techniques

10 Le volume considérable d'informations et le niveau de détail et de technicité des
11 études de balisage ont conduit le Distributeur à proposer que des rencontres
12 techniques soient organisées avec les intervenants et la Régie de l'énergie dans
13 un cadre distinct de celui des audiences publiques. Ces rencontres visaient à
14 faire état du balisage effectué par le Distributeur dans ses activités de distribution
15 et services à la clientèle, de même que le balisage fait pour les activités qui
16 relèvent du Centre de Services Partagés (CSP). Le Distributeur a tenu une série
17 de 5 rencontres techniques sur le balisage auxquelles étaient conviés les
18 intervenants dans la cause tarifaire 2005 et des représentants de la Régie.

19 Tel que décrit dans les modalités de fonctionnement, ces rencontres avaient
20 comme principaux objectifs de présenter le balisage avec ses limites et
21 contraintes, ainsi que l'usage qui en est fait par le Distributeur pour améliorer
22 constamment sa performance. Elles ont été aussi pour le Distributeur une
23 occasion privilégiée pour expliquer ses opérations et illustrer ses particularités.

24 Le déroulement des rencontres

1 Tout au long des rencontres, les intervenants ont eu l'opportunité de poser des
2 questions, émettre des commentaires et formuler des demandes pour obtenir des
3 informations supplémentaires. Un compte-rendu a été produit suite à chaque
4 rencontre.

5 Après la tenue des rencontres techniques, trois séries de questions écrites ont
6 été soumises au Distributeur auxquelles il a répondu par écrit le 7 juillet dernier.
7 Les deux premières séries de questions ont été adressées par le GRAME et la
8 troisième par la Régie de l'Énergie. Ces questions portaient essentiellement sur :

- 9 • les objectifs et la mécanique du balisage;
- 10 • la compréhension des rapports de balisage produits par la firme *PA*
11 *Consulting*;
- 12 • les données, analyses et explications supplémentaires sur des sujets bien
13 précis et d'autres de portée plus générale.

14 Au terme de ces 5 premières rencontres et dans un souci d'amélioration
15 continue, un questionnaire a été transmis aux participants afin de recueillir de
16 façon formelle leur appréciation, de même que leurs commentaires et
17 suggestions en vue des rencontres à venir.

18 Le tableau 1 présente les thèmes des différentes rencontres et les dates où elles
19 se sont tenues. Les objectifs poursuivis et les principales conclusions de chaque
20 rencontre sont présentés dans les sections suivantes.

1

2

TABLEAU 1 – RENCONTRES TECHNIQUES SUR LE BALISAGE¹

3

Rencontre	Thèmes	Date
1	Session générale sur le balisage	20 avril 2005
2	Résultats d'ensemble du processus <i>Services à la clientèle</i>	10 mai 2005
3	Résultats d'ensemble du processus <i>Distribution</i>	26 mai 2005
4	Indicateurs d'efficacité du Distributeur et balisage Balisage des services partagés (CSP)	31 mai 2005
5	Balisage des services partagés (CSP)	14 juin 2005

4

5 Le thème du balisage des services partagés (Centre de Services Partagés)
6 discuté lors des rencontres 4 et 5 n'est pas abordé dans ce document. Il y fait
7 l'objet du document 2 de la pièce HQD-3 de la présente demande.

2.1.1 Rencontre 1 : Session générale

8 Cette rencontre visait à présenter les objectifs du balisage et les fondements des
9 études structurées auxquelles le Distributeur a participé au cours des dernières
10 années. Lors de cette rencontre, les participants ont bénéficié d'une description
11 détaillée des programmes de balisage déjà mentionnés dans le plan de balisage
12 du Distributeur², soit le COPE parrainé par l'Association Canadienne de
13 l'Électricité (ACÉ) et les programmes *Customer service* et *Transmission &*
14 *Distribution* (T&D) offerts par la firme *PA Consulting*. Un exposé sur les limites et

¹ La documentation distribuée lors de ces rencontres figure sur le site Internet de la Régie à l'adresse suivante : http://www.regie-energie.qc.ca/audiences/3541-04/mainSuiviD2005-34_3541.htm

² Référence R-3492-2002, Phase 2, HQD-2, Document 1

1 contraintes des études de balisage ainsi que sur l'utilisation des résultats par le
2 Distributeur est venu compléter cette présentation.

3 Il ressort que le balisage est une activité complexe qui exige une analyse
4 approfondie des résultats pour en tirer des bénéfices. En raison de la faiblesse du
5 modèle de balisage, du faible niveau de confiance dans la qualité des données et
6 du bassin de comparaison très limité, il a été démontré que les résultats issus du
7 programme COPE de l'ACÉ ne permettent pas d'atteindre les objectifs du
8 balisage qui s'énoncent ainsi :

- 9 • Permettre des comparaisons sur la performance opérationnelle
10 (efficience, service, sécurité);
- 11 • Dégager les grandes tendances;
- 12 • Identifier les facteurs explicatifs à l'origine des différences observées;
- 13 • Identifier les meilleures pratiques dans le but éventuel de les transposer.

14 Par contre, les programmes offerts par *PA Consulting* pour les activités de
15 services à la clientèle et distribution constituent une source d'information
16 beaucoup plus intéressante puisque le bassin d'entreprises participantes est plus
17 grand. En matière de services à la clientèle et distribution, 35 et 47 entreprises
18 respectivement participent aux exercices de balisage.

19 Le modèle de balisage est également mieux structuré et le processus de
20 balisage est mieux supporté par des experts de cette firme. Les résultats de
21 balisage présentés lors des rencontres pour les activités de services à la clientèle
22 et distribution, de même que les analyses qui en découlent, sont donc issus
23 exclusivement de cette source.

24 Les limites et contraintes des études de balisage ont fait ressortir certaines
25 difficultés inhérentes à toute étude de balisage dont voici les principales :

26 Concernant les exercices de balisage:

- 1 • En général, les modèles ne couvrent pas toutes les facettes ou l'ensemble
2 des coûts d'une activité. Certaines données sont difficiles à obtenir.
- 3 • Les entreprises participantes ont des tailles, des activités, et oeuvrent
4 dans des environnements d'affaires variés.
- 5 • Certaines activités se prêtent mieux que d'autres au balisage. Les activités
6 simples, normalisées, décomposables et qui comportent de grands
7 volumes (ex : la relève manuelle des compteurs) sont plus faciles à baliser
8 que les activités complexes, peu normalisées et non décomposables (ex. :
9 la lecture de compteurs effectuée par télérelève, la gestion des systèmes
10 d'information, etc.).

11 Concernant la qualité des données, il y a toujours une part d'imprécision compte
12 tenu du fait que :

- 13 • Des ajustements sont nécessaires sur les données entre les systèmes de
14 gestion des entreprises participantes et le modèle de balisage proposé
15 auquel tous les participants doivent se conformer.
- 16 • Les méthodes comptables diffèrent d'une entreprise à l'autre (critères de
17 capitalisation, calcul des frais généraux, déversements de coûts, etc.).
18 Cela est vrai pour les données techniques également (accidents, indice de
19 continuité du service électrique, etc.).
- 20 • Il n'y a pas de contrôle sur les données fournies par les autres
21 participants. L'exercice repose sur la bonne foi des participants. Il n'y a
22 pas d'audit sur la validité des données fournies par chacun.
- 23 • Quelques données sont manquantes. Les analyses doivent être
24 effectuées avec les données disponibles.

25 Le Distributeur a fait valoir que le balisage est un outil parmi d'autres qui permet
26 d'alimenter et d'enrichir la réflexion sur l'efficience. Il n'est pas une fin en soi.

1 Dans ce sens, il ne saurait être question de prendre un engagement sur un
2 classement dans un balisage à venir. La principale contribution du balisage
3 consiste à mettre en lumière des pistes d'amélioration que les entreprises
4 participantes pourraient adopter, le cas échéant, en les adaptant à leur propre
5 contexte d'affaires afin d'améliorer la performance de leurs opérations.

2.1.2 Rencontre 2 : Résultats d'ensemble du processus services à la clientèle

6 Cette rencontre a été l'occasion de présenter les principales composantes du
7 domaine des services à la clientèle, alors que la description détaillée de certains
8 processus se fera à l'occasion de rencontres techniques qui auront lieu à
9 l'automne 2005. Lors de cette deuxième rencontre, les participants ont bénéficié
10 d'une description détaillée du modèle de balisage développé par la firme *PA*
11 *Consulting* pour les activités de services à la clientèle et d'une présentation des
12 principaux résultats obtenus lors du balisage effectué en 2004 (données de
13 2003). Les grandes tendances du marché en regard des principaux processus de
14 services à la clientèle ont également été présentées. Ces tendances se voulaient
15 un rappel de ce qui a déjà été exposé dans le cadre du dossier tarifaire R-3541-
16 2004.

17 La portion des coûts de la vice-présidence Ventes et Service à la clientèle traitée
18 dans l'étude de balisage représente 51 % (233 M\$ / 461 M\$) des charges
19 d'exploitation nettes.

20 Les résultats de balisage se présentent souvent sous la forme d'un classement à
21 l'intérieur d'un classement par quartile allant de 1 à 4. L'appartenance à un
22 quartile est déterminée à partir de la distribution des résultats de chaque
23 entreprise pour un indicateur donné. Les frontières entre les quartiles sont
24 calculées de façon à ce que le premier quartile (Q1) compte 25 % des entreprises
25 participantes, le deuxième quartile (Q2) comprend les 25 % suivantes et ainsi de

1 suite. La médiane correspond à la frontière entre Q2 et Q3 qui sépare les
2 entreprises en deux groupes de 50 %. Ainsi, une entreprise qui se classe dans le
3 premier quartile (Q1) fait partie des 25 % entreprises les plus performantes. À
4 l'inverse, un classement dans le quatrième quartile (Q4) signifie une performance
5 parmi les 25 % des entreprises les moins performantes. On utilisera parfois un
6 signe positif (+) ou négatif (-) pour indiquer un rangement au début d'un quartile
7 (Q2+) ou la fin d'un quartile (Q1-). Pour le calcul des quartiles d'un indicateur
8 donné, on ne considère que les entreprises qui ont fourni des données sur cet
9 indicateur.

1 Principaux constats pour Hydro-Québec Distribution – processus services à la
2 clientèle.

3 Les résultats de balisage présentés au tableau 2 montrent que le niveau de
4 service offert aux clients d’Hydro-Québec Distribution se situe dans la moyenne
5 des entreprises participantes.

6 **TABLEAU 2 – PERFORMANCE DES SERVICES À LA CLIENTÈLE D’HYDRO-QUÉBEC**
7 **DISTRIBUTION (DONNÉES 2003)**
8
9

	Moy	Q1	HQD	Rang HQD
Réponse téléphonique				
Délai moyen de réponse (sec)	76	31	44	Q2
Coefficient Service Téléphonique (30 sec.)	72%	79%	72%	Q3
Taux d’abandon	5,8%	3,0%	4,5%	Q2
Relève de compteurs				
% des lectures estimées	4,83%	0,08%	4,30%	Q3
Facturation				
% des factures ajustées	1,28%	0,35%	5,85%	Q4
Recouvrement				
% des clients interrompus	3,80%	2,10%	0,50%	Q1

10 La performance quant aux coûts par client d’Hydro-Québec Distribution dans ses
11 activités de services à la clientèle est légèrement meilleure que la moyenne des
12 entreprises participantes (Q3+) telle que présentée au tableau 3. En ne retenant
13 que les entreprises les plus comparables³, Hydro-Québec Distribution se
14 classerait plutôt à la fin du deuxième quartile (Q2-).

³ Les entreprises de comparaison sont formées d’une sélection d’environ 15 entreprises (le nombre varie en fonction du processus étudié) de grande taille (plus de 1 million d’abonnés) qui ont produit un ensemble suffisamment complet de données pour comprendre les raisons des écarts et cerner des pistes d’amélioration pour Hydro-Québec.

1
2
3

**TABLEAU 3 – CLASSEMENT D’HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION
QUANT AUX COÛTS DES SERVICES À LA CLIENTÈLE (DONNÉES 2003)**

	Coûts / client (\$ US)			
	N=	Moy	HQD	Rang HQD
Centre d'appels	33	9,35	11,99	Q4
Relève de compteurs	34	7,96	7,56	Q2
Facturation	33	6,63	7,02	Q3
Encaissement	33	1,10	0,55	Q1
Bureaux d'affaires	19	3,98	0,08	Q1
Agence / Poste de paiement	19	0,57	0,31	Q1
Activités terrain (compteurs résident.)	32	7,10	3,03	Q2
Gestion des dossiers Recouvrement	33	2,16	4,37	Q4
Activités terrain Recouvrement	28	2,03	0,82	Q1
Gestion des effectifs terrains (<i>Dispatch</i>)	12	0,55	0,00	Q1
Mauvaises créances	34	10,52	9,91	Q3
Subtilisation d'énergie	16	0,61	0,90	Q4
Protection des revenus (Autre)	10	0,51	0,00	Q1
Affaires des consommateurs	23	0,52	0,11	Q2
Systèmes d'information clientèle	31	4,80	3,73	Q2
Support SALC	24	2,10	2,43	Q4
Avantages sociaux (<i>Pension and benefits</i>)	26	8,41	2,31	Q1
Total	34	61,34	55,12	Q3

4

5 Dans l'ensemble, Hydro-Québec Distribution présente des résultats satisfaisants.
6 Une analyse plus détaillée de certaines activités par processus se fera lors des
7 rencontres techniques prévues à l'automne 2005. Ces rencontres permettront de
8 mettre en relief d'autres aspects à considérer pour une meilleure appréciation de
9 ces résultats de balisage.

10 À titre d'exemple, comme le montre le tableau 2, Hydro-Québec Distribution se
11 classe dans le 4^e quartile pour ce qui est des factures ajustées. Ce classement
12 s'explique en partie par le fait qu'au Québec plusieurs déménagements se font
13 autour du premier juillet. Puisqu'il serait beaucoup trop coûteux d'effectuer un
14 relevé spécial pour tous les clients qui déménagent durant cette courte période,
15 Hydro-Québec Distribution émet une première facture finale basée sur une

1 estimation. Cette facture finale peut ensuite être annulée et remplacée par un
2 relevé de compteur transmis par le nouvel occupant.

3 À l'inverse, Hydro-Québec Distribution fait bonne figure quant au pourcentage de
4 clients en recouvrement interrompu (Q1). Cette bonne performance provient du
5 fait qu'Hydro-Québec a comme pratique d'affaires d'interrompre l'alimentation
6 électrique qu'en dernier recours et jamais l'hiver, après plusieurs relances auprès
7 des clients. Or, la pratique d'interrompre les clients est beaucoup plus courante
8 ailleurs. En contrepartie, Hydro-Québec Distribution se classe au quatrième
9 quartile pour ce qui est du coût de la gestion de dossier de recouvrement puisque
10 le processus comporte beaucoup plus d'étapes qu'ailleurs (voir le tableau 3).

11 Ces quelques exemples témoignent de l'importance de procéder à l'examen des
12 résultats de balisage à la lumière d'informations sur le contexte d'affaires des
13 entreprises participantes.

2.1.3 Rencontre 3 : Résultats d'ensemble du processus distribution

14 Pour cette troisième rencontre la présentation était en deux volets : le portrait du
15 réseau en 2003 (description, organisation, attentes de la clientèle, objectifs et
16 performance) et les résultats de balisage (description de l'exercice, résultats,
17 prochaines étapes).

Le portrait du réseau en 2003

19 La présentation portant sur le portrait du réseau en 2003 a permis d'informer les
20 participants sur la gestion du réseau de distribution d'Hydro-Québec. Les
21 participants se sont familiarisés entre autres avec les diverses activités du
22 processus de distribution de l'électricité de même que ses composantes pour ce
23 qui est des équipements, des étapes qui composent la planification annuelle des
24 investissements et des volumes d'activités. Plusieurs informations sur la
25 performance de la gestion du réseau, en relation avec les attentes de la clientèle,

1 ont également été livrées, le tout complété par diverses informations de nature
2 plus technique.

3 Les résultats de balisage

4 Le balisage du processus distribution présenté est celui réalisé par le biais du
5 programme *Transmission & Distribution* (T&D) de la firme *PA Consulting*. Le
6 modèle de balisage de ce programme diffère de celui utilisé pour les activités de
7 services à la clientèle en ce qui a trait au niveau de détail des indicateurs. Alors
8 que le programme clientèle subdivise les activités de services à la clientèle en
9 processus et sous processus avec chacun leurs mesures de performance très
10 précises et détaillées, le programme T&D aborde la distribution comme un tout, la
11 comparaison entre les entreprises se faisant davantage sur la base d'indicateurs
12 globaux de coûts et de qualité. Hydro-Québec Distribution ne complète que la
13 partie lignes de distribution du questionnaire.

14 Le produit principal du programme T&D est un rangement en fonction de 22
15 indicateurs de performance portant sur les coûts, la continuité de service et la
16 sécurité des employés.

17 Sur la base du bulletin (*Scorecard*) produit par la firme *PA Consulting*, Hydro-
18 Québec Distribution se situe à la fin du premier quartile des entreprises les plus
19 performantes. Comme le montre les tableaux 4, 5 et 6, le rangement d'Hydro-
20 Québec Distribution pour les trois volets de la performance est le suivant :

- 21 • Coûts : frontière entre Q1 et Q2 11 indicateurs
- 22 • Continuité : fin du deuxième quartile (Q2 -) 7 indicateurs
- 23 • Sécurité : quatrième quartile (Q4) 4 indicateurs

1
2

**TABLEAU 4 - CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION
PAR INDICATEUR DE COÛTS (DONNÉES 2003)**

N° Indicateur	Indicateurs de coûts	HQD (\$US)	Moyenne (\$US)	Quartile	Nombre de participants
1	Dépenses / Client de distribution (indicateur 2 + indicateur 3)	162,7 \$	181,0 \$	Q2+	35
2	Valeur des immobilisations de distribution mises en exploitation durant l'année / Client de distribution	86,3 \$	106,3 \$	Q1-	37
3	Coûts d'exploitation et d'entretien / Client de distribution	76,4 \$	73,1\$	Q3-	35
4	Dépenses / MWh distribués (indicateur 5 + indicateur 6)	5,18 \$	6,48 \$	Q2+	35
5	Valeur des immobilisations de distribution mises en exploitation durant l'année / MWh distribué	2,75 \$	3,79 \$	Q1-	37
6	Coûts d'exploitation et d'entretien / MWh distribué	2,43 \$	2,60 \$	Q2-	35
7	Dépenses / Valeur brute des actifs de distribution (indicateur 8 + indicateur 9)	8,39%	9,02%	Q2+	33
8	Valeur des immobilisations de distribution mises en exploitation durant l'année / Valeur brute des actifs de distribution	4,45%	5,31%	Q1+	34
9	Coûts d'exploitation et d'entretien / Valeur brute des actifs de distribution	3,94%	3,69%	Q3-	33
10	Coût de livraison / kWh distribué	0,0109 \$	0,0120 \$	Q2+	33
11	Additions d'immobilisations de distribution pour prolongement du réseau et branchements / Nouveau compteur net	2 373 \$	2 585 \$	Q2-	24
	Classement moyen - Coûts			Frontière Q1-Q2 9^e rang	

3
4

1 **TABLEAU 5 - CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION PAR INDICATEUR DE**
 2 **CONTINUITÉ DE SERVICE POUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION (DONNÉES 2003)**

3

N° Indicateur	Indicateurs de continuité de service	HQD	Moyenne	Quartile	Nombre de participants
12	Nombre d'interruptions incluant les événements majeurs et les interruptions planifiées / 100 milles de circuit	86,57	88,56	Q3+	36
13	IC incluant les événements majeurs et les interruptions planifiées	200,90 (1)	490,61 ¹	Q2+	37
14	IC excluant les événements majeurs et les interruptions planifiées	111,70 ¹	148,62 ¹	Q2-	37
15	IF incluant les événements majeurs et les interruptions planifiées	2,17	1,63	Q4-	36
16	IF excluant les événements majeurs et les interruptions planifiées	1,57	1,12	Q4-	33
17	DMC incluant les événements majeurs et les interruptions planifiées	92,58 ¹	267,72 ¹	Q1-	35
18	DMC excluant les événements majeurs et les interruptions planifiées	70,70 ¹	114,29 ¹	Q1+	35
	Classement moyen - Continuité de service			Q2-(2) 11- 16^e rang	33

4

(1) durées sont exprimées en minutes

5

(2) Six (6) des entreprises participantes ont obtenu la même note

6

N.B. Pour des fins de balisage, l'enregistrement des événements sur le réseau fait en sorte que le IF est sous-évalué pour HQ alors que le DMC est sur-évalué. Cependant le IC est correctement évalué puisqu'il est obtenu par le produit des deux paramètres précédents,

7

8

9

1

2

3

**TABLEAU 6 - CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION
EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (DONNÉES 2003)**

N° Indicateur	Indicateurs de continuité de service	HQD	Moyenne	Quartile	Nombre de participants
19	Taux de fréquence des accidents avec perte de temps	3,43	1,02	Q4-	24
20	Taux de fréquence des accidents avec perte de temps et assistance médicale	5,07	4,28	Q4+	24
21	Taux de fréquence des accidents avec véhicules	5,62	6,77	Q2+	22
22	Taux de gravité	43,48	44,32	Q3-	23
Classement moyen – sécurité au travail				Q4-	35

4

5

6

7

8

9

10

11

L'étude faite en 2004 contient d'autres informations plus détaillées tant qualitatives que quantitatives sur plusieurs activités (ex.: branchements et contrôle de la végétation). L'analyse approfondie de ces données en vue de dégager les meilleures pratiques de l'industrie est en cours de réalisation présentement. Cela devrait déboucher sur l'identification de pistes d'amélioration qui pourraient potentiellement être transposées dans le contexte d'Hydro-Québec Distribution.

2.1.4 Rencontre 4 : Indicateurs d'efficacité du Distributeur et balisage

12

13

14

Cette rencontre visait à répondre à une préoccupation soulevée par la Régie⁴ qui « ... considère opportun de statuer sur la liste des 23 indicateurs proposés par le Distributeur et sur les résultats qu'ils représentent, ... ».

15

16

17

Le Distributeur a saisi l'occasion offerte par la tenue des séances techniques sur le balisage pour discuter de cette préoccupation avec les intervenants. L'objectif de traiter ce sujet est de réduire, au besoin, le nombre d'indicateurs sur lesquels

⁴ D-2005-34, R-3541-2004, p 25

1 le Distributeur doit produire une analyse afin de rendre compte de l'évolution de
2 son efficience.

3 Dans un premier temps, le Distributeur est revenu sur la logique sous-jacente au
4 choix des indicateurs d'efficience initialement proposés⁵ qui s'appuie sur une
5 série de principes préalables et de critères d'évaluation des différents indicateurs
6 possibles. Ensuite, une évaluation sommaire des 23 indicateurs d'efficience
7 actuels quant à leur pertinence pour mesurer l'efficience globale du Distributeur a
8 été présentée et discutée avec les intervenants présents. Finalement, un
9 rapprochement avec les données utilisées dans le balisage des activités du
10 Distributeur est venu compléter cette session.

11 Le principal élément à considérer dans le choix d'un indicateur d'efficience est
12 l'inducteur de coût. Pour les activités du Distributeur, qui consistent
13 principalement à planifier et exploiter le réseau de distribution et à assurer les
14 services à la clientèle, l'inducteur de coût qui s'impose est le nombre
15 d'abonnements. La gestion des abonnements découle directement de la mission
16 de base du Distributeur et le nombre d'abonnements permet la construction
17 d'indicateurs simples. En outre, un indicateur basé sur le nombre d'abonnements
18 s'interprète aisément, ce qui facilite son déploiement par processus et sous
19 processus.

20 En complément aux abonnements, il convient de considérer les ventes en kWh
21 normalisés comme autre inducteur de coûts car il permet de faire un lien direct
22 avec le prix unitaire éventuellement facturé au client, et ce spécialement dans un
23 contexte où l'on envisagerait un dégroupement des tarifs. Le coût par kWh fait
24 également foi de l'infrastructure nécessaire pour alimenter le client.

25 L'indicateur *-kilomètres de réseau-* offre peu d'intérêt en tant qu'inducteur de
26 coûts puisqu'il n'est pas pertinent aux activités de services à la clientèle et qu'il
27 ajoute peu d'information par rapport au nombre d'abonnements. Pour être utile, il

⁵ R-3492-2002, HQD 2, Document 1, pp 6 et 7.

1 faudrait en outre distinguer les kilomètres de réseau souterrain des kilomètres de
2 réseau aérien qui impliquent des investissements et des coûts d'exploitation forts
3 différents. La densité de la clientèle sur le territoire est également un aspect dont
4 on devrait tenir compte dans l'analyse d'indicateurs mettant en relation les
5 kilomètres de réseau.

6 Du côté des coûts, le coût total de même que ses deux composantes principales
7 que sont les charges d'exploitation nettes et les immobilisations en exploitation
8 nettes apparaissent plus intéressants à suivre.

9 L'utilisation de l'effectif comme élément d'efficience présente peu d'intérêt car les
10 salaires sont déjà considérés dans les charges d'exploitation nettes. De plus, le
11 recours à la main-d'œuvre interne est un moyen parmi d'autres qui s'offre au
12 Distributeur pour s'acquitter de sa mission. Une fluctuation de l'effectif n'implique
13 pas nécessairement une amélioration ou une détérioration de l'efficience, dans la
14 mesure où d'autres moyens sont utilisés.

15 Ainsi, sur la base de ces considérations, l'analyse des 23 indicateurs d'efficience
16 actuels fait valoir la pertinence de 10 indicateurs et conduit à classer 6
17 indicateurs comme non pertinents. La valeur des 7 indicateurs restants est
18 discutable, c'est-à-dire que le Distributeur ne les rejette pas d'emblée mais n'y
19 voit pour le moment que peu d'intérêt.

20 Le tableau 7 suivant présente les 23 indicateurs en les reclassant et en leur
21 accolant une évaluation issue de l'analyse du Distributeur et des discussions
22 menées lors des rencontres techniques : pertinent (P), discutable (D), et non
23 pertinent (NP)

1
2

TABLEAU 7 – ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE

Indicateurs globaux du Distributeur	
G1- Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	P
G2- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (\$) par abonnement	P
G3- Immobilisations en exploitation nettes (\$) par abonnement	P
G4- Coût total Distribution et Services à la clientèle (SALC) (¢) par kWh normalisé	P
G5- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	D
G6- Immobilisations en exploitation nettes (k\$) par km de réseau	D
G7- Immobilisations en exploitation nettes (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	D
Indicateurs du processus Services à la clientèle	
C1- Coût total du processus SALC (\$) par abonnement	P
C2- Charges d'exploitation nettes du processus SALC (\$) par abonnement	P
C3- Effectif moyen du processus SALC par 100 000 abonnements	D
Indicateurs du processus Distribution	
R1- Coût total du processus Distribution (\$) par abonnement	P
R2- Charges d'exploitation nettes du processus Distribution (\$) par abonnement	P
R3- Coût total du processus Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	P
R4- Charges d'exploitation nettes Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	P
R5- Coût total du processus Distribution (k\$) par km de réseau	D
R6- Charges d'exploitation nettes du processus Distribution (k\$) par km de réseau	D
R7- Effectif moyen du processus Distribution par 1000 km de réseau	D
Indicateurs considérés non pertinents par le Distributeur	
N1- Coût total Distribution et SALC (k\$) par km de réseau	NP
N2- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (k\$) par km de réseau	NP
N3- Coût total du processus SALC (¢) par kWh normalisé	NP
N4- Charges d'exploitation nettes du processus SALC (¢) par kWh normalisé	NP
N5- Effectif moyen du processus SALC par TWh normalisé	NP
N6- Effectif moyen du processus Distribution par TWh normalisé transité par le réseau	NP

3
4

P - pertinent D - pertinence discutable NP - non pertinent

1 Le Distributeur propose donc à la Régie de retenir les dix indicateurs jugés
2 pertinents pour évaluer l'évolution de son efficience tout en continuant de faire le
3 suivi des indicateurs dont la pertinence lui apparaît plus discutable (7
4 indicateurs). Le Distributeur demande donc à la Régie l'autorisation de
5 suspendre le suivi des 6 indicateurs considérés non pertinents.

2.2 Prochaines étapes

6 D'autres rencontres techniques sur le processus services à la clientèle auront lieu
7 à l'automne. Ces rencontres porteront plus spécifiquement sur les résultats de
8 balisage des sous processus centre d'appels, facturation et encaissement, relève
9 de compteurs et recouvrement. Le Distributeur y voit une occasion d'exposer la
10 façon dont certaines pistes d'amélioration potentielles ont été identifiées à l'aide
11 des données de balisage.

12 D'autre part, le Distributeur participe à titre de *sponsor* au programme *Customer*
13 *service* de la firme *PA Consulting* en 2005. Cette participation permettra à Hydro-
14 Québec Distribution de demander à ce que soient approfondies certaines
15 questions demeurées en suspens. De plus, le Distributeur a participé en 2004 et
16 2005 à une étude portant spécifiquement sur le processus mesurage. Les
17 résultats de ces études seront connus à l'automne.

18 Le Distributeur participe encore en 2005 au programme T&D offert par la firme
19 *PA consulting* pour le processus distribution. Des analyses en vue d'identifier des
20 pistes d'amélioration de l'efficience sont en cours présentement et se
21 poursuivront jusqu'en 2006.

22 À l'issue de ces trois années consécutives de participation aux exercices de
23 balisage structuré de *PA Consulting*, le Distributeur sera à même de juger de la
24 fréquence de sa participation.

3 ÉVOLUTION DE L'EFFICIENCE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR

3.1 Rappel des indicateurs d'efficience

1 Tel que mentionné, les 23 indicateurs d'efficience présentés à la Régie de
2 l'énergie dans le dossier tarifaire R-3541-2004 sont établis par une relation entre
3 intrants et inducteurs de coûts.

4 L'annexe 1 de ce document présente une définition complète des intrants et
5 inducteurs de coûts qui sont combinés entre eux pour former les différents
6 indicateurs d'efficience du Distributeur.

7 Comme dans la preuve précédente l'ensemble des indicateurs d'efficience a été
8 calculé en excluant les coûts relatifs à l'approvisionnement en électricité, au
9 service de transport de l'électricité et aux réseaux autonomes. De la même façon,
10 les coûts associés au Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) (comptant
11 pour 2,3 M\$ en 2004, 16 M\$ en 2005 et 46 M\$ en 2006 dans le coût total) sont
12 également retirés des coûts du Distributeur associés à l'offre des services à la
13 clientèle et la distribution de l'électricité.

14 En effet, le PGEÉ s'apparente à un moyen mis à contribution pour combler les
15 besoins en électricité des clients du Distributeur. Il est donc considéré au même
16 titre que les moyens d'approvisionnement pour assurer l'équilibre entre l'offre et
17 la demande. Ces exclusions permettent au Distributeur de se concentrer sur
18 l'efficience de ses activités de base.

19 D'abord présentés globalement pour l'ensemble du Distributeur, les indicateurs
20 sont repris pour chacun des grands processus services à la clientèle et
21 distribution en tenant compte de la pertinence des inducteurs de coûts. Les
22 structures différentes de coûts entre les grands processus justifient un tel
23 regroupement des indicateurs selon trois catégories.

3.2 Analyse de l'évolution des indicateurs d'efficience

1 Le tableau 8 présente l'ensemble des indicateurs d'efficience d'Hydro-Québec
2 Distribution en mettant l'accent sur leur évolution moyenne en regard de
3 l'inflation.

4 Par rapport aux données fournies dans la dernière demande tarifaire, les
5 données historiques de la période 2001-2003 n'ont subi aucun ajustement alors
6 que le résultat de 2004 est venu remplacer l'estimation de l'année de base 2004.
7 Il est à noter également que les données de l'année de base 2005 ne présentent
8 pas d'écart significatifs par rapport au budget 2005 reconnu par la Régie de
9 l'énergie.

10 En plus de l'évolution moyenne sur la période complète des années disponibles
11 (2001-2006), le Distributeur présente l'évolution sur les données historiques
12 réelles pour 2001-2004. La comparaison de l'évolution de ces deux périodes
13 permet d'analyser les changements de tendance entre les résultats et la
14 prévision.

15 Par ailleurs, l'ordre de présentation des indicateurs est modifié par rapport à la
16 présentation dans la dernière preuve sur l'efficience pour tenir compte de
17 l'importance qu'accorde le Distributeur à certains indicateurs dans le suivi de son
18 efficience tel qu'expliqué à la section 2.1.4 du présent document.

Tableau 8 (Révisé) - Indicateurs d'efficacité (1)

Description	Exercices terminés le 31 décembre						Croissance annuelle moyenne 2001-2006	Croissance annuelle moyenne 2001-2004
	Années historiques				Année de base	Année témoin		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006		
Indicateurs globaux du Distributeur								
G1- Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	566	560	531	526	556	571	0,2%	-2,4%
G2- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (\$) par abonnement	251	259	251	248	245	249	-0,1%	-0,4%
G3- Immobilisations en exploitation nettes (\$) par abonnement	1 986	1 989	1 981	2 003	2 004	2 014	0,3%	0,3%
G4- Coût total Distribution et Services à la clientèle (SALC) (¢) par kWh normalisé	1,30	1,27	1,17	1,18	1,22	1,25	-0,9%	-3,3%
G5- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,58	0,59	0,55	0,56	0,54	0,54	-1,2%	-1,3%
G6- Immobilisations en exploitation nettes (k\$) par km de réseau (2)	67,0	67,6	67,7	69,0	69,6	70,7	1,1%	1,0%
G7- Immobilisations en exploitation nettes (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	7,08	6,96	6,79	6,79	6,85	6,88	-0,6%	-1,4%
Indicateurs du processus Services à la clientèle								
C1- Coût total du processus SALC (\$) par abonnement	157	166	152	150	157	166	1,2%	-1,5%
C2- Charges d'exploitation nettes du processus SALC (\$) par abonnement	134	140	133	134	132	135	0,1%	0,0%
C3- Effectif moyen du processus SALC par 100 000 abonnements (2)	99	98	99	98	92	93	-1,2%	-0,3%
Indicateurs du processus Distribution								
R1- Coût total du processus Distribution (\$) par abonnement	409	393	375	371	389	393	-0,8%	-3,1%
R2- Charges d'exploitation nettes du processus Distribution (\$) par abonnement	120	122	121	116	112	112	-1,3%	-1,1%
R3- Coût total du processus Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	1,46	1,37	1,29	1,26	1,33	1,34	-1,6%	-4,7%
R4- Charges d'exploitation nettes Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,43	0,43	0,41	0,39	0,38	0,38	-2,2%	-2,7%
R5- Coût total du processus Distribution (k\$) par km de réseau (2)	13,8	13,3	12,8	12,8	13,5	13,8	0,0%	-2,5%
R6- Charges d'exploitation nettes du processus Distribution (k\$) par km de réseau (2)	4,1	4,2	4,1	4,0	3,9	3,9	-0,6%	-0,4%
R7- Effectif moyen du processus Distribution par 1000 km de réseau (2)	35	35	35	35	34	34	-0,4%	0,5%
Indicateurs considérés non pertinents par le Distributeur								
N1- Coût total Distribution et SALC (k\$) par km de réseau (2)	19,1	19,0	18,1	18,1	19,3	20,0	0,9%	-1,7%
N2- Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (k\$) par km de réseau (2)	8,5	8,8	8,6	8,5	8,5	8,7	0,6%	0,3%
N3- Coût total du processus SALC (¢) par kWh normalisé	0,36	0,38	0,34	0,34	0,35	0,36	0,1%	-2,4%
N4- Charges d'exploitation nettes du processus SALC (¢) par kWh normalisé	0,31	0,32	0,29	0,30	0,29	0,29	-0,9%	-0,9%
N5- Effectif moyen du processus SALC par TWh normalisé (2)	23	22	22	22	20	20	-2,2%	-1,2%
N6- Effectif moyen du processus Distribution par TWh normalisé transité par le réseau (2)	37	36	35	35	34	33	-2,0%	-1,9%
Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada								
		2,2%	2,8%	1,9%	2,0%	2,0%	2,2%	2,3%

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 L'analyse de ces indicateurs montre que dans l'ensemble, l'efficacité globale du
 3 Distributeur ainsi que celle des grands processus s'améliorent sur la période
 4 considérée (2001-2006) :

- 5 • 11 des 17 indicateurs (en excluant les indicateurs que le Distributeur
 6 considère non pertinents) présentent une décroissance annuelle moyenne
 7 sur la période 2001 à 2006;
- 8 • les 6 autres indicateurs connaissent une évolution nulle ou légèrement
 9 défavorable sur la période 2001 à 2006. Cependant, dans tous les cas, la
 10 hausse observée est inférieure à celle de l'indice des prix à la
 11 consommation qui, sur la même période, croît en moyenne annuellement
 12 de 2,2 %;

13 Les 23 indicateurs présentés dans le tableau 8 sont analysés de façon détaillée à
 14 l'annexe 2.

1 Le tableau 9 présente l'évolution des composantes (intrants et inducteurs de
2 coûts) utilisées dans les calculs des indicateurs.

Tableau 9 (Révisé) - Composantes des indicateurs d'efficience (1)

Intrants (en M\$ sauf effectif)	Exercices clos le 31 décembre						Croissance annuelle moyenne 2001-2006	Croissance annuelle moyenne 2001-2004
	Années historiques				Année de base 2005	Année témoin 2006		
	2001	2002	2003	2004				
Coût total des processus Distribution et SALC (M\$)	2 014	2 014	1 934	1 949	2 090	2 169	1,5%	-1,1%
Coût total du processus SALC (M\$)	557	598	556	554	590	632	2,6%	-0,2%
Coût total du processus Distribution (M\$)	1 453	1 413	1 368	1 374	1 463	1 494	0,6%	-1,8%
Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (M\$)	892	933	916	918	921	947	1,2%	1,0%
Charges d'exploitation nettes SALC (M\$)	476	504	484	495	497	512	1,5%	1,3%
Charges d'exploitation nettes Distribution (M\$)	427	440	440	430	421	427	0,0%	0,2%
Immobilisations en exploitation nettes Distribution et SALC (M\$)	7 063	7 154	7 220	7 413	7 528	7 658	1,6%	1,6%
Effectif moyen - SALC	3 523	3 542	3 619	3 608	3 402	3 454	-0,4%	0,8%
Effectif moyen - Distribution	3 679	3 676	3 694	3 803	3 692	3 704	0,1%	1,1%
Extrants								
Nombre d'abonnements au Québec	3 557 290	3 596 540	3 644 463	3 701 275	3 756 775	3 801 975	1,3%	1,3%
Kilomètres de réseau (moyenne tension)	105 352	105 871	106 568	107 423	108 122	108 379	0,6%	0,7%
Ventes normalisées en GWh	154 598	158 835	165 686	165 222	170 715	174 189	2,4%	2,2%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution en GWh	99 752	102 839	106 395	109 095	109 873	111 274	2,2%	3,0%

(1) : Les composantes des indicateurs sont définies à l'annexe 1.

3
4
5 Pour la période 2001-2006, le Distributeur a réussi à maintenir la croissance
6 annuelle moyenne d'à peu près tous les intrants sous la barre de l'inflation
7 (2,2 %) et sous la croissance annuelle moyenne du volume des ventes (2,4 %).
8 Seul le coût total du processus SALC croît à un rythme annuel moyen dépassant
9 légèrement l'inflation (2,4 %). Ces résultats sont notables considérant les
10 pressions qu'exerce sur les charges, l'augmentation constante de la masse
11 salariale attribuable à l'application des conventions collectives.

12 La différence de croissance entre les périodes 2001-2004 et 2001-2006 des
13 indicateurs qui font appel au coût total, est attribuable essentiellement à la
14 croissance du coût de retraite, à l'amortissement des frais reportés du tarif BT et
15 à la variation du coût du capital. L'impact causé par le coût de retraite affecte les
16 deux principaux processus alors que celui lié au tarif BT est associé aux activités
17 clientèle et que le coût en capital a plus d'incidence sur les activités réseau.

18 Quant aux charges d'exploitation nettes, le Distributeur a réussi par le contrôle des
19 charges à en limiter la croissance annuelle moyenne à 1,0 % sur la période

1 2001-2004 et entend les contenir à 1,2 % en moyenne entre 2001 et 2006, ce qui
2 témoigne des efforts soutenus du Distributeur pour absorber la croissance du
3 volume d'activité.

4 Entre 2001 et 2006, l'effectif est demeuré sensiblement le même avec une légère
5 décroissance annuelle moyenne pour ce qui est du processus SALC
6 (-0,4 %) et une croissance annuelle moyenne négligeable en ce qui concerne le
7 processus distribution (0,1 %) . De façon plus précise, les variations de l'effectif lié
8 aux services à la clientèle et à la distribution entre 2004 et 2005 découlent
9 essentiellement de la réorganisation d'activités corporatives du Distributeur. En
10 effet, à la fin de 2004, plusieurs postes reliés à la planification et au contrôle ont
11 été transférés dans des unités corporatives ce qui a conduit à une réduction de
12 l'effectif des deux grands processus.

13 Par ailleurs, l'augmentation de l'effectif dans les activités de services à la clientèle
14 entre 2005 et 2006 (+ 52) est attribuable essentiellement au projet SIC.

3.3 Évolution des indicateurs privilégiés par le Distributeur

15 Des 10 indicateurs jugés pertinents (voir section 2.1), le Distributeur porte une
16 attention particulière à six indicateurs qui permettent d'apprécier de façon plus
17 synthétique ses efforts pour une meilleure performance dans la prestation des
18 produits et services à la clientèle et une optimisation de ses coûts. Ces indicateurs
19 sont choisis pour leur complémentarité et leur représentativité de l'ensemble des
20 activités :

- 21 • Coût total Distribution et SALC / abonnement;
- 22 • Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC / abonnement;
- 23 • Immobilisations en exploitation nettes / abonnement;
- 24 • Coût total Distribution et SALC / KWh normalisé;

- 1 • Coût total SALC / abonnement;
- 2 • Coût total Distribution / abonnement.

3 Le tableau 10 reprend les résultats sur la base des indicateurs privilégiés du
4 Distributeur.

5 **TABLEAU 10 (RÉVISÉ) : ÉVOLUTION DES INDICATEURS PRIVILÉGIÉS PAR LE DISTRIBUTEUR**

Exercices terminés le 31 décembre								
Description	Années historiques				Année de base	Année témoin	Croissance annuelle moyenne	Croissance annuelle moyenne
	2001	2002	2003	2004				
Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	566	560	531	526	556	571	0,20%	-2,40%
Charges d'exploitation nettes Distribution et SALC (\$) par abonnement	251	259	251	248	245	249	-0,10%	-0,40%
Immobilisations en exploitation nettes (\$) par abonnement	1 986	1 989	1 981	2 003	2 004	2 014	0,30%	0,30%
Coût total Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	1,3	1,27	1,18	1,17	1,22	1,25	-0,90%	-3,30%
Coût total processus SALC (\$) par abonnement	157	166	152	150	157	166	1,20%	-1,50%
Coût total processus Distribution (\$) par abonnement	409	393	375	371	389	393	-0,80%	-3,10%

7 Cinq d'entre eux ont comme dénominateur le nombre d'abonnements qui est,
8 selon le Distributeur, le facteur le plus important qui conditionne les activités du
9 Distributeur. Les processus services à la clientèle et distribution se mettent en
10 branle dès qu'un client est raccordé au réseau et consomme de l'électricité.

11 Le volume de vente permet quant à lui d'établir un lien direct avec le prix unitaire
12 d'où l'intérêt de suivre un indicateur présentant le coût total Distribution et Services
13 à la clientèle par kWh normalisé.

14 L'analyse de façon spécifique de ces six indicateurs sur la période 2001-2006
15 montre la bonne performance du Distributeur. Trois des six indicateurs sont

1 légèrement en croissance, mais cette croissance est de beaucoup inférieure à
2 l'inflation moyenne qui est de 2,2 % annuellement sur cette période. Les trois
3 autres indicateurs présentent une amélioration sur la période 2001-2006.

4 Pour la période 2001-2004, pour laquelle le Distributeur présente des données
5 réelles, cinq indicateurs présentent une décroissance. Le dernier croît de
6 seulement 0,3 %, ce qui est largement en deçà de l'inflation moyenne annuelle
7 durant cette période qui était de 2,3 %.

8 Cette évolution favorable est le fruit des efforts considérables que poursuit le
9 Distributeur depuis quelques années déjà en vue de rehausser la performance et
10 la qualité de ses services avec un souci constant d'améliorer l'efficacité de ses
11 processus. Pour ce faire, il s'appuie notamment sur les études de balisage pour
12 identifier les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie afin de s'en inspirer.

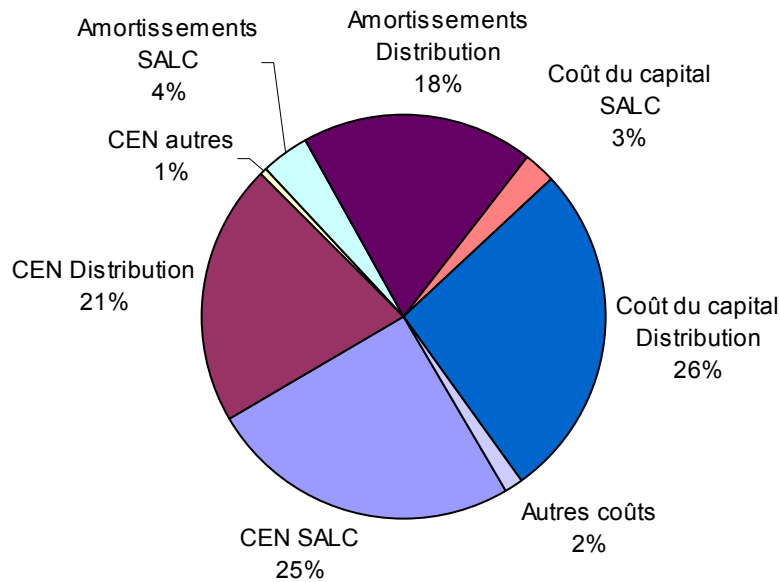
13 La principale préoccupation du Distributeur en matière d'efficacité consiste à
14 s'améliorer tout en assurant une stabilité de ses processus, garante du maintien de
15 la qualité de son service. Une telle amélioration de l'efficacité implique de faire
16 face à la croissance continue de ses activités avec un même niveau de ressources
17 et ce, malgré la pression exercée par les augmentations salariales.

18 Ainsi, le Distributeur s'est engagé en 2003 à limiter très fortement ses charges
19 d'exploitation sur quelques années de manière à forcer l'amélioration de son
20 efficacité. Ce moyen ne tient toutefois pas compte de l'impact des investissements
21 sur les coûts globaux du Distributeur. Or, tel qu'illustré dans le graphique 1, plus de
22 50 % des coûts du Distributeur sont dus aux investissements passés qui se
23 traduisent alors en amortissement et en coût du capital.

24 Les six indicateurs présentés plus haut visent donc à cerner toute la problématique
25 de la croissance des coûts unitaires du service. Leur choix s'appuie sur la
26 répartition des coûts entre les postes de dépenses telle que montrée dans le
27 graphique suivant ainsi que sur les arguments déjà énoncés qui justifient
28 l'utilisation de l'abonnement comme principal inducteur de coût.

1
2
3
4

GRAPHIQUE 1 - Répartition du Coût total des processus Distribution et SALC
(Année témoin 2006)



5

6 L'indicateur du coût total d'Hydro-Québec Distribution par abonnement permet
7 d'avoir une vue globale des activités. Les indicateurs portant sur les charges
8 d'exploitation nettes et les investissements en exploitation nettes permettent de
9 juger des deux grands facteurs de croissance de coût. Il est maintenant primordial
10 pour le Distributeur de faire un suivi simultané de ces deux facteurs.

11 En particulier, le Distributeur ne cherche pas, à court et à moyen termes, à
12 améliorer simultanément les indicateurs des charges d'exploitation et des
13 investissements en exploitation, mais bien à effectuer des choix qui lui permettent
14 l'optimisation de son coût global de service. Outre le contrôle serré des charges
15 d'exploitation déjà bien ancré, le Distributeur entend améliorer son approche et ses

1 critères de choix et de priorisation des investissements ainsi que le suivi des
2 projets actuels et futurs.

3 Pour ce faire, le Distributeur a entrepris un diagnostic interne de la planification des
4 investissements pour les court, moyen et long termes de manière à parfaire sa
5 compréhension de tous ses besoins en investissements. Un tel diagnostic
6 permettra de répondre aux préoccupations manifestées par la Régie de l'énergie
7 dans sa dernière décision quant à la justification des investissements du
8 Distributeur.

9 La réalisation d'un diagnostic complet portant notamment sur le niveau, les critères
10 de planification et l'état des infrastructures (âge, homogénéité, ...) requerra
11 quelques années. Ultimement, l'exercice devrait déboucher sur des pistes
12 d'optimisation des coûts unitaires et d'amélioration de l'efficacité au niveau de la
13 gestion des investissements. L'élément le plus important du budget des
14 investissements, soit le « maintien des actifs du réseau de distribution », sera
15 analysé en 2005-2006.

16 Par ailleurs, les projets majeurs permettant l'amélioration de la qualité de service,
17 la pérennité des actifs et l'amélioration de l'efficacité auront un impact sur les
18 indicateurs à court et moyen terme tel que présenté à la pièce HQD-8, document
19 2. De ce fait, une attention particulière devra être portée à l'analyse des
20 indicateurs en regard des impacts sur le rapport qualité / prix du service offert par
21 le Distributeur.

22 Enfin, les indicateurs globaux seront déployés de façon à permettre l'analyse de
23 l'évolution de la situation dans les 2 grands processus du Distributeur soit les
24 services à la clientèle et la distribution. Pour les activités de services à la clientèle,
25 cette logique de déploiement pourrait également être utilisée pour faire
26 le lien avec les différentes sous activités, tels la relève et l'accueil incluant le
27 traitement des demandes. Cette façon de déployer les indicateurs permettra

1 d'implanter une gestion liée aux objectifs d'amélioration basés sur la notion de coût
2 par activité (ex. coût par relevé).

3 Dans le même esprit, le Distributeur revoit actuellement sa structure de coûts en
4 vue d'établir la notion de coûts par activités pour le processus distribution.

3.4 Proposition d'amélioration de l'efficacité du Distributeur

5 Les résultats historiques des indicateurs (2001 à 2004) constituent une base solide
6 de comparaison pour juger de l'évolution de l'efficacité du Distributeur. Le
7 Distributeur vise à contenir l'évolution annuelle moyenne de ses indicateurs sous
8 l'inflation dans un contexte où l'amélioration des façons de faire et l'implantation de
9 nouveaux outils exerceront une pression sur les coûts. Par exemple, la mise en
10 exploitation complète du nouveau système d'information clientèle (SIC) en 2007
11 aura un effet significatif sur les indicateurs du Distributeur.

12 Cet objectif s'inscrit dans la perspective d'une implantation, le cas échéant, d'un
13 mode de réglementation incitative basée sur la performance et avantageuse tant
14 pour les clients que pour l'actionnaire. Tel qu'énoncé dans la pièce HQD-1,
15 document 1, certaines étapes restent à franchir avant d'y arriver notamment la
16 mise en place d'un compte de nivellement pour intégrer les impacts sur les coûts
17 liés à la température et l'établissement d'une politique financière pour le
18 Distributeur.

4 ÉVOLUTION DE L'EFFICIENCE DE CERTAINS PROCESSUS DU DISTRIBUTEUR

1 Comme dans les deux dernières causes tarifaires, le Distributeur présente dans
2 cette section le suivi de l'efficacité de quatre sous processus liés aux services à la
3 clientèle. Pour ce faire, l'indicateur des charges d'exploitation nettes par
4 abonnement, excluant le coût de retraite, est retenu comme dans les derniers
5 dossiers tarifaires. Les résultats de cet indicateur figurent au tableau 11 suivant.

6 La poursuite des travaux lors des rencontres techniques sur le balisage permettra
7 de juger de la pertinence de faire appel à cet indicateur pour juger de l'efficacité
8 des sous processus.

9 **TABLEAU 11 - CHARGES D'EXPLOITATION NETTES PAR ABONNEMENT DE CERTAINS**
10 **PROCESSUS DU DISTRIBUTEUR**

(\$ / abonnement)	2000	2001	2002	2003	2004	2005 base	2006 témoin	Croissance annuelle moyenne 2000-2006
Accueil et traitement des demandes	33,24	33,09	36,07	34,33	35,00	35,26	35,72	1,2%
Relève de compteurs	15,70	15,60	16,41	16,44	16,93	17,11	17,27	1,6%
Facturation et encaissement	7,09	7,17	7,84	7,52	8,68	9,07	9,47	5,0%
Crédit et recouvrement	28,79	28,93	26,00	25,93	27,07	25,50	27,17	-1,0%

11
12 L'indicateur des charges d'exploitation nettes par abonnement de trois des quatre
13 processus analysés présente une croissance annuelle moyenne sous l'inflation sur
14 la période 2000-2006 (2,3 %).

15 L'indicateur d'efficacité du processus – facturation et encaissement – évolue quant
16 à lui à un taux annuel moyen de 5,0 %, soit 2,7 % de plus que l'inflation entre 2000

1 et 2006. Le transfert de quelques employés du CSP vers la vice-présidence
2 Services à la clientèle se traduit par une croissance de la masse salariale liée à
3 l'implantation de nouveaux équipements d'impression et de mise sous enveloppe.
4 De plus, l'augmentation des frais postaux (coût des timbres) constitue le second
5 facteur principal des explications de la croissance de l'indicateur de ce processus
6 en 2004, 2005 et 2006.

7 Pour sa part, l'efficacité du processus de crédit et recouvrement s'améliore sur la
8 période d'analyse en raison principalement des efforts importants d'amélioration
9 qui ont eu pour effet de mieux contrôler le taux de mauvaises créances (dépense
10 de mauvaises créances sur les ventes totales).

5 CONCLUSION

11 La tenue de rencontres techniques a permis de présenter les méthodologies et
12 résultats des exercices de balisage effectués par le Distributeur

13 Au niveau des résultats, le Distributeur se situe globalement à la fin du second
14 quartile (bassin de comparaison d'une quinzaine d'entreprises) et à la fin du
15 premier quartile pour les activités de services à la clientèle et distribution
16 respectivement.

17 Le Distributeur, à la demande de la Régie, se positionne sur la pertinence des 23
18 indicateurs d'efficacité actuellement suivis. Le Distributeur demande à la Régie de
19 suspendre le suivi de six (6) indicateurs jugé non pertinents.

20 Enfin, en vue de migrer vers une réglementation incitative, le Distributeur vise à
21 contenir l'évolution annuelle moyenne de 6 indicateurs globaux sous l'inflation.