

BALISAGE ET EFFICIENCE

Table des matières

1	BALISAGE EXTERNE	5
1.1	RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE BALISAGE 2005 – SERVICES À LA CLIENTÈLE	6
1.1.1	<i>Le modèle de balisage.....</i>	6
1.1.2	<i>Comparaison des coûts d'Hydro-Québec Distribution - résultats 2003 et 2004</i>	7
1.1.3	<i>Résultats du balisage 2005</i>	8
1.2	RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE BALISAGE 2005 – RÉSEAU DE DISTRIBUTION	11
1.2.1	<i>Le modèle de balisage.....</i>	11
1.2.2	<i>Résultats globaux</i>	12
1.2.3	<i>Le rangement en fonction des coûts</i>	13
1.2.4	<i>Le rangement en fonction de la continuité de service</i>	14
1.2.5	<i>Le rangement en fonction de la sécurité au travail.....</i>	15
1.2.6	<i>Les meilleures pratiques.....</i>	15
1.3	PROPOSITION DE PARTICIPATION FUTURE.....	16
2	ÉVOLUTION DE L'EFFICIENCE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR	17
2.1	RAPPEL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE.....	17
2.2	ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE	17
2.3	INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE	22
3	AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR	25
3.1	APPROCHE	25
3.2	NATURE DES ACTIONS.....	27
3.3	ACTIONS DE COURT TERME	28
3.4	SUIVI DE LA PLANIFICATION.....	30

1 BALISAGE EXTERNE

1 Dans sa décision D-2006-34, la Régie estime que les exercices de balisage
2 externes doivent être poursuivis périodiquement afin d'exercer une surveillance
3 des résultats et de dégager les tendances d'évolution des différents indicateurs.

4 À cet effet, la Régie demande au Distributeur de lui présenter les conclusions de
5 sa réflexion sur la fréquence optimale de participation aux exercices de balisage
6 structuré de PA Consulting, ainsi qu'une proposition à cet égard au terme de trois
7 années.

8 La Régie demande également au Distributeur de présenter les résultats de ses
9 plus récents exercices de balisage lors de rencontres techniques avec les
10 intervenants et le personnel de la Régie. Ainsi, le 27 avril 2006, le Distributeur
11 tenait cette rencontre.

12 Les résultats présentés sont basés sur les données recueillies en 2005 (résultats
13 de 2004) dans le cadre des programmes *Customer service* et *T&D* de la firme PA
14 Consulting. Rappelons que ce sont deux programmes distincts qui comportent
15 chacun leur propre modèle de balisage. La première moitié de la rencontre était
16 consacrée à la présentation des résultats de balisage pour les activités de
17 services à la clientèle (programme *Customer service*), la seconde moitié aux
18 activités du réseau de distribution (programme *T&D*). Les présentations faites
19 lors de la rencontre technique figurent sur le site de la Régie¹.

¹ <http://www.regie-energie.qc.ca/audiences/3579-05/mainSuiviD-2006-34.htm>

1.1 Résultats de l'exercice de balisage 2005 – Services à la clientèle

1 Hydro-Québec Distribution a participé en 2005 (résultats de 2004) pour la 3^e
2 année consécutive au programme de balisage sur les services à la clientèle
3 offert par la firme PA Consulting. En 2005, 39 entreprises (principalement des
4 entreprises américaines) ont participé à l'exercice de balisage, dont 16 étaient
5 considérées comparables à Hydro-Québec Distribution². En 2004, le programme
6 comptait 35 participants dont 15 étaient des entreprises comparables à
7 Hydro-Québec Distribution. Dans l'ensemble, les mêmes entreprises ont participé
8 aux programmes 2004 et 2005.

1.1.1 Le modèle de balisage

9 PA Consulting propose un modèle de balisage qui découpe les activités de
10 services à la clientèle en processus et sous processus. À quelques exceptions
11 près, le découpage est resté le même pour les exercices réalisés en 2004 et
12 2005.

13 Une des forces du programme de balisage de la firme PA Consulting réside dans
14 la grille de coûts que chaque participant doit remplir. Cette grille décrit
15 explicitement les éléments de coûts qui doivent être présentés, ce qui permet de
16 faire des comparaisons sur des bases communes. En 2005 (résultats de 2004)
17 un nouvel élément de coût a été introduit dans la grille: les taxes sur la masse
18 salariale ("*Payroll taxes*"), soit la part de l'employeur aux avantages sociaux de
19 l'employé (régimes étatiques: CSST, assurance emploi, assurance parentale,
20 RRQ, etc.). Pour Hydro-Québec Distribution, cela représente une charge
21 supplémentaire équivalente à 15 % du salaire de base des employés. Aux
22 États-Unis, le coût de ces taxes varie d'un état à l'autre.

² Le choix des entreprises comparables s'est fait par le Distributeur à partir de quelques critères dont la taille (nombre de clients desservis), les services offerts (électrique vs gaz), la qualité des données soumises, etc.

1 En raison de cette modification, la comparaison des coûts n'est plus aussi
2 valable. Cependant, le rangement d'Hydro-Québec Distribution par rapport aux
3 autres participants reste valable en 2004 (résultats de 2003) et 2005 (résultats de
4 2004) puisque tous les participants se sont conformés à cette modification en
5 2005. C'est pourquoi l'analyse de tendance sur la performance des coûts se fera
6 sur la base du rangement relatif d'Hydro-Québec Distribution par rapport aux
7 autres entreprises.

1.1.2 Comparaison des coûts d'Hydro-Québec Distribution - résultats 2003 et 2004

8 Le tableau suivant présente les coûts par abonnement (en \$ US)
9 d'Hydro-Québec Distribution en 2003 et 2004 pour les principaux processus
10 clientèle selon la grille de coût du modèle de balisage.

11 **TABLEAU 1**
12 **HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION**
13 **COÛT PAR ABONNEMENT PAR PROCESSUS**
14 **RÉSULTATS DE 2003 ET 2004**

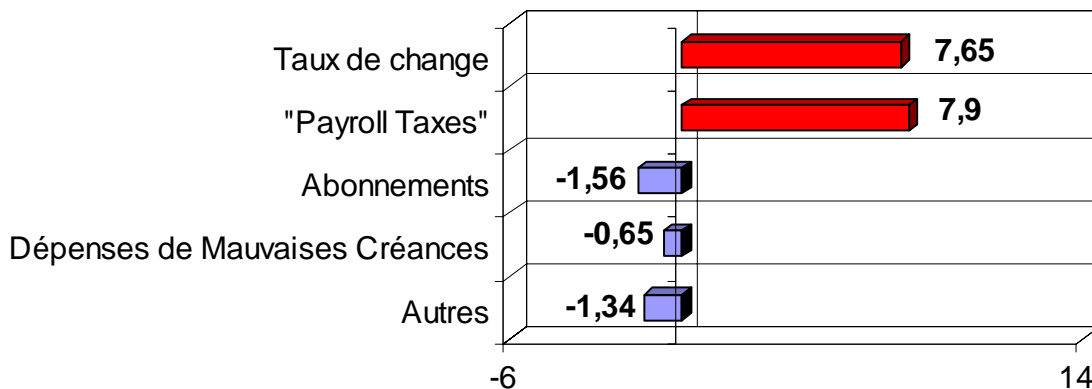
Coûts par abonnement (\$US)	2003	2004
Centre d'appels	11,99	14,92
Facturation	7,02	6,67
Encaissement	0,86	1,28
Relève	7,56	9,15
Activités Terrain (Mesurage)	3,03	3,34
Recouvrement	15,10	16,74
Subtilisation	0,90	0,78
Support	6,27	6,40
Total	52,73	59,28

15

16 On note une augmentation du coût par abonnement de 6,55 \$ entre 2003 et
17 2004, soit 12 %. Les principaux facteurs à la base de cette augmentation et qui

1 ne sont pas sous le contrôle du Distributeur sont : le taux de change (71,4 ¢ US
2 pour 1 \$ CAN en 2003 par rapport à 76,8 ¢ en 2004) et l'ajout du nouvel élément
3 de coût, les "Payroll taxes". Le nombre d'abonnements et l'amélioration de la
4 dépense de mauvaises créances agissent en faveur d'une diminution du coût par
5 abonnement. La figure suivante résume les principales variations qui expliquent
6 l'écart de 12 % entre 2003 et 2004 pour le coût par abonnement.

7 **FIGURE 1**
8 **HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION**
9 **ANALYSE D'ÉCART (EN %) ENTRE 2003 ET 2004 DU COÛT TOTAL PAR ABONNEMENT**



10

1.1.3 Résultats du balisage 2005

11 Les résultats du balisage fait en 2005 (résultats de 2004) sont présentés
12 conjointement avec les résultats de 2003 de façon à montrer l'évolution des
13 différents indicateurs. Dans l'ensemble, la performance comparative
14 d'Hydro-Québec Distribution pour la qualité du service et pour le coût par
15 abonnement est restée sensiblement la même de 2003 à 2004.

1
2
3
4

TABLEAU 2
QUALITÉ DU SERVICE
CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION EN 2004 ET 2003
ENSEMBLE DES PARTICIPANTS

	2003				2004			
	Moy	Q1	HQD	Rang HQD	Moy	Q1	HQD	Rang HQD
Réponse téléphonique								
Délai moyen de réponse (sec)	76	31	44	Q2	55	31	46	Q2
Coefficient Service Téléphonique (30 sec.)	72%	79%	72%	Q3	69%	77%	71%	Q2
Taux d'abandon	5,8%	3,0%	4,5%	Q3	5,0%	3,1%	5,4%	Q3
Relève de compteurs								
% des lectures estimées	4,08%	0,46%	4,30%	Q3	NA	NA	3,30%	NA
Facturation								
% des factures ajustées								
avant ou après envoi au client	1,28%	0,35%	5,85%	Q4				
après envoi au client					0,71%	0,15%	0,79%	Q4
Recouvrement								
% des clients interrompus (rés.)	3,80%	2,10%	0,5%	Q1	5,10%	2,20%	0,4%	Q1

5

6 Sur le plan de la réponse téléphonique, Hydro-Québec Distribution se classe
7 dans la moyenne des participants (une qualité de service qui se situe autour de
8 la moyenne avec un classement dans le 2^e ou le 3^e quartile). Pour ce qui a trait à
9 la relève de compteurs, la performance d'Hydro-Québec Distribution s'est
10 améliorée entre 2003 et 2004, mais cet indicateur n'est plus mesuré en 2004
11 dans le cadre du balisage. L'indicateur "% des factures ajustées" qui fait état de
12 la qualité du service en facturation a été modifié afin de comptabiliser seulement
13 les cas où le client a dû contacter l'entreprise pour obtenir une correction de
14 facture. Selon cette nouvelle définition, la performance d'Hydro-Québec
15 Distribution s'est grandement améliorée mais demeure dans le 4^e quartile. Le
16 nombre de déménagements concentrés autour du 1^{er} juillet explique en grande
17 partie ce classement. La performance d'Hydro-Québec Distribution en regard du
18 recouvrement demeure parmi les meilleures, l'interruption de service comme
19 moyen de recouvrer les sommes dues étant une mesure employée en dernier
20 recours seulement.

1 Quant au volet coûts, Hydro-Québec Distribution obtient des résultats presque
 2 similaires pour 2003 et 2004, et ce malgré la hausse du taux de change de
 3 7,65 % entre ces deux années.

4 **TABLEAU 3**
 5 **COÛTS PAR ABONNEMENT**
 6 **CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION EN 2004 ET 2003**
 7 **ENSEMBLE DES PARTICIPANTS**

Coûts par abonnement (\$US)	2004				2003
	Moy	Q1	HQ	Rang HQD	Rang HQD
Centre d'appels	9,56	7,03	14,92	Q4	Q4
Facturation	6,81	5,37	6,67	Q3	Q3
Encaissement	2,60	1,52	1,28	Q1	Q1
Relève	8,29	5,30	9,15	Q3	Q2
Activités Terrain (Mesurage)	8,46	3,43	3,34	Q1	Q2
Recouvrement	13,97	7,67	16,74	Q4	Q4
Subtilisation	0,62	0,37	0,78	Q4	Q3
Support	4,97	1,78	6,40	Q3	Q3
Total	55,14	43,12	59,28	Q3	Q3

8
 9 L'analyse des meilleures pratiques à partir des résultats de 2004 confirme dans
 10 son ensemble les conclusions tirées des résultats de 2003.

11 Pour le processus « accueillir les demandes des clients », la réponse vocale
 12 interactive (RVI) demeure le principal levier permettant de réduire le coût moyen
 13 par appel. La proportion d'appels traités par un système automatisé est demeuré
 14 sensiblement le même en 2003 et 2004 pour l'ensemble des participants.

15 À l'exception de la progression de l'utilisation d'Internet pour un nombre croissant
 16 de transactions entre le client et l'entreprise et l'intérêt de plus en plus grand pour
 17 la technologie du "Drive-by" permettant l'obtention des relevés de consommation

1 à distance à partir de la rue, on note une grande stabilité au niveau des
2 meilleures pratiques d'affaires de l'industrie.

1.2 Résultats de l'exercice de balisage 2005 – Réseau de distribution

3 Hydro-Québec Distribution a participé en 2005 pour la 3^e année consécutive au
4 programme de balisage sur le Transport et la Distribution offert par la firme PA
5 Consulting (programme *T&D*). En 2005, 40 entreprises ont participé à l'exercice
6 de balisage, dont 27 distributeurs d'électricité. De ceux-ci, 4 entreprises étaient
7 canadiennes.

1.2.1 Le modèle de balisage

8 PA Consulting découpe les activités de transport et de distribution en fonction
9 des actifs suivants: les lignes de transport, les postes de transport, les postes de
10 distribution et lignes de distribution. Hydro-Québec Distribution n'a participé qu'à
11 la portion du balisage qui la concerne, soit celle qui traite des lignes de
12 distribution.

Méthode de rangement

13 Les résultats du balisage comportent plusieurs centaines d'indicateurs
14 permettant de mesurer différents aspects de la performance des distributeurs. En
15 2005, PA Consulting a utilisé 24 indicateurs pour l'établissement du bulletin
16 (scorecard) qui représente la performance globale des distributeurs, soit 13
17 indicateurs de coûts, 7 indicateurs de continuité de service et 4 indicateurs
18 concernant la sécurité au travail. La pondération utilisée dans le calcul de la note
19 globale était de 40 % pour les coûts, 40 % pour la continuité de service et 20 %
20 pour la sécurité au travail.

1.2.2 Résultats globaux

1 Hydro-Québec Distribution a moins bien performé en 2004 comparativement à
 2 2003, passant du début du deuxième quartile au début du troisième quartile.
 3 Cette situation s'explique principalement par une détérioration du rangement
 4 pour les indicateurs relatifs à la continuité de service et ceci malgré une
 5 amélioration des résultats d'Hydro-Québec Distribution entre ces deux années.

6 Le rangement d'Hydro-Québec Distribution au niveau de la sécurité au travail
 7 s'est légèrement amélioré, alors que le rangement découlant des indicateurs de
 8 coûts est demeuré relativement stable. Il faut souligner que cette stabilité a eu
 9 lieu malgré un taux de change moins favorable en 2004 qu'en 2003 (passant de
 10 0,714 \$US en 2003 à 0,768 \$US en 2004).

11 **TABLEAU 4**
 12 **CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION EN 2004 ET 2003**
 13 **ENSEMBLE DES PARTICIPANTS**

	2004		2003	
	Rang sur 27	Quartile	Rang sur 33	Quartile
Classement global - 24 indicateurs	16	Q3+	12	Q2 +
Coûts - 13 indicateurs - Pondération 40%	7-9 ¹	Frontière (Q1/Q2)	9	Frontière (Q1/Q2)
Continuité - 7 indicateurs - Pondération 40%	13-14 ¹	Frontière (Q2/Q3)	11-16 ¹	Q2 -
Sécurité - 4 indicateurs - Pondération 20%	22	Q4 +	29	Q4 -

14 ¹ indique une note identique pour plusieurs participants

15 N.B.: un + en avant du quartile indique un rangement entre le milieu de ce quartile et la frontière
 16 de celui qui le précède. À l'inverse, un signe – indique un rangement entre le milieu de ce quartile
 17 et celui qui le suit. Ainsi une note Q2+ est meilleure que Q2-.

1 La section qui suit présente quelques informations sommaires concernant les
2 indicateurs utilisés et la valeur des résultats obtenus.

1.2.3 Le rangement en fonction des coûts

3 Des 13 indicateurs de coûts utilisés par PA Consulting en 2005, 9 proviennent
4 des données fournies par les distributeurs américains à la Federal Energy
5 Regulatory Commission (FERC) des États-Unis. Les distributeurs canadiens dont
6 Hydro-Québec Distribution, ont dû structurer leurs coûts en fonction du système
7 comptable utilisé par cet organisme. L'utilisation de cette comptabilité, commune
8 à une majorité de distributeurs, permet un meilleur niveau de comparaison entre
9 les participants. Les 4 autres indicateurs de coûts incluent en partie des données
10 produites à l'aide d'une comptabilité par activité selon un modèle proposé par PA
11 Consulting. Pour ces indicateurs, il y a moins d'assurance d'une comptabilisation
12 uniforme des coûts d'un distributeur à l'autre. Ceci a pour effet de réduire la
13 comparabilité des résultats entre les participants.

14 Les coûts unitaires sont obtenus selon différents inducteurs : la valeur brute des
15 actifs (mesure de la quantité d'équipement en exploitation), le nombre de clients,
16 l'énergie transitée par le réseau de distribution et dans un cas, le nombre de
17 nouveaux compteurs additionnels installés (mesure du coût de croissance de la
18 charge).

19 Il existe de grandes différences entre les participants. Parmi celles-ci, leur taille,
20 la densité de clients par kilomètre de ligne, les niveaux de tension, la
21 consommation par client et la proportion des lignes aériennes et souterraines.
22 Ces différences ne semblent pas avoir beaucoup d'influence sur la majorité des
23 indicateurs de coût retenus par la firme PA Consulting. Ce constat découle des
24 analyses de corrélation qui ont été faites entre certains types de coûts et
25 plusieurs inducteurs de coûts potentiels.

1.2.4 Le rangement en fonction de la continuité de service

1 Les 7 indicateurs de continuité du service utilisés par le consultant s'appuient sur
2 des définitions et des modes de calcul reconnus, tant au Canada qu'aux
3 États-Unis. Il existe toutefois des différences au niveau de la qualité des données
4 et des méthodes de normalisation utilisées pour tenir compte des événements
5 majeurs.

6 Les résultats du balisage montrent qu'il existe une différence marquée du
7 rangement d'Hydro-Québec Distribution en fonction de l'ensemble des
8 participants au balisage ou en fonction des entreprises de plus de 1 million de
9 clients. Dans le premier cas, Hydro-Québec Distribution se classe à la frontière
10 entre le deuxième et le troisième quartile, alors que dans le deuxième, elle se
11 classe à la frontière entre le premier et le deuxième quartile.

12 Il ne faut cependant pas conclure que les petits distributeurs présentent une
13 meilleure performance. En effet, ces derniers disposent rarement de centres
14 d'exploitation de distribution (CED) et de procédures d'exploitation adéquates
15 pour enregistrer toutes les pannes qui surviennent sur leur réseau. Il se peut
16 aussi que la durée des pannes ainsi que le nombre de clients affectés ne soient
17 pas toujours évalués avec l'exactitude souhaitée.

18 Malgré les difficultés de comparaison des résultats causées par une cueillette de
19 données et une normalisation différente entre les distributeurs, la note globale
20 permet de comparer de façon macro la performance d'Hydro-Québec Distribution
21 avec d'autres entreprises de l'industrie.

22 Le degré de comparaison des résultats devrait s'améliorer dans l'avenir grâce à
23 l'uniformisation des méthodes de normalisation recommandée par le Institute of
24 Electrical and Electronics Engineers (IEEE).

1.2.5 Le rangement en fonction de la sécurité au travail

1 Les 4 indicateurs de sécurité au travail s'appuient sur des définitions et des
2 modes de calcul qui sont similaires pour trois de ceux-ci tant au Canada qu'aux
3 États-Unis. Seul le calcul du taux de gravité présente des difficultés
4 d'interprétation compte tenu de la façon différente d'évaluer le nombre de jours
5 perdus à cause d'un événement.

6 Le rangement d'Hydro-Québec Distribution dans le quatrième quartile est surtout
7 attribuable à un contexte réglementaire différent aux États-Unis.

1.2.6 Les meilleures pratiques

8 Il existe une volonté de la part du consultant et des participants à l'étude
9 d'approfondir l'analyse visant l'identification des meilleures pratiques en
10 émergence. Cela sera rendu possible par l'établissement des coûts par activité
11 permettant ainsi de mieux mesurer les extrants liés aux processus. Dans
12 l'exercice actuel, l'identification des meilleures pratiques dans les activités réseau
13 repose davantage sur une approche mécanique où certaines façons de faire des
14 distributeurs les plus performants sont identifiées et quantifiées. Ces pratiques
15 concernent, par exemple, les processus, l'appareillage et le type de travaux.
16 Globalement, Hydro-Québec Distribution applique déjà plusieurs des bonnes
17 pratiques en émergence dans ses activités de distribution. À titre d'exemple,
18 l'utilisation d'un centre de conduite du réseau permettant la télécommande d'au
19 moins 80 % des départs de ligne de distribution. À Hydro-Québec Distribution, la
20 presque totalité des départs de ligne sont contrôlés par un tel centre. En matière
21 de productivité, on note que pour 62 % des entreprises balisées les employés
22 confirment leur présence à leur arrivée sur les lieux de travail. À Hydro-Québec
23 Distribution, les équipes le font habituellement lors des cas de pannes. La mise
24 en œuvre éventuelle du projet de Répartition des équipes et des activités

1 assistées par ordinateur - REAAO ³ permettrait de généraliser cette pratique à
2 l'ensemble des interventions sur le réseau. Par ailleurs, on remarque que les
3 pratiques suivantes auraient avantage à être analysées :

- 4 • mieux cerner les bénéfices associés aux différentes pratiques de
5 maintenance en collaboration avec d'autres distributeurs ;
- 6 • suivre la performance des équipes de travail tout en continuant de suivre les
7 coûts des projets et des programmes d'entretien ;
- 8 • continuer à améliorer les systèmes d'information et leur utilisation.

1.3 Proposition de participation future

9 Le Distributeur participe au programme *Customer service* de la firme PA
10 Consulting depuis 2003. Il a amorcé le processus pour l'année 2006 dont les
11 résultats portant sur les données 2005 devraient lui parvenir à l'automne. Sur la
12 base de son expérience, il évalue, pour les activités de services à la clientèle,
13 qu'il y a peu d'intérêt à poursuivre sa participation à ce programme sur une base
14 annuelle. Une participation aux deux ans est proposée pour ces activités.

15 Du côté des activités réseau, c'est différent. PA Consulting développe et précise
16 présentement une comptabilité par activité qui raffinerait la comparaison des
17 coûts des activités d'Hydro-Québec Distribution avec l'industrie dans quelques
18 années. Il serait plus facile de cibler les activités où des gains d'efficience
19 pourraient être envisagés chez Hydro-Québec Distribution.

20 Par ailleurs, ce développement coïncide avec les efforts effectués présentement
21 par Hydro-Québec Distribution pour développer sa propre comptabilité par

³ Ce projet devrait faire l'objet d'une demande d'autorisation spécifique à la Régie en 2007.

1 activité. Participer au balisage de PA Consulting permettrait donc au Distributeur
2 de maintenir un regard sur ce qui se passe dans l'industrie en cette matière. Le
3 Distributeur participe cette année au programme *T&D* pour les activités réseau
4 de distribution et entend poursuivre sa participation pour l'année prochaine.

2 ÉVOLUTION DE L'EFFICIENCE GLOBALE DU DISTRIBUTEUR

2.1 Rappel des indicateurs d'efficacité

5 Dans sa décision D-2006-34, la Régie a accepté la proposition du Distributeur de
6 suspendre le suivi de 6 indicateurs jugés non pertinents. Le Distributeur présente
7 donc le suivi des 17 indicateurs restants.

8 L'annexe 1 de ce document présente une définition complète des intrants et
9 inducteurs de coûts qui sont combinés entre eux pour former les 17 indicateurs
10 d'efficacité du Distributeur.

11 Comme dans la preuve précédente, l'ensemble des indicateurs d'efficacité a été
12 calculé en excluant les coûts relatifs à l'approvisionnement en électricité, au
13 service de transport de l'électricité et aux réseaux autonomes. De la même
14 façon, les coûts associés au Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ) sont
15 retirés des coûts du Distributeur. Les coûts associés aux impacts de l'abrogation
16 du tarif BT sont également exclus dans la mesure où ils visent à compenser pour
17 le manque à gagner lié aux coûts d'approvisionnement. Ces exclusions
18 permettent au Distributeur de se concentrer sur l'efficacité de ses activités de
19 base.

2.2 Analyse de l'évolution des indicateurs d'efficacité

20 Les deux tableaux suivants présentent les 17 indicateurs d'efficacité
21 d'Hydro-Québec Distribution en mettant l'accent sur leur évolution moyenne en

1 regard de l'inflation. Le premier présente les 6 indicateurs servant de repère pour
2 apprécier de façon synthétique l'efficacité du Distributeur. Les 11 autres
3 indicateurs plus spécifiques sont regroupés dans le deuxième tableau.

4 Par rapport aux données fournies dans la dernière demande tarifaire, les
5 données historiques de la période 2001-2004 n'ont subi aucun ajustement alors
6 que le résultat de 2005 est venu remplacer l'estimation de l'année de base 2005.

7 Le Distributeur a apporté des modifications à son organisation en début 2006,
8 lesquelles concernent notamment le transfert des activités de relève et de
9 mesurage de la vice-présidence Services à la clientèle, vers la vice-présidence
10 Réseau de distribution⁴. Ainsi, en raison des modifications apportées à
11 l'organisation et de la difficulté à traduire ces modifications pour chacune des
12 années, une version révisée des résultats 2001 a été produite compte tenu que,
13 l'année 2001 est la base de référence pour le calcul des croissances annuelles
14 moyennes. La comparaison entre les résultats de 2007 (qui sont calculés selon
15 la nouvelle structure organisationnelle) et 2001 est alors possible. Ce
16 changement affecte seulement les résultats des indicateurs spécifiques au
17 processus Services à la clientèle et au processus Distribution.

18 En plus de l'évolution moyenne sur la période complète des années disponibles
19 (2001-2007), le Distributeur présente l'évolution sur la période historique 2001-
20 2005.

⁴ Les modifications à la structure organisationnelle figurent à la pièce HQD-1, document 2.1.

1
2

TABLEAU 5
INDICATEURS D'EFFICIENCE PRIVILÉGIÉS PAR LE DISTRIBUTEUR

Description	Exercices terminés le 31 décembre							Croissance annuelle moyenne			
	Années historiques				Année de base		Année témoin	2001-07			
	2001		2003		2005		2006		2007	2001-07	2001-05
	AS	NS	AS	AS	AS	NS	NS	NS	AS		
Indicateurs globaux du Distributeur											
G1- Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	566	566	531	539	567	567	597	0,9%	-1,2%		
G2- CEN Distribution et SALC (\$) par abonnement	251	251	251	243	251	251	266	1,0%	-0,8%		
G3- IEN (\$) par abonnement	1 986	1 986	1 981	1 947	1 957	1 957	2 092	0,9%	-0,5%		
G4- Coût total Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	1,30	1,30	1,17	1,19	1,26	1,26	1,32	0,2%	-2,2%		
C1- Coût total du processus SALC (\$) par abonnement	157	113	152	142	152	110	124	1,6%	-2,3%		
R1- Coût total du processus Distribution (\$) par abonnement	409	451	375	386	406	449	458	0,3%	-1,4%		
Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada			2,8%	2,2%	2,0%	2,0%	2,0%	2,2%	2,3%		

3
4
5

AS : ancienne structure
NS : nouvelle structure

6
7
8
9
10

L'analyse montre que ces indicateurs se maintiennent tous sous l'inflation sur la période considérée (2001-2007). Plus précisément, 5 des 6 indicateurs présentent une croissance annuelle moyenne égale ou inférieure à 1%. Seul le coût total du processus Services à la clientèle par abonnement affiche une croissance annuelle moyenne de 1,6 % pour cette période.

11
12
13
14
15
16
17

Le tableau suivant présente les autres indicateurs d'efficacité du Distributeur. L'analyse de ces indicateurs confirme la tendance observée sur les 6 indicateurs précédents. Tous maintiennent une croissance annuelle moyenne sous l'inflation pour la période 2001-2007, neuf indicateurs présentent une croissance inférieure à 1 % et 2 affichent une croissance supérieure à 1 %, soit les immobilisations en exploitation nettes du Distributeur par kilomètre de réseau (1,5 %) et les charges d'exploitation nettes du processus Distribution par kilomètre de réseau (1,4 %).

1
2

TABLEAU 6
AUTRES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

Description	Exercices terminés le 31 décembre							Croissance annuelle moyenne	
	Années historiques				Année de base		Année témoin	2001-07 2001-05	
	2001		2003	2005	2006		2007	2001-07	2001-05
	AS	NS	AS	AS	AS	NS	NS	NS	AS
Indicateurs globaux du Distributeur									
G5- CEN Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,58	0,58	0,55	0,54	0,56	0,56	0,59	0,3%	-1,8%
G6- IEN (k\$) par km de réseau	67,0	67,0	67,7	67,4	68,2	68,2	73,2	1,5%	0,1%
G7- IEN (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	7,08	7,08	6,79	6,68	6,73	6,73	7,25	0,4%	-1,4%
Indicateurs du processus Services à la clientèle (SALC)									
C2- CEN du processus SALC (\$) par abonnement	134	106	133	126	132	104	108	0,4%	-1,6%
C3- ÉTC du processus SALC par 100 000 abonnements (2)	99	66	99	94	95	63	65	-0,2%	-1,3%
Indicateurs du processus Distribution									
R2- CEN du processus Distribution (\$) par abonnement	120	148	121	116	121	149	155	0,8%	-0,9%
R3- Coût total du processus Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	1,46	1,61	1,29	1,32	1,40	1,54	1,59	-0,2%	-2,3%
R4- CEN Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,43	0,53	0,41	0,40	0,42	0,51	0,54	0,4%	-1,9%
R5- Coût total du processus Distribution (k\$) par km de réseau	13,8	15,2	12,8	13,4	14,1	15,6	16,0	0,8%	-0,8%
R6- CEN du processus Distribution (k\$) par km de réseau	4,1	5,0	4,1	4,0	4,2	5,2	5,4	1,4%	-0,3%
R7- ÉTC du processus Distribution par 1000 km de réseau (2)	35	46	35	34	34	45	45	-0,3%	-0,7%
Taux de croissance de l'inflation - IPC Canada			2,8%	2,2%	2,0%	2,0%	2,0%	2,2%	2,3%

3
4
5

AS : ancienne structure
NS : nouvelle structure

6 Le tableau ci-dessous présente l'évolution des composantes (intrants et
7 inducteurs de coûts) utilisées dans les calculs des indicateurs.

8
9

TABLEAU 7
COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

Intrants	Exercices terminés le 31 décembre							Croissance annuelle moyenne	
	Années historiques				Année de base		Année témoin	2001-07 2001-05	
	2001		2003	2005	2006		2007	2001-07	2001-05
	AS	NS	AS	AS	AS	NS	NS	NS	AS
Coût total des processus Distribution et SALC (M\$)	2 014	2 014	1 934	2 023	2 156	2 156	2 293	2,2%	0,1%
Coût total du processus SALC (M\$)	557	402	556	535	577	417	478	2,9%	-1,0%
Coût total du processus Distribution (M\$)	1 453	1 604	1 368	1 448	1 544	1 704	1 760	1,6%	-0,1%
CEN Distribution et SALC (M\$)	892	892	916	910	954	954	1 023	2,3%	0,5%
CEN SALC (M\$)	476	375	484	472	501	395	417	1,7%	-0,2%
CEN Distribution (M\$)	427	526	440	434	459	565	597	2,1%	0,4%
IEN Distribution et SALC (M\$)	7 063	7 063	7 220	7 307	7 436	7 436	8 040	2,2%	0,9%
¹ Équivalent temps complet - SALC (effectif)	3 523	2 278	3 619	3 352	3 437	2 222	2 304	0,2%	-1,2%
¹ Équivalent temps complet - Distribution (effectif)	3 679	4 881	3 694	3 680	3 721	4 936	4 995	0,4%	0,0%
Extrants									
Nombre d'abonnements au Québec	3 557 290	3 557 290	3 644 463	3 752 510	3 800 070	3 800 070	3 842 870	1,3%	1,3%
Kilomètres de réseau (moyenne tension)	105 352	105 352	106 568	108 344	109 105	109 105	109 872	0,7%	0,7%
Ventes normalisées en GWh	154 598	154 598	165 686	169 763	171 804	171 804	173 888	2,0%	2,4%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution en GWh	99 752	99 752	106 395	109 307	110 484	110 484	110 853	1,8%	2,3%

10
11
12

AS : ancienne structure
NS : nouvelle structure

1 Pour la période 2001-2007, les efforts du Distributeur ont permis de maintenir la
2 croissance annuelle moyenne d'à peu près tous les intrants égale ou sous la
3 barre de l'inflation (2,2 %). Seuls le coût total des services à la clientèle et les
4 charges d'exploitation nettes des processus Distribution et Services à la clientèle
5 croissent à un rythme annuel moyen dépassant l'inflation.

6 La différence de croissance entre les périodes 2001-2005 et 2001-2007 des
7 indicateurs globaux (Distribution et Services à la clientèle) qui font appel au coût
8 total, est attribuable essentiellement à la croissance du coût de retraite et à la
9 mise en service du projet SIC (impact à la hausse sur l'amortissement et le coût
10 en capital). L'impact causé par le coût de retraite affecte les deux principaux
11 processus alors que l'impact du projet SIC est plus significatif pour le processus
12 Services à la clientèle.

13 Quant aux indicateurs globaux (Distribution et Services à la clientèle) qui font
14 appel aux charges d'exploitation nettes, la différence de croissance entre les
15 périodes 2001-2005 et 2001-2007 est attribuable essentiellement aux charges
16 allouées pour la stabilisation de l'implantation de SIC auprès de la clientèle
17 résidentielle (livraison 3), aux travaux de maintenance additionnels sur le réseau
18 de distribution et aux sommes allouées à la maîtrise de la végétation.

19 Concernant l'effectif, évalué en équivalent temps complet (ÉTC) à partir de 2005,
20 on note une légère croissance annuelle moyenne de l'ÉTC sur la période 2001-
21 2007 pour le processus Services à la clientèle (0,2 %) en raison principalement
22 de la stabilisation de l'implantation de SIC en 2007. Les travaux de maintenance
23 additionnels, le transfert des activités reliées aux ateliers spécialisés en
24 provenance d'Hydro-Québec TransÉnergie, la prise en charge de l'alimentation
25 de la région de Schefferville et l'automatisation du réseau expliquent la
26 croissance annuelle moyenne de 0,4 % de l'ÉTC pour le processus distribution
27 de cette même période.

2.3 Indicateurs de qualité du service

1 Cette section répond à la demande de la Régie (D-2006-34) de joindre à la liste
2 des indicateurs d'efficience les indicateurs de performance déposés dans le
3 cadre de son rapport annuel.

4 À la pièce HQD-11, Document 1 du Rapport annuel 2005 du Distributeur, on
5 retrouve l'ensemble des renseignements pour l'année 2005 relatifs à :

6 • la satisfaction de la clientèle, évaluée selon un indice regroupant les
7 clientèles résidentielle, commerciale et d'affaires, et un second indice pour la
8 clientèle au tarif L ;

9 • la fiabilité du service, mesurée pour les indices de continuité du service ;

10 • la qualité du service, évaluée à partir de trois indicateurs, soit :

11 1. le taux de raccordements réalisés dans les délais,

12 2. le taux de relève de compteurs,

13 3. le coefficient de service téléphonique pour les clients résidentiels et pour
14 les clients commerciaux;

15 • la sécurité du public, mesurée selon le nombre de décès par électrocution
16 dans la population.

17 Le tableau de bord, déposé au Rapport annuel 2005, qui fait état de la
18 performance opérationnelle des activités de Hydro-Québec Distribution couvre la
19 période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2005. Il présente également les
20 résultats obtenus l'année précédente. Une définition complète des indicateurs est
21 présentée à l'annexe 3 du présent document.

1 Le Distributeur souligne qu'il a récemment adopté la norme IEEE-1366 pour
2 calculer l'indice de continuité normalisé. Cette méthode, basée sur les calculs
3 statistiques et de probabilité, permet d'uniformiser la normalisation des indices
4 d'année en année et entre les différents distributeurs. L'application de la méthode
5 conduit aux résultats présentés dans le tableau de bord ci-après, modifié pour
6 tenir compte de l'ajout de l'indice de continuité normalisé selon la norme IEEE-
7 1366. Sa définition est présentée à l'annexe 3 de la présente pièce.

8 Dans l'ensemble, la qualité du service s'est maintenue entre 2004 et 2005, à
9 l'exception de la fiabilité du service électrique qui s'est légèrement détériorée.

Cumulatif
janvier - décembre

INDICATEURS	UNITÉ DE MESURE	2005	2004
-------------	-----------------	------	------

SATISFACTION DES CLIENTS

Indices de satisfaction			
Clients résidentiels, commerciaux et affaires	indice sur 10	7,28	7,25
Clientèle Grandes entreprises - tarifs L	indice sur 10	9,08	8,96

FIABILITÉ DU SERVICE

Indice de continuité - Distribution			
Indice de continuité brut	heures	3,58	2,11
Indice de continuité redressé	heures	2,37	1,97
Indice de continuité normalisé ¹	minutes	137	117

QUALITÉ DU SERVICE

Raccordement et relève de compteurs			
Taux de raccordements dans les délais ²	%	n.d.	92
Taux de relève de compteurs	%	95	95

Coefficient de service téléphonique			
Clients résidentiels - 180 secondes	%	93	92
Clients commerciaux - 120 secondes	%	88	89

SÉCURITÉ DU PUBLIC

Sécurité du public			
Décès provoqués par électrocution dans la population	nbre par million	0,8	0,7

1

2 Note 1 : Nouvel indice de continuité normalisé selon la norme IEEE-1366. À
3 compter de 2006, le Distributeur utilisera cet indice pour le suivi de la
4 fiabilité.

5 Note 2 : En 2005, des données représentatives ne sont pas disponibles étant
6 donné, entre autres, l'implantation de nouveaux systèmes informatiques.

3 AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

1 Tel qu'annoncé lors des audiences relatives au dossier tarifaire R-3579-2005, le
2 Distributeur a amorcé la mise en place d'une planification intégrée de l'efficacité,
3 ce qui est une première au sein de la Division. L'évolution de cette planification
4 nécessitera une mise en place en plusieurs étapes. Elle prendra forme dans le
5 plan d'affaires de la Division, lequel reflète les besoins et les efforts déployés au
6 sein des différentes unités. Le Distributeur prévoit rendre compte à la Régie des
7 efforts déployés et des résultats permettant l'identification des gains d'efficacité.
8 Dans le cadre du présent dossier, le Distributeur présente l'approche mise de
9 l'avant pour réaliser la planification intégrée de l'efficacité, l'état d'avancement
10 des travaux et fait mention des principales pistes à l'étude ou en cours
11 d'implantation.

3.1 Approche

12 Au cours des dernières années, le Distributeur a développé un cadre de gestion
13 qui identifie les activités du Distributeur découpées en une série de processus
14 d'affaires. Un élément important du cadre de gestion est l'établissement des
15 coûts par activité. Le calcul du coût par activité exige de quantifier adéquatement
16 les extrants de chacun des processus. L'allocation des coûts (et des effectifs) à
17 chaque activité permet ensuite de connaître le coût par unité produite. Cette
18 information sert d'outil de base pour mesurer l'impact des efforts déployés en
19 faveur d'une amélioration de l'efficacité du Distributeur. Du côté des services à la
20 clientèle, la comptabilité par activité est bien établie depuis quelques années. Du
21 côté des activités réseau, cette pratique comptable n'est pas encore implantée,
22 ce qui occasionne d'ailleurs des difficultés à plusieurs entreprises participantes
23 au programme de balisage *T&D* de PA Consulting. Nombre d'entre elles
24 souhaitent voir le développement d'un modèle comptable pour guider leurs

1 propres développements en regard d'un découpage par activité, d'une
2 comptabilisation des extrants et d'une allocation des coûts par activité.

3 Pour le Distributeur, l'amélioration de l'efficacité exigera de maintenir un équilibre
4 constant entre trois séries d'informations pour chaque processus d'affaires :

5 • *Évolution des besoins d'affaires et prévision de la charge de travail* :
6 Certains processus sont appelés à voir leurs activités décroître alors que
7 pour d'autres, on prévoit une hausse du volume d'activités. Ces
8 changements sont conditionnés, entre autres, par l'évolution prévisible du
9 contexte d'affaires, des besoins d'opération et de l'impact de certains
10 projets en cours.

11 • *Établissement du niveau de la qualité de service* :
12 Les processus supportent l'atteinte des cibles de qualité de service à la
13 clientèle. En lien avec les orientations stratégiques de la Division, un
14 positionnement sur l'évolution de ces paramètres est essentiel pour
15 l'identification des pistes d'efficacité qui peuvent affecter le service offert
16 aux clients.

17 • *Évolution des coûts par activité* :
18 Les actions d'efficacité issues de l'analyse des processus et pour
19 lesquelles des gains sont anticipés devront faire l'objet d'un suivi distinct
20 de façon à ce que le Distributeur soit en mesure de s'assurer de leur
21 réalisation et de leur impact sur le coût par activité lié au processus.

22 En 2006, un travail important a été réalisé pour définir les bases sur lesquelles la
23 planification de l'efficacité doit être analysée et réalisée. Pour le Distributeur, il
24 importe que la réflexion soit menée de façon articulée et systématique en ayant à
25 l'esprit que le succès de l'exercice passe par l'atteinte de résultats.

3.2 Nature des actions

1 Les actions d'efficience n'ont pas toutes la même portée. Le Distributeur les
2 classe en trois catégories :

- 3 • actions de gestion courante,
- 4 • actions structurantes,
- 5 • actions structurantes transversales.

6 Certaines actions sont de gestion courante car elles se présentent souvent
7 comme des changements ou ajustements mineurs aux façons de faire actuelles.
8 Les gestionnaires responsables des activités réalisent ces actions sur une base
9 continue qui sont intégrées dans les exercices de planification annuelle de la
10 Division.

11 D'autres actions sont dites structurantes car leur impact est plus grand. Elles
12 sortent du cadre normal de la gestion courante de l'activité et ont pour effet de
13 modifier substantiellement les façons de faire. Elles exigent souvent une
14 dépense initiale (coût de développement, coûts de formation, etc.) et une
15 certaine coordination est requise pour leur mise en œuvre. Ces actions peuvent
16 se dérouler sur plus d'une année et les pré-requis technologiques ou les impacts
17 sur l'organisation et les relations de travail sont des facteurs à prendre en compte
18 dans leur déploiement.

19 Les actions structurantes qui touchent plusieurs unités ou plusieurs processus au
20 sein de la Division sont dites transversales et elles sont le plus souvent
21 coordonnées au niveau de la Division. Le projet SIC qui vise une refonte des
22 processus de services à la clientèle, appuyée par une solution informatique
23 intégrée, est un bel exemple d'action structurante transversale.

1 Les actions structurantes, qu'elles soient transversales ou non, doivent être
2 harmonisées afin de maintenir une certaine stabilité dans la livraison du service.
3 En effet, l'amélioration de l'efficacité ne doit pas se réaliser aux dépens de la
4 qualité du service.

3.3 Actions de court terme

5 À court terme, l'ensemble des unités du Distributeur sont appelées à améliorer
6 leur efficacité par une série d'actions de gestion courante. Toutes les actions
7 d'efficacité présentées plus bas serviront à rencontrer la croissance de 2 % des
8 charges d'exploitation des activités courantes du Distributeur, tel que spécifié à la
9 pièce HQD-7, Document 3.

10 Ainsi, du côté des activités de services à la clientèle, le Distributeur vise à
11 diminuer le nombre d'envois postaux pour les clients inscrits au tarif D et qui
12 bénéficient du Mode de Versements Égaux (MVE). Cette modification consiste à
13 envoyer deux bordereaux de paiement à l'intérieur d'une même enveloppe. Ces
14 envois, aux deux mois, procureront des gains en frais postaux. Cette mesure
15 sera évidemment accompagnée d'une campagne d'information auprès des
16 clients concernés. La mise en œuvre de cette action est toutefois consécutive à
17 l'implantation et la stabilisation du projet SIC, ce qui veut dire que son
18 déploiement ne pourra se faire qu'à partir de 2008.

19 Une autre mesure concerne la modification du format des cartes auto relève.
20 L'objectif vise à remplacer l'adresse de retour par un numéro de téléphone et une
21 adresse courriel. Le Distributeur compte mettre en place cette nouvelle modalité
22 dès 2006. Ces deux mesures produiront des gains récurrents de l'ordre de 2 M\$
23 à partir de 2008. Elles contribueront ainsi à réduire le coût unitaire lié au
24 processus Facturer.

1 Du côté des activités de réseau de distribution d'électricité, des pistes d'efficience
2 sont analysées ou sont en voie d'être implantées notamment celles liées à la
3 réalisation des travaux, de l'ingénierie de projets et des services, de la conduite
4 du réseau et en matière de subtilisation d'électricité.

5 En ce qui concerne les travaux réalisés sur le réseau souterrain, le Distributeur
6 compte obtenir des gains d'efficience pour une valeur de 10 M\$ en 2007 par
7 rapport au budget de 2005, ce qui représente 4,5 % du coût de l'activité. Ces
8 gains sont directement reliés à l'amélioration des méthodes de vérification de
9 l'état des composants électriques par thermographie et par tenue diélectrique,
10 lesquelles sont effectuées régulièrement pour des fins de sécurité et de
11 maintenance préventive. Le coût global d'implantation de ces améliorations est
12 de l'ordre de 1,5 M\$. Pour l'ingénierie de projet et le traitement des demandes de
13 service, une dizaine de mesures d'efficience sont mises en place ou le seront
14 bientôt pour générer à des gains de l'ordre de 2 M\$ en 2007 par rapport à la
15 situation de 2005. Ces mesures essentiellement administratives, visent à
16 améliorer différents processus de travail.

17 Dans le cas de la conduite du réseau de distribution, plusieurs actions ont déjà
18 commencé à produire des résultats en 2006 et seront pleinement implantées en
19 2007 pour atteindre des gains de l'ordre de l'ordre de 1 M\$ par rapport à la
20 situation de 2005. Ces actions incluent l'introduction de plus de flexibilité dans
21 les horaires de travail des opérateurs, l'optimisation des activités d'analyse et la
22 centralisation de l'activité de localisation de conduits pour l'ensemble du réseau
23 souterrain d'Hydro-Québec Distribution.

24 En matière de subtilisation d'électricité, le Distributeur a procédé au cours des
25 dernières années à des changements au processus d'affaires et à la structure
26 organisationnelle qui auront pour effet de faciliter et d'accélérer le traitement des

1 cas de subtilisation. Ces améliorations conduiraient à des gains potentiels de
2 l'ordre de 2 M\$ en 2007 par rapport à la situation de 2005.

3 Au total, les exemples d'actions d'efficience réalisables à court terme
4 représentent des gains de quelque 20 M\$, soit aux charges ou aux
5 investissements. Par ailleurs, les gains plus importants sont de nature
6 structurante et nécessitent le plus souvent l'implantation de nouvelles
7 technologies. Dans ces cas, les délais de réalisation des actions sont beaucoup
8 plus longs, soit de 5 à 8 ans entre le moment où une opportunité est étudiée et le
9 moment où l'entreprise enregistre les gains. Le projet SIC est un bel exemple de
10 ce phénomène. Les actions structurantes feront habituellement l'objet de projets
11 spécifiques qui seront présentés distinctement à la Régie. Par exemple, identifié
12 comme une des meilleures pratiques et tel que présenté à la pièce HQD-14,
13 Document 1, un projet de lecture à distance visant la refonte du processus de
14 relève de compteurs par le recours à la radiofréquence est présentement analysé
15 par le Distributeur et fera éventuellement l'objet d'un dossier présenté à la Régie.

3.4 Suivi de la planification

16 La mise en place d'une planification intégrée et globale de l'efficience pose le défi
17 de son suivi pour s'assurer que la réalisation des actions se traduise par
18 l'amélioration de l'efficience globale du Distributeur. À cet égard, le Distributeur
19 dispose déjà d'un ensemble d'indicateurs qui témoignent de l'évolution de son
20 efficience à un niveau agrégé.

21 À terme, la comptabilité par activité offrira l'opportunité de compléter ces
22 indicateurs par un suivi des résultats axé sur les coûts unitaires des processus
23 d'affaires. En plus des efforts consentis en faveur d'une amélioration de
24 l'efficience, l'analyse de ces résultats intégrera l'évolution des besoins d'affaires
25 et de la qualité du service afin d'offrir une vue intégrée de la performance du
26 Distributeur.

1 À ces indicateurs globaux et spécifiques à chaque processus, se rajoute le suivi
2 des actions structurantes dont les gains potentiels sont importants pour le
3 Distributeur. Dans plusieurs cas, celles-ci feront l'objet de dossiers spécifiques
4 présentés à la Régie.

5 Ainsi, des actions qui ont pour effet d'améliorer l'efficacité des opérations sont
6 réalisées à chaque année au sein d'Hydro-Québec Distribution. Ces actions sont
7 intégrées dans les plans d'affaires des unités aux côtés d'autres actions qui,
8 ensemble, permettent d'offrir aux clients un service de qualité au meilleur coût
9 possible. La planification intégrée et globale favorise une meilleure cohérence
10 dans l'allocation des ressources et l'assurance d'une amélioration effective et
11 mesurable de l'efficacité, d'où son intérêt. La coordination de la planification au
12 niveau de la Division contribue de plus à la mise en place d'actions qui touchent
13 plusieurs unités et qui seraient difficiles à réaliser dans le contexte d'une gestion
14 courante et isolée des processus. À cet effet, un comité Efficacité, dirigé par le
15 président d'Hydro-Québec Distribution, a été formé pour encadrer l'ensemble de
16 ce processus.