

EFFICIENCE DU TRANSPORTEUR

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|----|---|----|
| 1. | ATTENTES DE LA RÉGIE..... | 5 |
| 2. | CONTEXTE D'AFFAIRES..... | 5 |
| 3. | EFFICIENCE | 6 |
| 4. | EFFICIENCE CHEZ LES FOURNISSEURS DE SERVICE | 10 |
| 5. | MESURE DE L'EFFICIENCE | 10 |

1 **1. Attentes de la Régie**

2 Lors de la récente décision D-2007-08, la Régie a précisé ses attentes en
3 matière de contrôle des charges du Transporteur. Ainsi, la Régie :

- 4 • juge que des efforts d'efficience plus grands sont nécessaires en 2007
5 afin de restreindre la croissance des charges nettes d'exploitation tout
6 en préservant la qualité du service ;
- 7 • estime qu'un contrôle rigoureux de l'évolution des charges nettes
8 d'exploitation est nécessaire afin d'éviter une pression à la hausse sur
9 le revenu requis et sur les tarifs du Transporteur ;
- 10 • souligne que ces charges représentent ± 30 % du revenu requis total et
11 sont directement sous le contrôle du Transporteur ;
- 12 • estime que, bien qu'il soit un monopole, le Transporteur doit s'assurer
13 d'intégrer les meilleures pratiques en matière d'efficience et de
14 productivité ;
- 15 • est d'avis que le Transporteur doit pouvoir le démontrer au niveau :
 - 16 1. de l'évolution de ses dépenses ;
 - 17 2. des processus de gestion et de contrôle mis en œuvre.

18 De même, la Régie prend acte de l'engagement du Transporteur d'intégrer un
19 indicateur d'efficience dans ses objectifs 2007.

20 **2. Contexte d'affaires**

21 La mission du Transporteur est d'offrir le service de transport selon la qualité,
22 la fiabilité attendue et ce, au moindre coût. Le Transporteur fait face à une
23 croissance accrue des besoins des services de transport, présentant de
24 nouveaux défis qui ne sont pas ponctuels. En effet, au cours des dernières
25 années, le Transporteur a mis en service plusieurs nouveaux actifs, soit pour
26 intégrer la production et alimenter la charge pour le Distributeur, soit pour

1 intégrer la production de divers producteurs. Mis à part l'impact annuel de
2 l'inflation, cette croissance de la charge de travail pour exploiter et entretenir
3 ces nouveaux actifs constitue la pression la plus importante sur le niveau des
4 charges du Transporteur. Cette pression est reflétée par l'inducteur des
5 charges nettes d'exploitation en fonction de la capacité en MW du réseau.

6 Depuis 2007 et s'intensifiant même en 2008, le Transporteur doit tenir compte
7 d'un accroissement significatif des besoins de services de transport à court
8 terme, ce qui exige la révision de certaines pratiques afin d'assurer la
9 disponibilité du service de transport.

10 De plus, le Transporteur doit composer avec un réseau vieillissant. Les
11 hypothèses et recommandations détaillées dans la *Stratégie de gestion de la*
12 *pérennité des actifs du Transporteur* sont décrites en détail dans la pièce
13 HQT-2, Document 1 de sa demande R-3641-2007 (Demande relative au
14 budget des investissements 2008 pour les projets dont le coût individuel est
15 inférieur à 25 M\$). Les actions qui en découlent pour 2008 et pour les années
16 futures produisent une charge de travail accrue qui doit être optimisée afin
17 notamment d'assurer la disponibilité et la qualité du service attendues.

18 Ainsi, le contrôle de l'évolution des charges nettes d'exploitation par le
19 Transporteur doit être apprécié dans une optique où ces charges sont
20 soumises à des pressions générées par l'inflation des prix ainsi que
21 l'accroissement du volume d'activités causé par l'augmentation de la capacité,
22 de la sollicitation et du vieillissement du réseau de transport.

23 **3. Efficience**

24 Dans ses activités de gestion courante, le Transporteur a toujours eu dans
25 son portefeuille de projets des activités d'amélioration de sa performance.
26 Pour que la Régie puisse mieux apprécier les efforts du Transporteur à ce
27 chapitre, ce dernier a mis en place en 2007 un processus systématique de

1 reddition de comptes sur les actions qui lui permettent d'accroître son
2 efficience.

3 Par ailleurs, afin d'être en mesure de maximiser ses gains d'efficience, le
4 Transporteur a déjà identifié et initié en 2007 des actions dites structurantes
5 qui modifient de façon significative les façons de faire ou l'organisation. Il est
6 à noter que ces diverses actions impliquent habituellement certains délais de
7 réalisation et partant, leurs bénéfices se répercutent et apparaissent sur une
8 plus longue période.

9 Le Transporteur compte présenter ses actions en matière d'efficience sous
10 quatre thèmes. Le tableau 1 suivant résume les actions actuellement
11 identifiées selon leur degré d'avancement.

12

Tableau 1

| Thèmes Efficience | Actions en cours | Actions en développement |
|--|--|--|
| Optimisation de la maintenance | <ul style="list-style-type: none"> - Révision des normes - Création d'ateliers - Regroupement des activités de maintenance | <ul style="list-style-type: none"> - Consolidation du support à la maintenance - Création d'équipes spécialisées (exemple en lignes) |
| Optimisation de l'exploitation | <ul style="list-style-type: none"> - Fusion des centres informatiques - Optimisation des activités de Téléconduite - Renégociation des horaires de travail | <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation des processus de retraits - Refonte de l'exploitation des installations |
| Optimisation des projets croissance-pérennité | <ul style="list-style-type: none"> - Ajustements organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> - Coûts évités par l'intégration des projets en croissance et en pérennité |
| Optimisation des technologies de l'information | <ul style="list-style-type: none"> - Regroupement des ressources du transporteur - Révision des architectures cibles - Transfert des ressources bureautiques au Centre de services partagés | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion intégrée du portefeuille de projets |

13

1 **3.1 Actions en cours**

2 Plusieurs actions identifiées par le Transporteur sont en cours. D'abord,
3 rappelons que dans le Plan stratégique 2006-2010 d'Hydro-Québec, le
4 Transporteur a pris l'engagement de poursuivre l'objectif d'amélioration de ses
5 pratiques de maintenance et d'exploitation. Les actions que le Transporteur a
6 entreprises en 2007 témoignent de sa volonté de respecter son engagement.

7 **3.1.1 Optimisation de la maintenance**

8 À ce chapitre, le Transporteur a réalisé une analyse de l'évolution des activités
9 en maintenance et a amorcé les trois actions suivantes qui lui permettront
10 d'augmenter son efficacité dans ce domaine :

11 • Révision des normes de maintenance

12 Le Transporteur a initié une révision systématique de ses normes de
13 maintenance basée sur l'approche «Reliability Centered Maintenance»
14 (RCM). Pour les équipements d'appareillage mécanique, électrique et
15 les automatismes, la révision a permis d'ajuster à la baisse la charge
16 de travail nécessaire ainsi qu'une mise à jour de la fréquence des avis
17 de maintenance.

18 • Ateliers spécialisés de remise à neuf

19 Au cours des années, et principalement avec le vieillissement du parc
20 d'équipements, le volume de remises à neuf des disjoncteurs est
21 appelé à augmenter. Soucieux d'optimiser et de régulariser ses coûts
22 de remise à neuf, tout en améliorant la qualité du produit, le
23 Transporteur a opté pour la création d'ateliers spécialisés de remise à
24 neuf basés sur le concept d'usine, incluant la couverture de la banque
25 d'appareillage majeurs. L'implantation se poursuivra en 2008.

26 • Regroupement des activités de maintenance

27 Afin d'uniformiser les pratiques en matière de maintenance, tout en

1 tenant compte des disparités propres à la diversité du réseau et du
2 territoire québécois, la fusion des territoires Nord et Est, ainsi que la
3 fusion des territoires Sud et Ouest a eu lieu en avril 2007. Cette
4 première étape se poursuit et donne lieu à une révision des processus
5 de soutien technique afin de mieux desservir les unités de maintenance
6 et faire face à l'accroissement du volume d'activités. De plus, le
7 Transporteur a mis en place, à titre expérimental, des équipes
8 spécialisées en maintenance des transformateurs et d'autres en
9 maintenance des systèmes mécaniques. Le Transporteur vise ainsi
10 des interventions de qualité encore supérieure par du personnel plus
11 spécialisé, une amélioration de la qualité du service et une capacité de
12 réalisation plus grande.

13 **3.1.2 Optimisation de l'exploitation**

14 À ce titre, la direction Exploitation a initié des démarches en vue de fusionner
15 des centres informatiques, d'optimiser des activités des centres de
16 téléconduite et de revoir l'exploitation des installations. Ces démarches
17 permettront au Transporteur d'optimiser ses coûts d'exploitation, d'améliorer la
18 performance du processus d'exploitation, d'uniformiser les façons de faire,
19 d'améliorer le soutien aux exploitants et le développement des compétences
20 ainsi que de simplifier la sécurisation des systèmes de conduite.

21 **3.1.3 Optimisation des technologies de l'information**

22 Dès le début de 2007, l'organisation du travail chez le Transporteur a fait
23 l'objet d'une réflexion. Dans le but de mieux concentrer les missions des
24 diverses unités administratives, divers ajustements sont en cours.

25 La gestion et l'exploitation fiable et efficace du réseau de transport reposent
26 en partie sur des systèmes informatiques et des automatismes intégrés. Ces
27 systèmes sont névralgiques et stratégiques pour le Transporteur. Faisant
28 suite au regroupement des activités de technologie de l'information dans

1 l'entreprise, le Transporteur est à consolider les activités de gestion du réseau
2 à même son organisation dans le but d'optimiser ses coûts.

3 **3.2 Actions en développement**

4 Le comité d'efficience mis sur pied par le Transporteur a débuté ses travaux.
5 Au-delà d'une démarche systématique d'analyse des possibilités d'efficience,
6 ce dernier a identifié deux chantiers majeurs d'efficience qui présentent de
7 nouvelles opportunités en plus de répondre à des besoins pressants de ses
8 clients.

9 Au cours des prochaines années, compte tenu de l'importance des
10 investissements prévus en croissance et en pérennité ainsi que de la
11 sollicitation accrue du réseau de transport, le Transporteur doit revoir ses
12 façons de faire afin de garantir la disponibilité du réseau de transport et la
13 qualité de son service. Ainsi, le Transporteur a identifié deux projets qui
14 présentent de nouvelles occasions d'amélioration en plus de répondre à des
15 besoins pressants de clients. Le Transporteur prévoit dédier des équipes à la
16 révision des processus intégrés de planification du réseau ainsi que la révision
17 de la planification des retraits. Le comité d'efficience suivra de près les
18 recommandations de ces équipes.

19 **4. Efficience chez les fournisseurs de service**

20 Afin de minimiser l'impact sur ses charges, le Transporteur s'assurera
21 d'obtenir, de la part de ses fournisseurs, des contributions en matière
22 d'efficience équivalentes à celles visées pour ses propres activités.

23 **5. Mesure de l'efficience**

24 Tel que précédemment mentionné, le Transporteur a mis en place en 2007 un
25 processus systématique de reddition de comptes sur ses actions en efficience
26 et s'est doté d'un conseiller externe pour encadrer et valider la démarche

- 1 entreprise. Puisque la réalisation de ces actions nécessite certains délais, les
- 2 bénéfiques que prévoit en retirer le Transporteur ne sont pas mesurables dans
- 3 l'immédiat.