

## **EFFICIENCE ET PERFORMANCE**



---

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>5</b>
1.1	MODIFICATIONS AUX INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....	5
1.2	INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....	7
1.3	INDICATEURS DE QUALITÉ DE SERVICE .....	9
<b>2</b>	<b>PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE .....</b>	<b>13</b>
2.1	LE MANDAT DU COMITÉ EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....	13
2.2	LES STRATÉGIES ENVISAGÉES .....	17
2.3	LES CIBLES ET L'ÉCHÉANCIER MULTI ANNUEL D'IMPLANTATION.....	19
<b>3</b>	<b>BALISAGE EXTERNE.....</b>	<b>21</b>
3.1	RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE BALISAGE 2006 – SERVICES À LA CLIENTÈLE .....	21
3.1.1	<i>Performance service</i> .....	22
3.1.2	<i>Performance coûts</i> .....	23
3.2	RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE BALISAGE 2006 – RÉSEAU DE DISTRIBUTION .....	24
3.2.1	<i>Modèle de balisage</i> .....	24
3.2.2	<i>Résultats globaux</i> .....	25
3.2.3	<i>Meilleures pratiques</i> .....	30
	<b>ANNEXE 1 DÉFINITIONS DES COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE.....</b>	<b>33</b>
	<b>ANNEXE 2 COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE .....</b>	<b>39</b>
	<b>ANNEXE 3 INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES .....</b>	<b>43</b>
	<b>ANNEXE 4 DÉFINITION DES INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE .....</b>	<b>47</b>



1 À partir de cette année, le Distributeur modifie le titre de cette pièce qui était  
2 intitulée Balisage et Efficience dans les dossiers tarifaires précédents. La  
3 prépondérance de la qualité du service et du contrôle des coûts dans une  
4 perspective d'efficience justifie ce changement. Le balisage qui est un moyen et  
5 non une fin en soi, sera présenté à la fin de cette pièce.

## **1 ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR**

### **1.1 Modifications aux indicateurs d'efficience du Distributeur**

6 Cette année encore, le Distributeur souhaite faire évoluer le groupe  
7 d'indicateurs utilisés en vue d'en améliorer leur pertinence et ainsi mieux  
8 mesurer l'efficience des activités de distribution et de services à la clientèle.  
9 Dans le dossier tarifaire précédent, le Distributeur a présenté six indicateurs  
10 distinctement qui montraient sa performance de façon synthétique et complète.  
11 En complément, le Distributeur a fait le suivi de onze autres indicateurs qu'il  
12 considère plus spécifiques.

13 Le Distributeur propose deux changements au groupe des indicateurs qu'il  
14 privilégie: le remplacement de l'indicateur portant sur les immobilisations en  
15 exploitation par abonnement (IEN par abonnement) et l'ajout de deux indicateurs  
16 qui traitent des charges d'exploitation par abonnement.

17 Ainsi, le Distributeur suggère de remplacer l'indicateur sur les immobilisations en  
18 exploitation nettes par abonnement (IEN) par un nouvel indicateur désigné par  
19 les coûts des immobilisations par abonnement (CIM). Ce nouvel indicateur  
20 comprend au numérateur, les frais financiers, les dépenses d'amortissement et  
21 la taxe sur le capital et au dénominateur, le nombre d'abonnements. Ce nouvel  
22 indicateur est complémentaire à ceux portant sur les charges d'exploitation  
23 nettes (CEN). Il reflète davantage l'efficience du Distributeur en démontrant

1 l'impact des décisions d'investissement et des mises en service subséquentes  
2 sur le coût de service, lequel se répercute sur les tarifs d'électricité. L'indicateur  
3 IEN par abonnement est désormais présenté avec les indicateurs plus  
4 spécifiques.

5 L'autre changement proposé est le transfert de deux indicateurs plus spécifiques  
6 dans le groupe des six indicateurs privilégiés, ce qui porte à huit le nombre  
7 d'indicateurs privilégiés. Ces deux indicateurs sont les CEN SALC par  
8 abonnement et les CEN Distribution par abonnement. Ils permettent de  
9 démontrer, en complément aux six autres indicateurs, les efforts déployés pour  
10 améliorer l'efficacité des deux grands groupes de la Division quant aux coûts  
11 sur lesquels ils exercent davantage leur contrôle, soit les charges d'exploitation.

12 Les dix indicateurs plus spécifiques sont présentés en annexe 3.

13 Par ailleurs, le Distributeur souhaite revoir le nombre d'indicateurs qu'il retient,  
14 fort des recommandations des experts, Robert Gagné et Jacques Roy, émises  
15 dans le cadre du Groupe de travail sur la réglementation de la performance du  
16 Transporteur<sup>1</sup>, qui indiquent qu'il est préférable d'utiliser un nombre restreint  
17 d'indicateurs de performance. De plus, l'expérience des dernières années  
18 montre que les indicateurs spécifiques ne font pas l'objet d'une utilisation  
19 explicite dans le cadre des analyses ni par les intervenants, ni par la Régie.  
20 Pour ces raisons, le Distributeur propose de suspendre le suivi de ces dix  
21 indicateurs dans les prochains dossiers tarifaires.

22 Outre les modifications apportées au choix des indicateurs, le Distributeur fait  
23 également deux changements aux composantes de certains indicateurs. Le  
24 premier changement concerne le traitement des réseaux autonomes.

---

<sup>1</sup> Voir le suivi de la décision D-2006-99, Demande révisée relative à la modification des conditions des services de transport d'Hydro-Québec (R-3549-2004 - Phase 2),

1 Actuellement, tous les coûts associés aux réseaux autonomes sont exclus du  
2 calcul du CEN par abonnement et du coût total par abonnement. Le Distributeur  
3 juge maintenant qu'à l'exception du coût du mazout, l'introduction des coûts  
4 associés aux réseaux autonomes donne une meilleure image de l'ensemble de  
5 ses opérations et de leur évolution. Le Distributeur intègre au calcul des  
6 indicateurs concernés l'ensemble des coûts des réseaux autonomes autres que  
7 ceux du mazout.

8 L'autre changement concerne le retrait du bénéfice net du calcul de l'indicateur  
9 du coût total par abonnement. Deux arguments militent en ce sens :

- 10 • l'impact du bénéfice net réglementaire sur le calcul de l'indicateur du coût  
11 total par abonnement : moins le Distributeur fait son rendement plus  
12 l'indicateur s'améliore, ce qui crée une situation paradoxale et divergente des  
13 intentions initiales;
- 14 • la composition actuelle de l'indicateur intègre des composantes de revenus,  
15 alors que l'objectif poursuivi par les indicateurs d'efficacité touche davantage  
16 le contrôle des coûts.

## **1.2 Indicateurs d'efficacité du Distributeur**

17 Les données ainsi que les croissances annuelles moyennes des huit indicateurs  
18 que le Distributeur privilégie figurent au tableau 1.

1  
2

**TABLEAU 1  
INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR**

Description	Exercices terminés le 31 décembre				Croissance annuelle moyenne		
	Années historiques		D-2007-12	Année témoin	2001-2008	2003-2008	2007-2008
	2001	2003	2007	2008			
<b>Indicateurs globaux du Distributeur</b>							
1 - Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	532	499	548	567	0,9%	2,6%	3,6%
2 - Coût total Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	1,22	1,10	1,21	1,28	0,6%	3,1%	5,5%
3 - CEN Distribution et SALC (\$) par abonnement	264	266	276	284	1,1%	1,3%	2,9%
4 - CIM (\$) par abonnement	281	246	254	268	-0,7%	1,7%	5,3%
<b>Indicateurs processus SALC</b>							
5 - Coût total SALC (\$) par abonnement	107	104	107	117	1,2%	2,3%	8,7%
6 - CEN SALC (\$) par abonnement	100	103	105	110	1,4%	1,3%	4,5%
<b>Indicateurs processus Distribution</b>							
7 - Coût total Distribution (\$) par abonnement	422	393	428	436	0,5%	2,1%	1,9%
8 - CEN Distribution (\$) par abonnement	163	162	170	173	0,9%	1,3%	1,8%

3

4 Le Distributeur précise en annexe 1 les éléments de coûts inclus et exclus du  
5 calcul des indicateurs alors que les composantes ayant servi au calcul des  
6 indicateurs sont présentés à l'annexe 2.

7 À la demande de la Régie, le Distributeur présente la croissance annuelle  
8 moyenne sur une période cinq ans que le Distributeur interprète comme étant  
9 cinq années de croissance, soit la période 2003 à 2008. Cette périodicité  
10 convient à la gestion courante des activités de la division, mais le Distributeur  
11 maintient la pertinence de présenter la croissance annuelle moyenne sur une  
12 période plus longue pour les indicateurs qui incluent des coûts liés aux  
13 immobilisations.

14 Les indicateurs figurant au tableau 1 affichent une croissance annuelle moyenne  
15 variable selon la période d'analyse choisie.

16 Ainsi, les indicateurs traitant des CEN par abonnement (#3, #6, #8) présentent  
17 un taux de croissance annuel moyen inférieur à l'inflation (établi à 2%) pour la  
18 période 2003 à 2008, alors que les indicateurs de coût total (#1, #5, #7)  
19 affichent un taux de croissance supérieur à l'inflation pour la même période. Par  
20 contre, ces derniers affichent une croissance nettement inférieure à l'inflation si

1 la période considérée est 2001 à 2008. L'indicateur CIM (#4) demeure sous  
2 l'inflation pour les deux périodes d'analyse.

3 La réalisation de projets majeurs rend difficile l'appréciation de l'évolution de  
4 l'indicateur si la période d'analyse est trop courte. Le projet SIC illustre bien  
5 cette problématique.

6 À son terme, le projet SIC, dont la réalisation aura été étalée sur une période de  
7 six années pour une mise en service prévue en janvier 2008, occasionnera des  
8 charges d'amortissement de l'ordre de 39 M\$ et des frais financiers de 29 M\$ qui  
9 créeront une pression sur le revenu requis de l'année 2008 alors que les  
10 bénéfices ne se matérialiseront que plus tard.

11 Par ailleurs, en retirant l'impact de SIC, l'ensemble des indicateurs affichent une  
12 croissance beaucoup moins élevée. À titre d'exemple, le coût total Distribution et  
13 SALC par abonnement passe de 2,6% sur la période 2003-2008 à 1,8%. Pour  
14 la période 2007-2008, le résultat passe de 3,6% à 0,4%.

15 Ainsi, si la période d'analyse est trop courte, il sera plus difficile pour le  
16 Distributeur d'expliquer et de justifier des variations de coûts importantes,  
17 notamment celles générées par des projets d'envergure qui incluent des coûts  
18 liés aux immobilisations. C'est pourquoi le Distributeur analyse l'évolution des  
19 indicateurs sur un plus long horizon de façon à couvrir toutes les années  
20 pertinentes à l'évaluation de l'impact d'un projet. D'ailleurs, cette approche  
21 convient davantage à la nature des actifs gérés par le Distributeur.

### **1.3 Indicateurs de qualité de service**

22 À la demande de la Régie<sup>2</sup>, le Distributeur présente les résultats des indicateurs  
23 de qualité de service depuis 2001.

---

<sup>2</sup> D-2007-12, R-3610-2006, page 30

1 Par ailleurs, le Distributeur désire introduire un nouvel indicateur dans la liste  
 2 des indicateurs de qualité de service. Ce nouvel indicateur concerne la sécurité  
 3 des employés. La définition complète des indicateurs est présentée à l'annexe 4.

4 **TABLEAU 2**  
 5 **INDICATEURS DE QUALITÉ DE SERVICE DU DISTRIBUTEUR**  
 6 **RÉSULTATS ANNUELS 2001-2006, RÉSULTATS JUSQU'À JUIN 2007**

INDICATEURS	UNITÉ DE MESURE	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 juin
<b>SATISFACTION DES CLIENTS</b>								
Indices de satisfaction								
Clients résidentiels, commerciaux et affaires *	indice sur 10	7,33	7,39	7,37	7,25	7,28	7,25	7,36
Clientèle Grandes entreprises - tarifs L	indice sur 10	8,74	8,91	8,96	8,96	9,08	9,10	9,12
<b>FIABILITÉ DU SERVICE</b>								
Indice de continuité - Distribution								
Indice de continuité brut	minutes	229	198	193	127	215	479	110
Indice de continuité normalisé **	minutes	127	123	126	118	138	123	59
<b>QUALITÉ DU SERVICE</b>								
Demandes d'alimentation et relève de compteurs								
Taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais	%	93	93	93	92	n.d.	75	83
Taux de relève de compteurs	%	96	96	96	95	95	95	94
Coefficient de service téléphonique								
Clients résidentiels - 180 secondes	%	90	92	93	92	93	90	90
Clients commerciaux - 120 secondes	%	87	89	89	89	88	34	66
<b>SÉCURITÉ</b>								
Sécurité du public								
Décès provoqués par électrocution dans la pop. ***	nbre par million	0,8	0,7	1,0	1,0	1,0	0,8	0,4
Sécurité des employés								
Taux de fréquence des accidents ****	nbre par 200 000 heures travaillées	5,0	4,4	4,1	4,3	4,2	4,6	4,3

\* 2001 : tarifs D,G et M (2002 sur la même base : 7,40)

\*\* de 2001 à 2004: IC redressé, de 2005 à 2007: IC normalisé

\*\*\* Ajustement des données historiques suite à la réception de rapports en provenance du bureau du Coroner

\*\*\*\* Voir la note incluse dans la définition de l'indicateur correspondant présentée à l'annexe 4

7

1 **Analyse des résultats**

2 **Satisfaction des clients:**

3 Pour les clients résidentiels commerciaux et affaires, le Distributeur présente  
4 une performance en 2007 qui rejoint les niveaux atteints en 2001-2003, soit le  
5 niveau d'avant le dégel des tarifs en 2004, annoncé en 2003. Quant aux  
6 grandes entreprises, le Distributeur présente une performance élevée et en  
7 amélioration constante depuis 2001 qui traduit bien le niveau de service  
8 personnalisé offert à cette catégorie de clients.

9 **Fiabilité du service**

10 L'indice de continuité brut ne montre pas de tendance nette depuis 2001. La  
11 composante liée aux journées d'événements majeurs fluctue énormément en  
12 fonction des aléas climatiques. L'année 2004 (près de 130 minutes) a été  
13 marquée par un nombre limité de journées d'événements majeurs (4). Par  
14 contre, l'année 2006 (près de 480 minutes) reflète le nombre élevé de journées  
15 d'événements majeurs (17) découlant de dix événements climatiques qui  
16 représentent le pire résultat depuis 1998. Plus de la moitié de l'IC associé à ces  
17 événements majeurs est due à la végétation. En juin 2007, l'IC se situe à 110  
18 minutes.

19 Au cours de la période 2001 à 2006, l'indice de continuité normalisé est  
20 relativement stable. En juin 2007, l'IC normalisé est de 59 minutes. Sur la base  
21 des résultats des six premiers mois et des données historiques, l'IC normalisé  
22 2007 devrait se situer près de la moyenne historique.

23 **Qualité du service**

24 L'implantation de nouveaux systèmes informatiques a entraîné des perturbations  
25 dans la fiabilité des données composant l'indicateur qui porte sur le taux de  
26 réalisation des demandes d'alimentation dans les délais. Ainsi, la performance

1 de 75 % observée en 2006 ne reflète pas nécessairement ce qui a été vécu par  
2 les clients.

3 Le Distributeur examinera cet indicateur à la lumière des attentes exprimées par  
4 la Régie<sup>3</sup> voulant que, dans le calcul de l'indicateur, la date cible de réalisation  
5 des travaux n'ait pas été modifiée.

6 La performance de l'activité relève de compteurs est constante depuis 2001. La  
7 livraison 2 de SIC n'a pas eu d'impact significatif sur cette activité pour la  
8 clientèle commerciale et d'affaires en 2006.

9 La performance de l'indicateur portant sur le coefficient de service téléphonique  
10 des clients résidentiels est stable depuis 2001. Pour les clients commerciaux, la  
11 livraison 2 de SIC impliquait un changement d'outil pour les représentants. Par  
12 conséquent, le temps de traitement des appels en 2006 a été plus long. Des  
13 actions de redressement ont été mises en œuvre au cours de 2006 et déjà en  
14 décembre, le coefficient de service téléphonique pour la clientèle commerciale  
15 était de 59 %, soit une amélioration de 120 % par rapport à juin. Ces actions se  
16 poursuivent en 2007 et le coefficient est en progression pour atteindre 66 %  
17 pour la période allant de janvier à juin.

## 18 **Sécurité**

19 Hydro-Québec poursuit sa campagne d'information et de sensibilisation auprès  
20 de la population afin d'éviter tout accident relatif à ses installations et à l'usage  
21 de l'électricité en général.

22 Quant à la sécurité des employés, le taux de fréquence des accidents s'est  
23 amélioré de 2001 à 2003, pour demeurer stable autour de 4,2 par la suite. En  
24 2006, le taux a augmenté à 4,6. À la mi-année 2007, la performance s'est  
25 améliorée avec un taux de 4,3.

---

<sup>3</sup> D-2007-81, R-3535-2004, page 8

## **2 PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE**

1 Dans la décision D-2007-12, la Régie demande au Distributeur de présenter  
2 dans son prochain dossier tarifaire un plan intégré d'amélioration de l'efficacité  
3 comportant au moins les informations suivantes:

- 4 • le mandat du comité efficacité,
- 5 • les stratégies envisagées,
- 6 • les cibles,
- 7 • les objectifs à atteindre,
- 8 • un échéancier multi annuel d'implantation.

9 En 2007, le Distributeur a poursuivi le travail entrepris au cours des dernières  
10 années en matière d'efficacité. L'approche exposée aux pages 25 à 28 du  
11 document HQD-3, document 1 de la requête précédente<sup>4</sup> demeure la base sur  
12 laquelle les travaux du comité Efficacité s'articulent encore aujourd'hui.

### **2.1 Le mandat du comité Efficacité du Distributeur**

13 Pour se doter d'un plan intégré d'amélioration de l'efficacité, le président de la  
14 Division s'est entouré des principaux gestionnaires directement concernés par  
15 ce dossier.

16 Ce comité a pour mandat de statuer sur l'évolution attendue des quelques onze  
17 sous-processus d'affaires relatifs aux activités de réseau et de services à la  
18 clientèle. À cela s'ajoutent les quelques 17 autres sous-processus qui,  
19 ensemble, constituent le domaine d'affaires du Distributeur. Des 17 sous-  
20 processus, cinq traitent des activités d'approvisionnements en électricité et

---

<sup>4</sup> R-3610-2006

1 douze sont de type "support aux activités". Tous les sous-processus n'ont pas  
2 le même poids relatif et ne sont pas porteur du même potentiel d'amélioration  
3 d'efficience. Ainsi, certains processus sont analysés de façon prioritaire par le  
4 comité.

5 Chaque sous-processus est analysé selon trois séries d'informations qui  
6 doivent être connues et maîtrisées:

- 7 • les besoins d'affaires et la charge de travail qui en découle,
- 8 • le niveau de la qualité du service,
- 9 • le coût par activité.

10 Le comité a aussi pour mandat d'orienter et de se positionner quant aux pistes  
11 d'efficience à déployer et aux mécanismes de suivi à envisager.

## 12 **Le plan d'analyse**

13 Le plan d'analyse d'un sous-processus est constitué de trois composantes:

### 14 *Le diagnostic*

15 Il comprend une description du processus avec une analyse de la performance  
16 passée (bilan de l'évolution des trois à cinq dernières années). À cette étape, les  
17 données de balisage constituent un intrant privilégié pour enrichir l'analyse.

### 18 *L'évolution attendue*

19 À ce niveau, l'objectif est de décrire les besoins d'affaires et les enjeux à venir,  
20 accompagnés des efforts d'efficience (actions de gestion courante et  
21 structurantes) en cours de réalisation ou envisagées.

### 22 *Les cibles*

23 À cette étape, se trouve définie l'évolution attendue des indicateurs de  
24 performance du sous-processus, soit les indicateurs d'efficience (coûts par

1 activité) et les indicateurs portant sur le niveau de la qualité du service qui tient  
2 compte des éléments soulevés précédemment. Cette étape se conclut par des  
3 engagements quant à l'atteinte d'objectifs pour des indicateurs de performance  
4 jugés clés (indicateurs de coût par activité, indicateurs de qualité du service) qui  
5 sont propres à chaque sous-processus de la Division.

6 Le diagramme 1 décrit le niveau d'avancement de la réalisation du plan  
7 d'analyse des sous-processus. De décembre 2006 à juin 2007, dix sous-  
8 processus ont été traités. La plupart des responsables de sous-processus ont  
9 franchi la première étape qui consiste à dresser le diagnostic et les enjeux à  
10 venir. Cependant, aucun sous-processus n'a encore complété les trois étapes  
11 du plan d'analyse.

1  
2

**DIAGRAMME 1  
AVANCEMENT DES TRAVAUX DU COMITÉ EFFICIENCE**

	Avancement		
	Diagnostic	Évolution	Cibles
■ Étape complètement franchie      □ Étape partiellement franchie			
Acheter la fourniture			
Acheter le service de transport			
Produire et transporter l'énergie en R. A.			
Approvisionner auprès de la clientèle	■	□	
Assurer la gestion des actif du réseau	■		
Réaliser l'ingénierie	■	■	□
Réaliser les travaux			
Assurer le mesurage et traiter la subtilisation			
Assurer la conduite du réseau	■	■	□
Relever			
Accueillir et traiter les demandes des clients			
Assurer les services clients	□		
Facturer	■	□	□
Encaisser	■	■	□
Recouvrer	■	■	□
Piloter la planification			
Coordonner les dossiers réglementaires			
Proposer la tarification			
Contrôler			
Assurer le suivi des résultats			
Planifier et optimiser les T.I.			
Réaliser les activités RH	■	□	□
Encadrer et réaliser la formation	■	■	□
Assurer les relations avec le milieu			
Traiter les plaintes et réclamations			
Coordonner les activités de prév. et séc.			
Coordonner les activités d'environnement			

3

4 Dans le cadre de ses travaux, le comité statue aussi sur l'opportunité de réaliser  
5 les pistes d'actions structurantes proposées et sur les conditions nécessaires à  
6 leur mise en œuvre. Enfin, les enjeux transversaux communs à plusieurs  
7 processus qui se présentent en condition de succès ou en contraintes à la  
8 réalisation de pistes d'efficience, sont traités de façon globale et au niveau de  
9 gestion approprié.

## **2.2 Les stratégies envisagées**

1 Tel que mentionné dans la demande précédente<sup>5</sup>, les actions d'efficience sont  
2 essentiellement de deux natures: les actions de gestion courante et les actions  
3 structurantes.

4 Les actions de gestion courante se présentent comme des changements ou  
5 ajustements mineurs aux façons de faire actuelles. Ce sont des initiatives  
6 locales sous la responsabilité des unités d'affaires. Des objectifs globaux et  
7 annuels sont fixés de manière à ce que ces initiatives soient réalisées de façon  
8 continue pour chaque processus. En 2008, chaque processus devra améliorer  
9 son efficience par le biais d'actions en gestion courante de façon à atténuer  
10 l'augmentation découlant de la croissance des activités et des charges  
11 d'exploitation. Pour bien encadrer cette amélioration, un objectif global a été  
12 fixé : le Distributeur vise à obtenir des gains récurrents dans ses charges  
13 d'exploitation de 1 % annuellement. Cette efficience accrue équivaut à une  
14 réduction des charges d'exploitation nettes de l'ordre de 10 M\$ annuellement,  
15 soit plus de 2,50 \$ par abonnement. À ces gains s'ajoute, en 2008, un  
16 resserrement des charges d'exploitation de 30 M\$, contribuant ainsi à contenir  
17 l'évolution des charges d'exploitation près de l'inflation.

18 Les actions qui mènent à ce résultat sont multiples et leur réalisation dynamique.  
19 Le suivi se fera par le biais de l'analyse de l'évolution du coût par activité de  
20 chaque sous-processus.

21 L'amélioration de la gestion courante des activités ne pourra permettre, seule,  
22 d'atteindre les objectifs d'amélioration de l'efficience que le Distributeur compte  
23 réaliser. Pour certaines activités, une révision en profondeur des façons de faire  
24 s'impose. Ces changements majeurs s'opèrent par le biais d'actions

---

<sup>5</sup> R-3610-2006, HQD-3, document 1, pages 27 et 28.

1 structurantes. Ces actions requièrent souvent un investissement initial significatif  
2 en vue d'obtenir des gains au cours des années suivant leur réalisation. À ce  
3 titre, elles sont approuvées individuellement et font ensuite l'objet d'un suivi  
4 particulier afin de mesurer l'effet de leur mise en œuvre, de façon à ce que les  
5 gains escomptés soient intégrés dans la base d'affaires du Distributeur.

6 Les actions structurantes actuellement sous études s'inspirent des meilleures  
7 pratiques observées dans l'industrie et elles touchent des sous-processus pour  
8 lesquels des gains plus importants sont attendus, compte tenu des résultats de  
9 balisage. Pour les autres sous-processus, il faut s'attendre à des gains plus  
10 modestes.

11 Outre le projet SIC, le Distributeur identifie trois principales actions  
12 structurantes:

- 13 • Le recours à la radio fréquence pour effectuer la relève de compteurs.  
14 Cette nouvelle avenue, actuellement en avant-projet, vise le  
15 remplacement des compteurs et modifierait en profondeur la façon dont  
16 les relevés de consommation seraient obtenus en réduisant les charges  
17 d'exploitation associées au sous-processus relever;
- 18 • L'accroissement important du libre service (RVI / Web) qui offrirait aux  
19 clients la possibilité d'obtenir des informations et de compléter de  
20 multiples transactions sans l'intervention d'un représentant des services  
21 à la clientèle. Cette pratique d'affaires, qui s'appuie sur des modifications  
22 de système, est déjà très répandue chez la plupart des autres entreprises  
23 de service public nord-américaines ayant participé aux exercices de  
24 balisage de la firme PA Consulting. Les gains associés à cette action se  
25 traduiraient par une amélioration du niveau de service et une réduction  
26 des charges d'exploitation dans le sous-processus Accueillir et traiter les  
27 demandes;

- 1       • l'implantation du système REAAO (Répartition des Équipes et Activités  
2       Assistée par Ordinateur), actuellement en avant-projet, fournirait une  
3       information en temps réel sur la localisation des équipes sur le terrain en  
4       vue de leur répartition optimale selon les travaux à réaliser et les  
5       distances à parcourir.

6       Ainsi, que ce soit par le biais d'actions de gestion courante ou d'actions  
7       structurantes, l'impact des efforts entrepris en matière d'efficacité se reflète  
8       toujours dans le coût par activité des sous-processus. Ainsi, l'engagement des  
9       responsables de processus inclut obligatoirement des objectifs de coût par  
10      activité. Cependant d'autres informations pertinentes s'ajoutent tels le contexte  
11      d'affaires, la volumétrie, l'évolution de la qualité du service et les actions  
12      d'efficacité en cours et à venir avec leurs conditions de succès. Ces  
13      informations sont nécessaires et aident à cerner les enjeux transversaux et à  
14      obtenir une vue intégrée, articulée et évolutive des efforts faits en matière  
15      d'efficacité.

16      Pour le Distributeur, l'évolution des indicateurs de performance qui incluent les  
17      indicateurs d'efficacité et de qualité de service, constitue l'aboutissement de la  
18      réalisation du plan intégré d'amélioration de l'efficacité.

### **2.3 Les cibles et l'échéancier multi annuel d'implantation**

19      À l'échelle de la Division, les indicateurs d'efficacité se résument aux huit  
20      indicateurs présentés à la section 1.2 de la présente pièce. Ceux-ci sont  
21      complétés par les indicateurs de qualité de service présentés à la section 1.3  
22      qui, ensemble, constituent les indicateurs de la Division sur la base desquels le  
23      Distributeur rend compte de sa performance de façon systématique à la Régie.

24      Pour les périodes 2003 à 2008 (pour les indicateurs portant sur les CEN) et  
25      2001 à 2008 (pour les autres indicateurs d'efficacité), le Distributeur entend

1 maintenir la croissance annuelle moyenne de ses indicateurs sous l'inflation,  
2 tout en conservant le même niveau de qualité du service.

3 Dans le cadre des travaux du comité Efficience, des objectifs sont fixés, ceux-ci  
4 pouvant être globaux ou spécifiques à chaque sous-processus. L'obtention d'un  
5 gain de 1 % de façon annuelle et récurrente dans les charges d'exploitation, tel  
6 que déjà mentionné, constitue un exemple d'objectif global. De plus, chaque  
7 sous-processus contribue à l'objectif global en établissant ses propres objectifs.

8 Aux actions de gestion courante permettant de réduire les charges d'exploitation  
9 (10 M\$), s'ajoutent les gains issus de la réalisation d'actions structurantes. Le  
10 projet SIC, dont les bénéfices de 20 M\$ annuels sont escomptés à partir de  
11 2009, fait partie de ces gains. D'autres actions, parmi celles présentées à la  
12 section 2.2, pourraient suivre après 2009. Tel que mentionné, ces actions sont  
13 analysées et approuvées à la pièce et contribueront, conjointement avec les  
14 actions de gestion courante, à atteindre les objectifs d'efficience du Distributeur.  
15 À la conclusion des avant-projets, prévue d'ici 2009, le Distributeur sera en  
16 mesure de préciser les gains, les coûts, l'échéancier de réalisation et les risques  
17 associés à la réalisation des actions structurantes actuellement à l'étude.

### 18 **Suivi des pistes 2006**

19 Le Distributeur désire faire le point sur les actions d'efficience spécifiques  
20 annoncées lors de la cause précédente<sup>6</sup>. Globalement, sur les 20 M\$ annoncés  
21 comme étant réalisables à court terme, 10,8 M\$ sont confirmés. Certaines pistes  
22 n'ont pu être pleinement déployées ou ne se sont pas traduites par les gains  
23 anticipés. Par contre, d'autres actions ont été menées et des gains ont été  
24 enregistrés.

25 Parmi les pistes ayant été annoncées, le Distributeur a fait mention d'une action  
26 structurante spécifique, soit la vérification de l'état des composantes électriques

1 par thermographie et par tenue diélectrique (processus "réaliser les travaux").  
2 L'introduction de nouvelles normes se traduira par des gains récurrents de  
3 l'ordre de 6 M\$ en 2007 et de 1,8 M\$ additionnels à partir de 2008, par rapport  
4 aux 10 M\$ prévus.

### **3 BALISAGE EXTERNE**

5 Dans sa décision D-2007-12, la Régie accepte la proposition du Distributeur de  
6 participer aux exercices de balisage de PA Consulting de façon annuelle pour le  
7 processus Distribuer et à chaque deux ans pour le processus SALC. La Régie  
8 demande également au Distributeur de déposer les résultats et l'analyse des  
9 indicateurs de l'exercice de balisage 2006 (données de 2005) pour les  
10 processus SALC et Distribution.

11 Ces deux exercices sont menés de façon distincte, chaque processus ayant son  
12 propre modèle de balisage et son bassin d'entreprises participantes. Pour le  
13 programme "Customer service" qui traite des activités de services à la clientèle,  
14 25 entreprises ont participé à l'exercice, soit une baisse de quatre entreprises  
15 par rapport à 2005. Du côté des activités de réseau, le programme "T&D" ne  
16 comptait que 27 participants en 2006 alors que celui de 2005 en comptait 40  
17 participants.

#### **3.1 Résultats de l'exercice de balisage 2006 – Services à la clientèle**

18 Hydro-Québec Distribution a participé en 2006 (résultats de 2005), pour la 4<sup>e</sup>  
19 année consécutive, au programme de balisage sur les services à la clientèle  
20 offert par la firme PA Consulting.

21 Une des forces du programme de balisage de la firme PA Consulting réside  
22 dans la grille de coûts que chaque participant doit remplir. Cette grille décrit

---

<sup>6</sup> R-3610-2006, HQD-3, document 1, pages 28 à 30

1 explicitement les éléments de coûts qui doivent être présentés, ce qui permet de  
 2 faire des comparaisons sur des bases communes. En 2006, la matrice de coûts  
 3 est demeurée très similaire à celle de 2005. Rappelons qu'en 2005, la matrice  
 4 de coûts avait été modifiée rendant ainsi la comparaison des données de 2004  
 5 avec celles de 2003 plus difficile<sup>7</sup>. C'est pourquoi l'analyse comparative  
 6 présentée dans les tableaux 3, 4 et 5 porte sur les deux dernières années, soit  
 7 les années 2004 et 2005.

**3.1.1 Performance service**

8 Le tableau suivant présente un sommaire de la performance service

9 **TABLEAU 3**  
 10 **NIVEAU DE SERVICE**

	2004				2005			
	Moy	Q1	HQD	Rang HQD	Moy	Q1	HQD	Rang HQD
<b>Réponse téléphonique</b>								
Délai moyen de réponse (sec)	55	31	<b>46</b>	Q2	54	32	<b>43</b>	Q2
Coefficient Service Téléphonique (30 sec.)	69%	77%	<b>71%</b>	Q2	69%	78%	<b>68%</b>	Q3
Taux d'abandon	5,0%	3,1%	<b>5,4%</b>	Q3	5,9%	3,0%	<b>5,0%</b>	Q3
<b>Facturation</b>								
% des factures estimées	6,85%	0,56%	<b>4,21%</b>	Q3	6,11%	1,12%	<b>3,06%</b>	Q3
% des factures ajustées après envoi au client	0,71%	0,15%	<b>0,79%</b>	Q4	0,65%	0,19%	<b>0,67%</b>	Q3
<b>Recouvrement</b>								
% des clients interrompus (rés.)	5,10%	2,20%	<b>0,4%</b>	Q1	5,10%	2,50%	<b>0,5%</b>	Q1

11  
 12 La performance du service d'Hydro-Québec Distribution et celle de la moyenne  
 13 des participants entre 2004 et 2005 ont peu varié. Ce résultat se reflète dans la  
 14 performance comparative d'Hydro-Québec Distribution qui maintient des  
 15 résultats autour de la moyenne pour la réponse téléphonique avec des  
 16 classements dans les deuxième et troisième quartiles. Bien que le résultat soit  
 17 inférieur à la moyenne, une légère amélioration doit être soulignée dans le

<sup>7</sup> R-3610-2006, HQD-3, document 1, page 6, lignes 16 à 22.

1 pourcentage de factures ajustées après envoi au client. La performance est  
 2 supérieure à tous les autres participants en ce qui a trait au pourcentage des  
 3 clients interrompus.

**3.1.2 Performance coûts**

4 Le tableau suivant présente la performance d'Hydro-Québec Distribution en  
 5 regard des coûts par abonnement entre les années 2004 et 2005. Les résultats  
 6 sont exprimés en dollars US sur la base du taux de change de l'année  
 7 correspondante.

8 **TABLEAU 4**  
 9 **COÛTS (EN \$US) PAR ABONNEMENT PAR PROCESSUS**  
 10 **RÉSULTATS DE 2004 ET 2005**

Coût par abonnement (en \$ US)	2004				2005			
	76,83 ¢ US pour 1 \$ CAN				82,55 ¢ US pour 1 \$ CAN			
	Moy	Q1	HQD	Rang HQD	Moy	Q1	HQD	Rang HQD
Centre de contacts clients	9,56	7,03	<b>14,92</b>	Q4	9,62	7,31	<b>14,13</b>	Q4
Facturation	6,81	5,37	<b>6,67</b>	Q3	6,94	5,69	<b>8,11</b>	Q4
Encaissement	2,60	1,52	<b>1,28</b>	Q1	1,70	1,11	<b>1,04</b>	Q1
Relève	8,29	5,30	<b>9,15</b>	Q3	9,16	7,28	<b>9,51</b>	Q3
Activités Terrain (Mesurage)	8,46	3,43	<b>3,34</b>	Q1	6,50	2,53	<b>3,13</b>	Q2
Recouvrement	13,97	7,67	<b>16,74</b>	Q4	16,69	8,82	<b>15,92</b>	Q3
Subtilisation	0,62	0,37	<b>0,78</b>	Q4	0,70	0,36	<b>0,62</b>	Q3
Support	4,97	1,78	<b>6,40</b>	Q3	6,61	3,74	<b>7,15</b>	Q3
<b>Total</b>	55,14	43,12	<b>59,28</b>	Q3	56,78	45,62	<b>59,61</b>	Q3

12  
 13 D'emblée, la performance d'Hydro-Québec Distribution s'est améliorée. Certes,  
 14 le Distributeur a vu son coût total par abonnement augmenter de 0,6 % mais  
 15 cette augmentation est inférieure à celle des autres participants dont la moyenne  
 16 du coût par abonnement a cru de 3 % sur la même période. Ce résultat a pu être  
 17 obtenu en dépit d'une appréciation du taux de change qui est passé de 76,83 ¢  
 18 à 82,55 ¢ US pour un dollar CAN de 2004 à 2005, soit une variation de plus de  
 19 7 %. Cette variation agit au détriment des entreprises canadiennes qui voient

1 leurs coûts augmenter pour une raison qui n'a pas de lien direct avec l'efficience  
2 de leurs opérations. La réduction réelle du coût par abonnement se situe donc à  
3 plus de 6 %, ce qui aurait permis à Hydro-Québec Distribution de se classer  
4 dans le 2<sup>e</sup> quartile et sous la moyenne des participants si le taux de change était  
5 demeuré le même pour les deux années.

6 On note peu de changements dans le classement par quartile des sous-  
7 processus. Hydro-Québec Distribution maintient un classement global dans le 3<sup>e</sup>  
8 quartile, mais sa position pour le coût total se rapproche davantage du début du  
9 quartile en 2005, comparativement à un classement au milieu du 3<sup>e</sup> quartile en  
10 2004.

11 Les meilleures pratiques issues d'une analyse détaillée des résultats montrent  
12 très peu de changements par rapport à ce qui avait déjà été dégagé de l'analyse  
13 des données de 2003.

14 Le Distributeur participera à nouveau au programme Customer service de la  
15 firme PA Consulting en 2008, sur la base des résultats de 2007, ce qui respecte  
16 la fréquence de deux ans acceptée par la Régie.

### **3.2 Résultats de l'exercice de balisage 2006 – Réseau de distribution**

17 Hydro-Québec Distribution a participé en 2006 pour la 4<sup>e</sup> année consécutive au  
18 programme de balisage sur le Transport et la Distribution offert par la firme PA  
19 Consulting (programme T&D).

#### **3.2.1 Modèle de balisage**

20 PA Consulting découpe les activités de transport et de distribution en fonction  
21 des actifs suivants : les lignes de transport, les postes de transport, les postes  
22 de distribution et les lignes de distribution. Hydro-Québec Distribution n'a

1 participé qu'à la portion du balisage qui la concerne, soit celle qui traite des  
2 lignes de distribution.

### **3.2.1.1 Méthode de rangement**

3 Les résultats du balisage comportent plusieurs centaines d'indicateurs  
4 permettant de mesurer différents aspects de la performance des distributeurs.  
5 En 2005, PA Consulting a utilisé 17 indicateurs pour l'établissement du bulletin  
6 (scorecard) qui représente la performance globale des distributeurs, soit six  
7 indicateurs de coûts, sept indicateurs de continuité de service et quatre  
8 indicateurs concernant la sécurité au travail. La pondération utilisée dans le  
9 calcul de la note globale est demeurée la même qu'en 2005, soit 40 % pour les  
10 coûts, 40 % pour la continuité de service et 20 % pour la sécurité au travail.

### **3.2.2 Résultats globaux**

11 Hydro-Québec Distribution a globalement moins bien performé en 2005  
12 comparativement à 2004, passant du début du 3<sup>e</sup> quartile au début du 4<sup>e</sup>  
13 quartile. Cette situation s'explique par une détérioration du rangement d'Hydro-  
14 Québec Distribution pour les trois volets : les coûts (de la médiane en 2004 vers  
15 le début du 3<sup>e</sup> quartile en 2005), la continuité (de la médiane vers la fin du 3<sup>e</sup>  
16 quartile) et de la sécurité (du début du 4<sup>e</sup> quartile vers la fin du 4<sup>e</sup> quartile).

17 Tout comme pour les activités de services à la clientèle, il faut souligner que le  
18 recul de la performance au niveau des coûts reflète principalement l'appréciation  
19 du dollar canadien.

1  
2  
3

**TABLEAU 5**  
**CLASSEMENT D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION EN 2004 ET 2005**  
**ENSEMBLE DES PARTICIPANTS**

	2004		2005	
	Rang sur 27	Quartile	Rang sur 19	Quartile
Classement global - 17 indicateurs	17	Q3+	17	Q4+
Coûts (\$ U.S.) - 6 indicateurs (40%)	13 - 15	entre Q2 et Q3	11 - 13	Q3+
Continuité - 6 indicateurs (40%)	13 - 14	entre Q2 et Q3	12 - 14	Q3-
Sécurité - 4 indicateurs (20%)	22 - 23	Q4+	18	Q4-

4

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

8 La section suivante présente quelques informations sommaires concernant les  
9 indicateurs utilisés et la valeur des résultats obtenus.

### **3.2.2.1 Le rangement en fonction des coûts**

10 Parmi les six indicateurs ayant servi au rangement sur les coûts, trois  
11 indicateurs traitent des coûts par client (abonnement pour Hydro-Québec  
12 Distribution) et résumant bien, à eux seuls, la performance des participants au  
13 balisage. Les autres indicateurs de coût utilisés dans le rangement global sont  
14 calculés sur la base de la valeur brute des actifs et varient dans le même sens  
15 que les indicateurs calculés sur la base du nombre de clients.

16 Afin de mieux analyser la performance d'Hydro-Québec Distribution, le tableau  
17 suivant présente les résultats pour ces trois indicateurs de coût par abonnement  
18 en dollars canadiens. La dernière ligne du tableau reprend le résultat de la ligne  
19 précédente, mais celui-ci exprimé en dollar américains.

1  
2

**TABLEAU 6**  
**PERFORMANCE COÛTS D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Variation</b>
(1) Valeur des immobilisations de distribution mises en exploitation durant l'année / Clients de distribution (\$ CAN)	131 \$	113 \$	-14%
(2) Coûts d'exploitation et d'entretien / Clients de distribution (\$ CAN)	105 \$	101 \$	-4%
(3) = (1) + (2) Dépenses / Clients de distribution (\$ CAN)	236 \$	214 \$	-9%
Dépenses / Clients de distribution (\$ U.S.)	181 \$	176 \$	-3%

3

4 L'évolution des indicateurs présentés en dollars canadiens montre que la  
5 performance d'Hydro-Québec Distribution sur les coûts s'est améliorée entre  
6 2004 et 2005. En effet, l'indicateur qui traite des valeurs des immobilisations  
7 mises en exploitation durant l'année s'est amélioré de 14 %, celui sur les coûts  
8 d'exploitation et d'entretien de 4 % et celui sur les dépenses, qui correspond à la  
9 somme des deux indicateurs précédents, s'est amélioré de 9 %. Ce dernier,  
10 lorsque converti en dollars américains affiche une amélioration plus modeste de  
11 3 %, en raison de l'évolution du taux de change entre 2004 et 2005.

12 Toutefois, il semble que cette amélioration de 3 % n'ait pas été suffisante pour  
13 qu'Hydro-Québec Distribution maintienne son rangement par rapport aux autres  
14 entreprises. En effet, Hydro-Québec Distribution a vu sa performance  
15 comparative diminuer légèrement, passant de la médiane au début du 3<sup>e</sup>  
16 quartile.

**3.2.2.2 Le rangement en fonction de la continuité de service**

17 Les 6 indicateurs de continuité du service utilisés par le consultant s'appuient  
18 sur des définitions et des modes de calcul reconnus, tant au Canada qu'aux  
19 États-Unis. Il existe toutefois des différences au niveau de la qualité des

1 données et des méthodes de normalisation utilisées pour tenir compte des  
 2 événements majeurs, spécialement au sein des petits distributeurs qui disposent  
 3 rarement de centres d'exploitation de distribution (CED) et de procédures  
 4 d'exploitation adéquates pour enregistrer toutes les pannes qui surviennent sur  
 5 leur réseau. Il se peut aussi que la durée des pannes ainsi que le nombre de  
 6 clients affectés ne soient pas toujours évalués avec l'exactitude souhaitée.

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

11 Le tableau suivant présente les résultats de l'indice de continuité (SAIDI) qui  
 12 résume bien la performance comparative d'Hydro-Québec Distribution.

13 **TABLEAU 7**  
 14 **PERFORMANCE CONTINUITÉ DE SERVICE D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION<sup>8</sup>**

Continuité de service (minutes)	2004				2005			
	Moy	Q1	HQD	Rang HQD	Moy	Q1	HQD	Rang HQD
avec évènements majeurs et interruptions planifiées	176,2	94,3	<b>164,6</b>	Q3	259,5	94,3	<b>278,6</b>	Q3
sans évènements majeurs et interruptions planifiées	106,9	62,7	<b>130,6</b>	Q3	111,7	64,1	<b>179,4</b>	Q4

15  
 16 On constate une détérioration de la performance de l'ensemble des participants  
 17 de 2004 à 2005. Hydro-Québec Distribution s'inscrit dans cette tendance et  
 18 demeure dans le 3<sup>e</sup> quartile en considérant les évènements majeurs, mais sa

<sup>8</sup> Il est normal que les données présentées dans ce tableau pour Hydro-Québec Distribution diffèrent de celles présentées dans le tableau 2 de la section 1.3 puisque les deux statistiques sont calculées selon des méthodologies différentes.

1 position passe du 3<sup>e</sup> au 4<sup>e</sup> quartile sans évènements majeurs et interruptions  
2 planifiées.

### **3.2.2.3 Le rangement en fonction de la sécurité au travail**

3 Les quatre indicateurs de sécurité au travail s'appuient sur des définitions et des  
4 modes de calcul similaires pour trois de ceux-ci tant au Canada qu'aux États-  
5 Unis. Seul le calcul du taux de gravité présente des difficultés d'interprétation  
6 compte tenu de la façon différente d'évaluer le nombre de jours perdus à cause  
7 d'un événement. Le rangement d'Hydro-Québec Distribution dans le quatrième  
8 quartile est davantage attribuable à un contexte réglementaire différent aux  
9 États-Unis qu'à une mauvaise performance d'Hydro-Québec Distribution. En  
10 effet, un ensemble de facteurs peuvent influencer le résultat des indicateurs. Par  
11 exemple:

- 12 • Une entreprise qui ne fournit pas d'information sur un indicateur servant  
13 au rangement des entreprises reçoit, par défaut, un classement dans le 3<sup>e</sup>  
14 quartile. En 2004, 8 participants ont obtenu un classement dans le 3<sup>e</sup>  
15 quartile de cette façon.
- 16 • Les régimes d'indemnisation des travailleurs sont plus généreux au  
17 Québec qu'aux États-Unis.
- 18 • L'assignation temporaire à un travail léger est sous l'autorité du médecin  
19 traitant de la victime au Québec alors qu'ailleurs au Canada et aux États-  
20 Unis, elle est sous l'autorité du médecin de la compagnie.
- 21 • Le décompte des accidents se fait à partir de critères différents.

22 Une appréciation juste et équitable des résultats de balisage exigerait de  
23 prendre ces facteurs en considération.

### **Moyens mis en œuvre pour améliorer la sécurité au travail**

1 Dans sa décision D-2007-12 (p. 27), la Régie demande au Distributeur de faire  
2 rapport des divers moyens mis en œuvre pour améliorer la sécurité au travail,  
3 compte tenu de sa performance affichée dans le 4<sup>e</sup> quartile dans le balisage de  
4 la firme PA Consulting.

5 Le Distributeur porte depuis toujours une attention particulière à la santé et à la  
6 sécurité de ses employés. Au cours de 2006, un audit de diligence raisonnable a  
7 été réalisé en matière de santé et sécurité. Sur 17 éléments audités, huit ont été  
8 identifiés comme conformes, neuf ont été identifiés comme conformes avec  
9 observation et aucune non-conformité n'est inscrite au dossier.

10 En complément aux efforts actuels, le Distributeur introduira un programme  
11 cadre de prévention basé sur une approche comportementale. Un plan  
12 quinquennal d'amélioration visant une amélioration de 25 % du taux de  
13 fréquence des accidents, sera produit.

### ***3.2.3 Meilleures pratiques***

14 Depuis quelques années, il existe une volonté de la part du consultant et des  
15 participants à l'étude d'approfondir l'analyse visant l'identification des meilleures  
16 pratiques en émergence. Cela devait être rendu possible par l'établissement des  
17 coûts par activité permettant ainsi de mieux mesurer les extrants liés aux  
18 processus. Au sein d'Hydro-Québec Distribution, la comptabilité par activité est  
19 implantée depuis le début de 2007 pour les activités réseau.

20 Malheureusement, le faible nombre de répondants ne permet pas pour l'instant  
21 de faire une bonne analyse de la situation. Il s'agit d'un modèle récent et peu de  
22 répondants sont en mesure de produire des données pour l'alimenter. Le  
23 Distributeur espère toutefois un taux de participation supérieur pour l'année  
24 2006, ce qui permettra de pouvoir exploiter cette avenue porteuse de potentiel.

1 Dans l'exercice actuel qui réunit l'ensemble des participants, l'identification des  
2 meilleures pratiques dans les activités réseau repose davantage sur une  
3 approche statistique où certaines façons de faire des distributeurs les plus  
4 performants sont identifiées et quantifiées.

5 Tel que déjà souligné dans le dossier précédent<sup>9</sup>, Hydro-Québec Distribution  
6 applique déjà plusieurs des bonnes pratiques en émergence dans ses activités  
7 de distribution.

---

<sup>9</sup> R-3610-2006, HQD-3, Document 1, page 15



**ANNEXE 1**  
**DÉFINITIONS**  
**DES COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE**



### ***Charges d'exploitation nettes (CEN)***

Les charges d'exploitation nettes représentent les coûts directement associés à la gestion courante des activités du Distributeur, tels que présentés à l'état des résultats de la division.

Les charges d'exploitation nettes diffèrent donc des "Charges d'exploitation" présentées ailleurs dans la preuve. La différence résulte des éléments suivants :

- l'exclusion des frais corporatifs (ne sont pas imputés sur une base de consommation directe par activité) ;
- l'exclusion du crédit / charge de retraite ;
- l'inclusion des récupérations *de coûts*.

Les CEN incluent les éléments suivants :

- charges brutes directes (main-d'œuvre + autres charges directes - revenus de récupération de coûts) ;
- charges de services partagés ;
- déduction faite des coûts capitalisés.

### ***Coût total des processus Distribution et Services à la clientèle***

Le coût total des processus représente toutes les dépenses nécessaires à la réalisation des activités propres au Distributeur. Il exclut les dépenses sur lesquelles le Distributeur n'exerce pas de contrôle direct, tels les coûts d'approvisionnements en électricité et du service de transport.

Le coût total des processus inclut les éléments suivants :

- charges d'exploitation nettes (telles que décrites ci haut) ;
- crédit / charge de retraite ;
- achats de combustible ;
- amortissement, taxes, frais corporatifs ;
- coût des capitaux empruntés (selon le taux de rendement accordé sur la base de tarification moyenne 13 mois).

Déduction faite des éléments suivants :

- coût relatif au PGEÉ (charge d'amortissement et coût des capitaux empruntés) ;
- coût relatif aux frais reportés du tarif BT (charge d'amortissement et coût des capitaux empruntés) ;
- coût des capitaux empruntés relatif aux frais reportés de transport et du compte de nivellement ;
- facturation externe émise ;
- facturation interne émise ;
- crédit d'intérêts relié au remboursement gouvernemental ;
- coût du mazout pour les réseaux autonomes.

### ***Coûts liés aux immobilisations (CIM)***

Pour des fins d'indicateurs d'efficience, les coûts liés aux immobilisations incluent :

- coût des capitaux empruntés (exclusion faite du PGEÉ et des frais reportés du tarif BT, du transport et du compte de nivellement) ;
- charge d'amortissement (exclusion faite du PGEÉ et du frais reportés du tarif BT) ;
- taxe sur le capital.

Ce nouvel indicateur permet au Distributeur de faire la démonstration de la part du coût total qui est directement en lien avec les investissements autorisés par la Régie.

#### ***Immobilisations en exploitation nettes (IEN)***

Pour les fins des indicateurs d'efficience, les immobilisations en exploitation nettes incluent :

- la valeur comptable nette des immobilisations en exploitation au 31 décembre ;
- la valeur comptable nette des actifs incorporels au 31 décembre.

#### ***Équivalent temps plein (ETC) et effectif moyen***

Pour les années 2005 et suivantes, le concept de l'ETC a été utilisé. Il est établi en fonction du nombre d'heures rémunérées dans l'année compte tenu des heures de travail théoriques prévues aux conventions collectives ou au contrat de travail de chaque groupe d'employés. La pièce HQD-7, document 4 du présent dossier tarifaire traite de ce concept, tel que souhaité par la Régie dans sa décision D-2004-47.

Pour les années 2001 à 2004, le concept de l'effectif moyen a été conservé. L'effectif moyen est calculé sur la base de la moyenne des douze relevés périodiques de fin de mois.

Pour le calcul des indicateurs d'efficience, les employés reliés au PGEÉ ont été exclus.

***Abonnements***

Pour les fins d'efficience, les abonnements comprennent ceux relatifs à la clientèle québécoise au 31 décembre de chaque exercice financier, tel que publié au Rapport annuel de l'entreprise. Ils excluent les abonnements relatifs aux réseaux voisins.

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

***Ventes en GWh normalisées (impact des conditions climatiques)***

Elles représentent les ventes totales publiées relatives à la clientèle du Distributeur, redressées afin d'exclure l'impact des écarts de température par rapport aux conditions climatiques moyennes.

***Ventes en GWh normalisées transitant par le réseau de distribution***

Elles représentent les ventes totales normalisées transitant par le réseau de distribution. Elles excluent donc toutes les ventes du Distributeur qui ne transitent que par le réseau de TransÉnergie, telles que les ventes aux alumineries.

***Kilomètres de lignes (moyenne tension)***

Le nombre de kilomètres de lignes représente la longueur totale du réseau moyenne tension appartenant au Distributeur, tel que publié au Rapport annuel de l'entreprise.

**ANNEXE 2**  
**COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE**



## Composantes des indicateurs d'efficience

Composantes	Exercices terminés le 31 décembre				Croissance annuelle moyenne		
	Années historiques		D-2007-12	Année témoin	2001-2008	2003-2008	2007-2008
	2001	2003	2007	2008			
<b>Intrants</b>							
Coût total des processus Distribution et SALC (M\$)	1 891	1 820	2 105	2 202	2,2%	3,9%	4,6%
Coût total du processus SALC (M\$)	382	380	412	453	2,5%	3,6%	9,8%
Coût total du processus Distribution (M\$)	1 501	1 431	1 645	1 693	1,7%	3,4%	2,9%
CEN des processus Distribution et SALC (M\$)	939	969	1 062	1 103	2,3%	2,6%	3,9%
CEN du processus SALC (M\$)	355	374	404	426	2,6%	2,6%	5,5%
CEN du processus Distribution (M\$)	580	590	653	671	2,1%	2,6%	2,9%
CIM Distribution et SALC (M\$)	1 001	898	976	1 038	0,5%	2,9%	6,4%
IEN Distribution et SALC (M\$)	7 614	7 717	8 480	8 688	1,9%	2,4%	2,5%
ETC - SALC (effectif)	2 278	2 321	2 487	2 468	1,2%	1,2%	-0,8%
ETC - Distribution (effectif)	5 129	5 251	5 552	5 516	1,0%	1,0%	-0,6%
<b>Inducteurs de coûts</b>							
Nombre d'abonnement au Québec	3 557 290	3 644 463	3 842 870	3 880 914	1,3%	1,3%	1,0%
Kilomètres de réseau (moyenne tension)	105 352	106 568	109 872	110 324	0,7%	0,7%	0,4%
Ventes normalisées en GWh	154 598	165 686	173 888	172 338	1,6%	0,8%	-0,9%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution en GWh	99 752	106 395	110 853	115 331	2,1%	1,6%	4,0%



**ANNEXE 3**  
**INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES**



### Indicateurs d'efficience spécifiques

Description	Exercices terminés le 31 décembre				Croissance annuelle moyenne		
	Années historiques		D-2007-12	Année témoin	2001-2008	2003-2008	2007-2008
	2001	2003	2007	2008			
<b>Indicateurs globaux du Distributeur</b>							
1 - CEN Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,61	0,58	0,61	0,64	0,8%	1,8%	4,8%
2 - IEN (\$) par abonnement	2 140	2 118	2 207	2 239	0,6%	1,1%	1,5%
3 - IEN (k\$) par km de réseau	72,3	72,4	77,2	78,8	1,2%	1,7%	2,0%
4 - IEN (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	7,63	7,25	7,65	7,53	-0,2%	0,8%	-1,5%
<b>Indicateurs processus SALC</b>							
5 - ETC SALC par 100 000 abonnements	64	64	65	63	-0,2%	-0,1%	-2,3%
<b>Indicateurs processus Distribution</b>							
6 - Coût total Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	1,50	1,35	1,48	1,47	-0,3%	1,8%	-1,1%
7 - Coût total Distribution (k\$) par km de réseau	14,2	13,4	15,0	15,3	1,1%	2,7%	2,5%
8 - CEN Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,58	0,55	0,59	0,58	0,0%	1,0%	-1,1%
9 - CEN Distribution (k\$) par km de réseau	5,5	5,5	5,9	6,1	1,4%	1,9%	2,4%
10 - ETC Distribution par 1000 km de réseau	49	49	51	50	0,4%	0,3%	-0,8%



## **ANNEXE 4**

### **DÉFINITION DES INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE**



### **Indice de satisfaction de la clientèle – résidentielle, commerciale et affaires**

- Définition:** mesure la satisfaction des clients vis-à-vis leurs attentes relativement au service à la clientèle (processus Commercialiser) et à la distribution (processus Distribuer).
- Méthode de calcul** L'ISC est une mesure de la satisfaction des clients à l'égard de leurs attentes, mise à jour régulièrement. L'ISC est un indice composite qui prend en compte les attentes, leur degré d'importance et leur degré de satisfaction. L'ISC de chaque segment de la clientèle est pondéré par les revenus qu'il génère.

### **Indice de satisfaction de la clientèle Grandes entreprises - tarif L**

- Définition:** mesure la satisfaction des clients *Grandes entreprises* sur l'impact des stratégies et des actions commerciales et sur la qualité de l'électricité livrée au client. L'indicateur est calculé à partir de données cumulatives.
- Méthode de calcul** Les entreprises évaluent leur satisfaction sur un ensemble de critères de performance liés:
- à la fiabilité du service électrique,
  - aux enjeux techniques,
  - à la tarification, au service à la clientèle et à la facturation,
  - à la commercialisation des produits/services énergétiques,
  - à la relation commerciale entre le client et Hydro-Québec Distribution.
- Ces évaluations sont obtenues par des sessions de partenariat de qualité tenues périodiquement chez les clients avec les représentants des grandes entreprises et ceux d'Hydro-Québec TransÉnergie et d'Hydro-Québec Distribution.

### **Indices de continuité - Distribution ( IC brut et normalisé )**

- Définition:** mesure le nombre moyen d'heures d'interruption de service par client alimenté en moyenne tension (pannes et interruptions programmées).
- Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Somme des clients x heures interrompues (pannes et interruptions programmées) en moyenne tension}}{\text{Somme des clients alimentés en moyenne tension}}$$

**Calcul de l'indice normalisé:**

L'indice de continuité normalisé est basée sur une méthode reconnue IEEE STD 1366tm-2003. Cette dernière a été adaptée au contexte d'Hydro-Québec par la méthode C23-01. À partir d'un algorithme basé sur les probabilités statistiques, la méthode permet d'identifier les journées à normaliser. Pour ce faire, le IC de chaque journée est comparé à un seuil de référence. Lorsque le IC provincial d'une journée dépasse ce seuil de référence, la journée est appelée "événement majeur" et est retirée du calcul de l'indice de continuité normalisé pour l'ensemble de la province. Le redressement du IC se fait dorénavant de façon automatique en utilisant cette méthode.

### Réalisation des demandes d'alimentation dans les délais

**Définition:** mesure le pourcentage des demandes d'alimentation des clients réalisées aux dates convenues avec le client ou à l'intérieur des délais normalisés par l'entreprise .  
Les types de demandes d'alimentation mesurés par l'indicateur sont les nouveaux raccordements de clients au réseau électrique, les prolongements de réseau (incluant les demandes des promoteurs) et les modifications aux installations existantes.

**Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Nombre de demandes complétées et réalisées dans les délais convenus}}{\text{Nombre de demandes complétées totales}}$$

### Relève de compteurs

**Définition:** mesure le pourcentage des compteurs lus selon la fréquence de lecture inscrit au contrat d'abonnement du client .

**Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Relevés lus par HQD + cartes auto relève}}{\text{Nombre de relevés à obtenir}}$$

### Coefficient de service téléphonique (CST)

**Définition:** mesure le pourcentage d'appels reçus au Centre d'appels qui sont traités à l'intérieur d'un délai prescrit (120 ou 180 secondes selon la clientèle ).

**Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Nombre d'appels traités à l'intérieur du délai prescrit}}{\text{Nombre d'appels total reçus au Centre d'appels}}$$

### Sécurité du public

**Définition:** mesure le nombre de décès provoqués par électrocution dans la population.

**Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Nombre de décès par électrocution survenus dans la population}}{\text{Millions de population desservie}}$$

### Sécurité des employés

**Définition:** mesure le nombre d'accidents par 200 000 heures travaillées.

**Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec perte de temps et assistance médicale}}{(\text{Nombre d'heures travaillées} / 200\ 000 \text{ heures travaillées})}$$