

## **EFFICIENCE ET PERFORMANCE**



**Table des matières**

<b>1. ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>5</b>
1.1. INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....	5
1.2. INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE .....	6
<b>2. BALISAGE EXTERNE .....</b>	<b>9</b>
2.1. RÉSULTATS DE BALISAGE POUR LES ACTIVITÉS DE SERVICES À LA CLIENTÈLE .....	9
2.1.1. <i>Indicateur de coûts</i> .....	11
2.1.2. <i>Indicateurs de qualité du service</i> .....	12
2.2. PARTICIPATION AUX EXERCICES DE BALISAGE .....	13
<b>3. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE .....</b>	<b>13</b>
3.1. ACTIONS DE GESTION COURANTE .....	14
3.2. ACTIONS STRUCTURANTES .....	16
<b>ANNEXE A - DESCRIPTION DES INTRANTS .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE B - COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE .....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE C - INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE D - DÉFINITION DES INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE .....</b>	<b>31</b>



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

**1.1. Indicateurs d'efficience du Distributeur**

1 Le Distributeur présente dans cette section les huit indicateurs d'efficience qu'il privilégie  
 2 afin de rendre compte à la Régie de sa performance. Le tableau 1 expose les résultats  
 3 attendus pour l'année 2012 ainsi que les variations annuelles rattachées. Les autres  
 4 indicateurs d'efficience, plus spécifiques, sont présentés à l'annexe C.

**TABLEAU 1  
 INDICATEURS D'EFFICIENCE PRIVILÉGIÉS PAR LE DISTRIBUTEUR<sup>1,2</sup>**

Description	Exercices terminés le 31 décembre				Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	Années historiques		D-2011-028	Année témoin	2003-2012	2008-2012	2011-2012
	2003	2008	2011	2012			
<b>Indicateurs globaux du Distributeur</b>							
1 - Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	498	554	567	568	1,5%	0,6%	0,3%
2 - Coût total Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	1,10	1,27	1,34	1,36	2,4%	1,7%	1,9%
3 - CEN Distribution et SALC (\$) par abonnement	266	290	297	303	1,4%	1,1%	2,0%
4 - IEN (\$) par abonnement	2 118	2 195	2 169	2 186	0,4%	-0,1%	0,8%
<b>Indicateurs processus SALC<sup>3</sup></b>							
5 - Coût total SALC (\$) par abonnement	104	114	100	109	0,5%	-1,2%	9,2%
6 - CEN SALC (\$) par abonnement	103	106	99	106	0,3%	0,1%	7,3%
<b>Indicateurs processus Distribution</b>							
7 - Coût total Distribution (\$) par abonnement	393	435	464	458	1,7%	1,3%	-1,3%
8 - CEN Distribution (\$) par abonnement	162	180	195	195	2,1%	1,9%	-0,3%

<sup>1</sup> Les annexes A et B présentent respectivement la description des intrants et les composantes des indicateurs (valeurs nécessaires au calcul).

<sup>2</sup> En 2003 et 2008, les charges d'amortissement servant au calcul des indicateurs 1, 2, 5 et 7 ont été établies conformément à la méthode de l'amortissement à intérêts composés ou à la méthode de l'amortissement linéaire, selon le type d'actif. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, tel qu'approuvé dans la décision D-2010-020 du dossier R-3703-2009, phase 1, le Distributeur applique la méthode de l'amortissement linéaire à l'ensemble de ses actifs.

<sup>3</sup> En excluant les frais reportés associés au projet Optimisation des systèmes clientèles (OSC), qui seront versés aux revenus requis en 2012, les taux de croissance annuelle des indicateurs 5 et 6 seraient respectivement de 3,0 % et 1,4 %.

5 Le Distributeur rappelle qu'il vise à contenir la croissance annuelle moyenne de ses  
 6 indicateurs sous l'inflation sur la période mobile de 5 ans, tout en conservant,  
 7 globalement, le même niveau de qualité de service. La performance du Distributeur,  
 8 quant à la croissance annuelle moyenne de ses indicateurs sur la période 2008-2012,  
 9 est satisfaisante puisque six des huit indicateurs affichent une croissance inférieure à  
 10 l'inflation qui s'établit à 1,5 % sur la période.

11 De façon plus spécifique, le Distributeur souligne les éléments suivants :

- 1 • Le coût total par kWh normalisé (indicateur 2) affiche une croissance de 1,7 % sur la  
2 période mobile de 5 ans. Cette croissance s'explique principalement par le fait que  
3 les ventes normalisées de 2012<sup>1</sup> sont relativement stables par rapport à celles de  
4 2008, soit l'année de référence de la moyenne mobile, alors que les coûts totaux  
5 sont en progression sur la même période.
- 6 • L'indicateur des charges d'exploitation nettes (CEN) Distribution par abonnement  
7 (indicateur 8) présente une croissance de 1,9 % sur la période 2008-2012  
8 principalement en raison de la croissance des charges associées au programme  
9 d'inspection et de retraitement des poteaux de bois.
- 10 • Suite à une baisse marquée constatée dans le dossier R-3740-2010, les indicateurs  
11 du processus SALC affichent une augmentation respective de 9,2 % et de 7,3 %  
12 pour le coût total et le CEN par abonnement (indicateurs 5 et 6) entre les montants  
13 de l'année témoin 2012 et ceux reconnus pour l'année 2011. Ces croissances  
14 s'expliquent principalement par le versement, en 2012, du solde du compte de frais  
15 reportés hors base associé au projet Optimisation des systèmes clientèles (OSC), qui  
16 intègre les dépenses de 2010 et de 2011. Ce versement s'ajoute aux dépenses de  
17 2012 associées à ce projet. En excluant cet élément, les taux de croissance annuelle  
18 pour chacun de ces indicateurs auraient été de 3,0 % et 1,4 %, suite à une baisse de  
19 12,0 % et 5,6 % en 2011 par rapport à 2010.

20

## **1.2. Indicateurs de qualité du service**

21 Le Distributeur présente dans le tableau 2 les résultats des indicateurs de qualité du  
22 service pour une période de cinq ans (2006 à 2010), ainsi que les résultats du premier  
23 semestre 2011. La définition complète des indicateurs est présentée à l'annexe D.

24 Tel que demandé par la Régie dans sa décision D-2011-28<sup>2</sup>, le Distributeur présente  
25 distinctement un indice de satisfaction pour les « Clients résidentiels » et un indice pour  
26 les clients « Grands comptes et Affaires-autres ». De même, il présente des indicateurs

---

<sup>1</sup> Voir HQD-2, document 2 pour la prévision des ventes.

<sup>2</sup> Voir les paragraphes 201 et 204.

- 1 de délai moyen de réponse téléphonique (DMR) distincts pour les clientèles résidentielle
- 2 et commerciale.

**TABLEAU 2  
INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE DU DISTRIBUTEUR**

INDICATEURS		UNITÉ DE MESURE	2006	2007	2008	2009	2010	2011
								juin
<b>SATISFACTION DES CLIENTS</b>								
Indices de satisfaction								
Clients résidentiels <sup>(1)</sup>		indice sur 10	7,32	7,45	7,49	7,52	7,60	7,59
Clients Grands comptes et Affaires-autres <sup>(1)</sup>		indice sur 10	7,17	7,32	7,34	7,43	7,60	7,54
Clientèle Grandes entreprises - tarif L		indice sur 10	9,10	9,15	9,20	9,21	9,16	9,29
<b>FIABILITÉ DU SERVICE</b>								
Indice de continuité - Distribution								
Indice de continuité brut		minutes	479	192	330	169	201	111
Indice de continuité normalisé		minutes	118	123	130	125	120	61
<b>QUALITÉ DU SERVICE</b>								
Demandes d'alimentation								
Taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais convenus		%	75	82	86	91	92	92
Délai moyen de raccordement - Distributeur		jours	8,4	8,6	9,5	10,9	10,5	11,7
Relève de compteurs								
Taux de relève de compteurs		%	95	94	91	92	93	88
Délai moyen de réponse téléphonique								
Clients résidentiels		secondes	47	133	486	193	138	188
Clients commerciaux		secondes	540	109	134	142	124	128
<b>SÉCURITÉ</b>								
Sécurité du public								
Décès provoqués par électrocution dans la population		nbre	7	4	8	6	5	1
Sécurité des employés								
Taux de fréquence des accidents		nbre par 200 000 heures travaillées	4,6	3,9	4,0	3,6	3,0	3,6

<sup>(1)</sup> Ajustement en 2010 de la méthodologie de calcul de l'ISC (voir R-3740-2010, HQD-7, document 2, page 11) : jusqu'en 2008 ISC Résidentiels, Commerciaux et Affaires, à partir de 2009 ISC Résidentiels, Grands comptes et Affaires autres (les résultats de 2006 à 2008 ne peuvent être comparés directement à ceux de 2009 à 2011)

1 **Analyse des résultats**

2 **Satisfaction des clients**

3 L'amélioration de la satisfaction se maintient globalement en 2011, autant pour les  
4 clients résidentiels que pour les clients Grands comptes et Affaires-autres.

5 Pour les grandes entreprises, le niveau élevé de satisfaction témoigne du service  
6 personnalisé qui leur est offert.

7 **Fiabilité du service**

8 L'IC normalisé du réseau de distribution est de 120 minutes par client en 2010. Il se  
9 situe sous la moyenne des cinq dernières années. Les 14 journées d'évènements  
10 majeurs (JEM) survenues en 2010 ont occasionné un IC de 80 minutes par client, de  
11 telle sorte que les conditions climatiques de 2010 se retrouvent parmi les moins sévères.  
12 Avec un IC brut de 201 minutes par client, la performance du réseau de distribution  
13 compte parmi les meilleures des dix dernières années.

14 Au 30 juin, l'IC normalisé totalise 61 minutes par client. Il se situe au dessus de la  
15 moyenne des cinq dernières années. L'IC brut totalise pour ces mois, 111 minutes par  
16 client. Le premier semestre 2011 a connu 4 jours d'évènements majeurs.

17 **Qualité du service**

18 Concernant le taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais  
19 convenus, les performances de 2009 jusqu'au début de 2011 se situent à un niveau  
20 comparable à celles réalisées avant 2005, année du début de l'implantation de SIC .

21 En ce qui a trait aux demandes de raccordement, la performance du Distributeur,  
22 mesurée par le « Délai moyen de raccordement – Distributeur », est de 11,7 jours pour  
23 les six premiers mois de 2011. Ce recul de la performance s'explique par le fait que le  
24 Distributeur procède, depuis le début de l'année, à la fermeture de certaines demandes  
25 qui étaient demeurées ouvertes dans ses systèmes alors que les raccordements au  
26 réseau étaient complétés. Ce geste administratif dégrade l'indicateur, mais n'a pas  
27 d'impact réel sur la qualité du service. Sans ces fermetures, le délai moyen des  
28 demandes de raccordement reçues durant le premier semestre de 2011 est de 7,2 jours



1 pour quelque 13 167 demandes traitées, comparativement à 7,9 jours, pour la même  
2 période en 2010, pour 17 326 demandes traitées.

3 La performance de l'activité « relève de compteurs » pour le premier semestre,  
4 généralement plus faible en hiver compte tenu des efforts pour prévenir les accidents,  
5 est de 88 %, soit sensiblement le même résultat qu'en 2008 et 2009 pour la même  
6 période, mais plus faible que le résultat de 2010 compte tenu des conditions climatiques  
7 particulièrement favorables au début de l'année 2010.

8 Pour le délai moyen de réponse téléphonique, le Distributeur présente un DMR plus  
9 élevé pour la même période de 2010. Cependant, il vise toujours atteindre une  
10 performance comparable à celle de 2010, notamment grâce à une plus grande utilisation  
11 des libres-services par les clients.

## 12 **Sécurité**

13 Hydro-Québec poursuit sa campagne d'information et de sensibilisation auprès de la  
14 population afin d'éviter tout accident relatif à ses installations ou résultant de l'usage de  
15 l'électricité en général.

16 Quant à la sécurité des employés, le taux de fréquence des accidents s'était amélioré en  
17 2010, affichant une valeur de 3,0. Pour le premier semestre de 2011, le résultat est de  
18 3,6 compte tenu d'un hiver moins clément qu'en 2010

## 19 **2. BALISAGE EXTERNE**

20 Dans sa décision D-2011-028, la Régie accueille la proposition du Distributeur de  
21 présenter les résultats de balisage des activités de réseau de distribution tous les deux  
22 ans, comme c'est le cas pour les activités de services à la clientèle. Le Distributeur  
23 présente donc dans le présent dossier les résultats de l'exercice de balisage réalisé en  
2010 concernant les activités de services à la clientèle de l'année 2009.

### 24 **2.1. Résultats de balisage pour les activités de services à la clientèle**

25 Le Distributeur détaille les résultats de balisage pour les indicateurs de performance qui  
se rapprochent le plus de ceux présentés à la section 1 de la présente pièce, soit les

1 indicateurs de coûts (indicateur 6 : CEN par abonnement du processus SALC) et  
2 l'indicateur de rapidité de la réponse téléphonique (DMR) présenté à la section 1.2,  
3 complété de 6 autres indicateurs de qualité du service ayant trait à la facturation et au  
4 recouvrement des sommes dues. Cette façon de faire facilite le rapprochement entre les  
5 résultats de balisage et les indicateurs d'efficacité du Distributeur.

6 Le graphique 1 et le tableau 4 présentent les résultats de balisage portant sur les  
7 années 2005, 2007 et 2009. Les résultats de 2005 sont issus de l'exercice de balisage  
8 réalisé par la firme *PA Consulting*, alors que ceux de 2007 et 2009 proviennent des  
9 exercices menés par la firme *First Quartile Consulting*.

10 Les données de coûts et de qualité du service sont calculées sur la base d'un nombre  
11 de participants qui varie année après année. Pour les résultats de 2005, le programme  
12 de *PA Consulting* comptait 27 participants. Le plus faible nombre de participants a été  
13 enregistré en 2008, année de lancement du programme de la firme *First Quartile*  
14 *Consulting*, pour les résultats de 2007. Cette année-là, le programme comptait  
15 seulement 10 participants. Le même programme réunissait 14 participants pour les  
16 résultats de 2009.

17 Les résultats de coûts sont présentés en dollars américains selon les taux de change en  
18 vigueur l'année faisant l'objet du balisage, tel que présenté au tableau 3. On notera que  
19 l'évolution du taux de change de 2005 à 2007 a eu pour effet de pénaliser le  
20 Distributeur.

**TABLEAU 3**  
**TAUX DE CHANGE (\$ US POUR 1 \$ CAN)**

<b>Année</b>	<b>Taux de change applicable</b>
2005	0,83
2007	0,93
2009	0,88

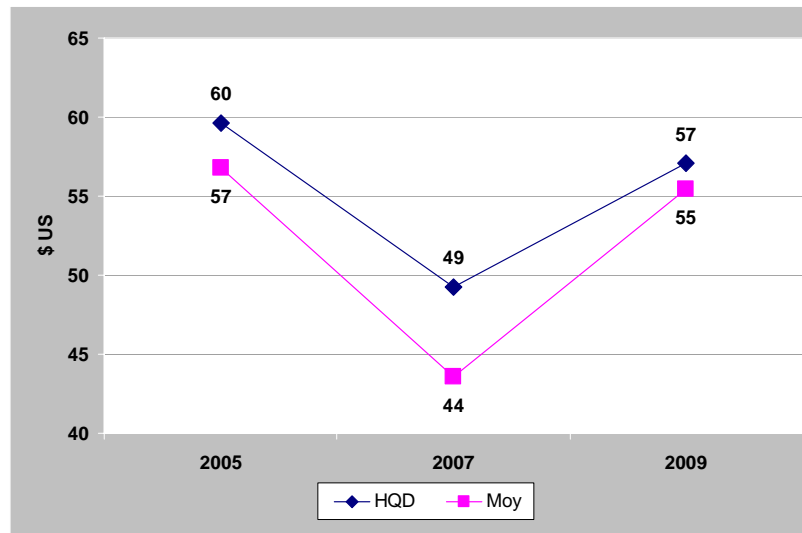
21 Tout comme pour les résultats relatifs au réseau de distribution présentés à la pièce  
22 HQD-7, document 2 du dossier R-3740-2010, le Distributeur présente ses résultats par  
23 rapport à la moyenne des participants ayant fourni l'information pour un indicateur donné

1 et non plus par quartile. De cette façon, l'appréciation des résultats de balisage s'en  
2 trouve facilitée.

### 2.1.1. Indicateur de coûts

3 Le graphique 1 présente le résultat en regard des coûts. De façon générale, on note en  
4 2009 une amélioration relative de la performance d'Hydro-Québec Distribution comparée  
5 à la moyenne, par rapport aux années 2005 et 2007.

**GRAPHIQUE 1**  
**DÉPENSES EN EXPLOITATION PAR ABONNEMENT**



6 La baisse marquée des coûts en 2007 coïncide avec le changement de firmes pour la  
7 réalisation des exercices de balisage. En effet, les éléments de coûts utilisés par la firme  
8 *First Quartile Consulting* sont légèrement différents de ceux qu'utilisait la firme *PA*  
9 *Consulting* en 2005.

10 L'augmentation des coûts de toutes les entreprises participantes en 2009 s'explique en  
11 grande partie par le contexte économique prévalant en 2008 et 2009 qui s'est traduit par  
12 une augmentation des dépenses reliées aux mauvaises créances.

**2.1.2. Indicateurs de qualité du service**

1 Les activités de services à la clientèle comportent plusieurs facettes ayant toutes un lien  
2 avec l'expérience client. C'est pourquoi les résultats de balisage ne peuvent se résumer  
3 à un seul indicateur, comme c'est le cas pour le réseau de distribution où l'indice de  
4 continuité résume bien à lui seul la qualité du service.

5 Le tableau 4 présente la performance relative du Distributeur en regard de trois sous-  
6 processus des services à la clientèle, mesurée par 7 indicateurs.

**TABLEAU 4  
INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE**

	2005		2007		2009	
	Moy	HQD	Moy	HQD	Moy	HQD
<b>Réponse téléphonique</b>						
Délai moyen de réponse (sec)	54	<b>43</b>	73	<b>118</b>	80	<b>195</b>
Résolution au premier appel	n.d.	<b>n.d.</b>	80%	<b>80%</b>	76%	<b>75%</b>
Taux d'abandon	5,9%	<b>5,0%</b>	6,6%	<b>11,1%</b>	8,0%	<b>15,0%</b>
<b>Facturation</b>						
% factures électroniques	n.d.	<b>n.d.</b>	5,7%	<b>5,3%</b>	8,4%	<b>9,5%</b>
% des factures estimées	6,1%	<b>3,1%</b>	6,4%	<b>3,5%</b>	2,0%	<b>3,5%</b>
% des factures ajustées après envoi au client	0,7%	<b>0,7%</b>	1,0%	<b>1,4%</b>	0,7%	<b>0,7%</b>
<b>Recouvrement</b>						
% des clients interrompus (rés.)	5,1%	<b>0,5%</b>	n.d.	<b>n.d.</b>	5%	<b>0,6%</b>

7 La réponse téléphonique, plus particulièrement la rapidité de réponse, a grandement été  
8 affectée par l'implantation du système SIC de 2005 à 2008. Bien que sa performance  
9 soit en redressement depuis, le Distributeur présentait, en 2009, une performance qui  
10 était en dessous de la moyenne des participants. Le DMR de l'ensemble des  
11 participants est en hausse constante, passant de 54 secondes en 2005, à 80 secondes  
12 en 2009. Ce phénomène s'explique par le fait que d'autres entreprises participantes, à  
13 l'instar d'Hydro-Québec, ont dû faire face à une période d'ajustements suite à  
14 l'implantation d'un système similaire à SIC, reposant sur le progiciel SAP. Durant cette  
15 période, le pourcentage de règlements en un seul appel a légèrement baissé. Le  
16 Distributeur continue cependant d'afficher un résultat qui se compare à la moyenne des  
17 participants.

1 La facturation est une autre facette importante des services à la clientèle. Le Distributeur  
2 présente un taux de factures émises de façon électronique plus élevé que la moyenne  
3 en 2009, en nette progression par rapport au résultat de 2007. Au sujet des factures  
4 estimées, le Distributeur présente un taux relativement constant depuis 2005. La  
5 moyenne de l'industrie est passée de 6 % à 2 %, de 2005 à 2009. La réalisation du  
6 projet de Lecture à distance (LAD) aura pour effet d'améliorer la performance du  
7 Distributeur de façon très significative à cet égard. Finalement, la proportion des factures  
8 ajustées après leur envoi au client est revenue à un niveau comparable à la moyenne en  
9 2009.

10 Le recouvrement est un sous-processus où le Distributeur se distingue de la moyenne  
11 des entreprises participantes. En effet, le Distributeur procède à l'interruption de service  
12 électrique en dernier recours. Cette façon de faire conduit à un taux de débranchement  
13 pour non paiement beaucoup plus faible que pour les autres entreprises comparées.

## **2.2. Participation aux exercices de balisage**

14 Conformément au calendrier de participation aux exercices de balisage, exposé dans le  
15 dossier R-3740-2010, le Distributeur entend présenter dans le dossier tarifaire 2013-  
16 2014, les résultats de l'exercice de balisage, réalisé en 2011, concernant les activités de  
17 réseau de distribution de 2010.

## **3. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE**

18 Le Distributeur présente son plan intégré d'efficience dont les actions s'inscrivent dans la  
19 continuité des plans présentés dans les dossiers précédents.

20 Dans sa décision D-2011-028<sup>3</sup>, la Régie demande au Distributeur de présenter un plan  
21 d'ensemble qui soit davantage en lien avec les différents indicateurs de balisage  
22 compilés tant à l'interne qu'à l'externe, ainsi qu'avec les objectifs et les stratégies relatifs  
23 aux deux grands axes d'analyse de sa performance, soit le contrôle des charges et  
24 l'amélioration de la qualité du service.

---

<sup>3</sup> Voir le paragraphe 214, page 57.

1 Le Distributeur maintient son objectif de contenir la croissance annuelle moyenne de ses  
2 indicateurs sous l'inflation sur la période mobile de 5 ans, tout en conservant,  
3 globalement, le même niveau de qualité du service. À cette fin, le Distributeur s'appuie  
4 sur sa stratégie d'efficacité exposée dans le dossier tarifaire 2007-2008 et reprise  
5 année après année, visant à réaliser des actions d'efficacité dans la gestion courante  
6 de ses activités, complétées d'actions plus structurantes lorsque celles-ci sortent du  
7 cadre normal de la gestion au quotidien des opérations.

8 Les indicateurs auxquels réfère le Distributeur pour évaluer sa performance s'inscrivent  
9 dans les deux axes d'analyse, soit le contrôle des coûts et la qualité du service. Ils sont  
10 présentés aux tableaux 1 et 2 de la section 1. Pour le volet Réseau de distribution, les  
11 indicateurs de coûts et de qualité du service utilisés pour le balisage externe sont un  
12 sous-ensemble des indicateurs internes présentés à ces deux tableaux. Pour le volet  
13 Clientèle, les indicateurs de qualité du service traités dans le balisage externe sont plus  
14 étoffés (ex. : pourcentage de résolution au premier appel) et présentent une vision plus  
15 détaillée de l'activité.

16 Le Distributeur précise que, jusqu'à maintenant, toutes les actions d'efficacité mises de  
17 l'avant dans son plan intégré d'amélioration de l'efficacité se sont inscrites dans l'un ou  
18 l'autre des deux axes de performance, soit le contrôle des charges et l'amélioration ou le  
19 maintien de la qualité du service. Les actions actuelles ne font pas exception à cette  
20 règle.

### **3.1. Actions de gestion courante**

21 Cette année encore, le Distributeur entend produire des gains dans la gestion courante  
22 de ses activités qui comptent, en 2012, pour 1 % des charges d'exploitation de base  
23 (sans les éléments spécifiques). Ce gain récurrent pour 2012 équivaut à une réduction  
24 des charges d'exploitation de 10,9 M\$. Ainsi, depuis 2007, le Distributeur cumule des  
25 gains récurrents dans la gestion courante de ses activités qui totaliseront près de 86 M\$  
26 à la fin de 2012, soit un gain cumulatif de 22 \$ par abonnement. Ce gain est en relation  
27 directe avec 7 des 8 indicateurs présentés dans le tableau 1 et répond aux attentes de  
28 la Régie à l'égard de l'amélioration de la performance du Distributeur.

1 À cette fin, le Distributeur entend saisir l'opportunité que lui offrent les départs à la  
2 retraite prévus en 2011 et 2012, pour optimiser l'organisation de ses activités de Réseau  
3 de distribution. Cela se traduira par une réduction, en 2012, de la taille de son effectif,  
4 de l'ordre de 50 années-personnes, soit des postes principalement dédiés au support  
5 aux opérations. Ainsi, le Distributeur entend réaliser cette réduction sans affecter la  
6 prestation de service rendue au client. À elle seule, cette optimisation organisationnelle  
7 permettra de réduire les charges d'exploitation annuelles de l'ordre de 4,6 M\$, et ce, de  
8 façon récurrente. De plus, l'intégration de nouvelles technologies, conjuguée à une  
9 réorganisation des centres de conduite du réseau, permettra de réduire l'effectif dédié à  
10 la conduite du réseau de 16 années-personnes correspondant à une réduction des  
11 coûts de 1,6 M\$ sur la période 2011-2012.

12 Après avoir procédé à d'importantes réductions d'effectifs suite à l'implantation du projet  
13 SIC, les activités de services à la clientèle doivent être stabilisées avant de pouvoir  
14 envisager d'autres réductions d'effectifs significatives au-delà de celles déjà prévues  
15 dans le projet d'Optimisation des systèmes clientèles (OSC). Le Distributeur poursuit  
16 néanmoins l'implantation des meilleures pratiques d'affaires de l'industrie. C'est le cas  
17 du monitoring des appels qui s'inscrit au cœur de la gestion courante de l'activité  
18 téléphonique. Cette mesure, conjuguée à la présence accrue des superviseurs auprès  
19 des représentants et à l'organisation centralisée des opérations, vise à améliorer la  
20 qualité des contacts dont le taux de résolution au premier appel est une composante  
21 importante.

22 Afin de satisfaire les clients qui ne souhaitent pas attendre en ligne, le Distributeur offre  
23 un nouveau service sur les files d'attentes de la réponse vocale interactive (RVI). Ce  
24 service informe le client du délai d'attente et lui offre la possibilité d'être rappelé par  
25 Hydro-Québec quand un fort volume d'appels ne lui permet pas d'avoir accès à un  
26 représentant dans un délai qu'il juge raisonnable. Cette mesure permet de répartir la  
27 charge de travail et d'optimiser l'utilisation des ressources, tout en réduisant  
28 sensiblement le temps d'attente en ligne mesuré par le DMR.

29 L'objectif de maintien de la qualité du service exige que le Distributeur fasse évoluer son  
30 offre de services en fonction des besoins du client. Les améliorations continues des

1 services en ligne témoignent de la volonté du Distributeur d'offrir une expérience qui  
2 répond aux attentes évolutives des clients.

### **3.2. Actions structurantes**

3 Le Distributeur s'appuie également sur la réalisation de projets plus structurants pour  
4 améliorer son efficacité. C'est le cas du projet OSC, autorisé par la Régie<sup>4</sup>, et du projet  
5 LAD, dont la phase I fait l'objet d'une demande d'autorisation déposée à la Régie à la fin  
6 de juin 2011<sup>5</sup>.

7 Le projet OSC constitue le premier projet de mise à niveau majeure de la solution SIC.  
8 Les bénéfices d'affaires attendus de la réalisation de ce projet proviennent de trois  
9 sources:

- 10 • la refonte du processus recouvrement se traduisant par des bénéfices financiers  
11 reliés à une réduction du temps de recouvrement. Ces bénéfices représentent  
12 plus de la moitié de l'ensemble des bénéfices escomptés;
- 13 • l'amélioration des processus associés au «front-office», soit les services  
14 téléphoniques;
- 15 • l'optimisation du traitement au «back-office», notamment la gestion des  
16 demandes de travaux par les partenaires externes ainsi que l'optimisation du  
17 processus de gestion des charges de travail.

18 En 2012, les bénéfices attendus de ce projet sont de 2,3 M\$ et se traduisent par une  
19 réduction de l'effectif de l'ordre de 17,4 années-personnes.

20 Le projet LAD constitue une action structurante majeure pour les activités du  
21 Distributeur. La première phase du projet vise à introduire des technologies pour  
22 supporter une infrastructure de mesurage avancée et à commencer le déploiement de  
23 compteurs de nouvelle génération. Une fois les trois phases du projet complétées,  
24 3,8 millions de compteurs sur le réseau auront été remplacés.

---

<sup>4</sup> Voir la décision D-2011-058 relative au dossier R-3747-2010.

<sup>5</sup> Voir le dossier R-3770-2011.



1 Durant la période 2012-2017, le projet LAD permettra au Distributeur de remplacer la  
2 relève à pied par une relève automatisée des compteurs et d'effectuer l'interruption et la  
3 remise en service à distance des clients en recouvrement, générant des gains de  
4 207 M\$ et, à compter de 2018, des gains récurrents de 81 M\$ par année. Dès 2012, le  
5 Distributeur enregistre des gains de l'ordre 0,7 M\$, soit 0,4 M\$ en augmentation des  
6 revenus et 0,3 M\$ en réduction des charges d'exploitation. Du côté de la qualité du  
7 service, la réalisation de ce projet aura un impact direct sur le taux de relève et,  
8 indirectement, pourrait réduire le nombre d'appels reliés à la facturation puisqu'il y aura  
9 moins de factures basées sur un estimé de la consommation.

10 En somme, l'ensemble des gains monétaires issus des actions courantes et des actions  
11 structurantes agissent directement sur sept des huit indicateurs de coûts présentés dans  
12 le tableau 1 de la présente pièce. La pièce HQD-7, document 1, traitant des coûts de  
13 distribution et des services à la clientèle, présente de quelle manière les gains  
14 d'efficience s'inscrivent dans l'ensemble des charges d'exploitation du Distributeur.



**ANNEXE A**  
**DESCRIPTION DES INTRANTS**



1 Le coût total et les charges d'exploitation nettes (CEN) utilisés dans le calcul des  
2 indicateurs intègrent les dépenses nécessaires à la réalisation des activités de base du  
3 Distributeur. Les coûts afférents aux éléments suivants sont donc exclus :

- 4 • approvisionnements en électricité ;
- 5 • service de transport ;
- 6 • PGEÉ et AEÉ ;
- 7 • projets : ajout de condensateurs sur le réseau de distribution (1 000 Mvar) et  
8 Contrôle asservi de la tension et de la puissance réactive (CATVAR) ;
- 9 • frais reportés : tarif BT, transport et compte de nivellement.

10 De plus, l'impact des coûts liés aux retraits d'actifs (fonction 54, solde au 31 décembre  
11 2008) de même que la radiation des soldes ATPC / PTPC au 31 décembre 2011, tel que  
12 présenté au dossier R-3768-2011, *Modifications de méthodes comptables découlant du*  
13 *passage aux normes internationales d'information financière (IFRS)* ont également été  
14 exclus afin de permettre une meilleure comparabilité entre les années.

15 Les tableaux suivants présentent les rubriques comptables qui, aux fins de  
16 l'établissement des indicateurs d'efficience, sont pris en compte dans le calcul du coût  
17 total, des charges d'exploitation nettes (CEN) et des immobilisations en exploitation  
18 nettes (IEN).

<b>✓ = élément inclus</b>	<b>Coût total</b>	<b>CEN</b>
<b>Charges brutes directes</b>		
Masse salariale	✓	✓
dont Charge de retraite	✓	
Autres charges directes	✓	✓
Récupération de coûts	✓	✓
<b>Charges de services partagés</b>	✓	✓
dont Rendement des fournisseurs	✓	✓
<b>Coûts capitalisés</b>	✓	✓
<b>Frais corporatifs</b>	✓	
<b>Autres charges</b>		
Achats de combustible		
Amortissement et retraits	✓	
Taxes	✓	
<b>Achats d'électricité et service de transport</b>		
<b>Coût des capitaux empruntés</b>	✓	
<b>Coût des capitaux propres</b>		
<b>Revenus de facturation externe émise</b>	✓	
<b>Revenus de facturation interne émise</b>	✓	
<b>Crédit d'intérêts relié au remboursement gouvernemental</b>	✓	

<b>✓ = élément inclus</b>	<b>IEN</b>
Valeur nette des immobilisations en exploitation au 31 décembre	✓
Valeur nette des contrats de location-financement au 31 décembre	✓
Valeur nette des actifs incorporels au 31 décembre	✓

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





Composantes	Exercices terminés le 31 décembre				Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	Années historiques		D-2011-028	Année témoin	2003-2012	2008-2012	2011-2012
	2003	2008	2011	2012			
<b>Intrants (en M\$)</b>							
Coût total des processus Distribution et SALC	1 815	2 169	2 294	2 333	2,8%	1,8%	1,7%
Coût total du processus SALC	380	448	404	447	1,8%	0,0%	10,6%
Coût total du processus Distribution	1 431	1 701	1 877	1 879	3,1%	2,5%	0,1%
CEN des processus Distribution et SALC	969	1 134	1 202	1 242	2,8%	2,3%	3,4%
CEN du processus SALC	374	413	400	434	1,7%	1,3%	8,7%
CEN du processus Distribution	590	706	791	800	3,4%	3,2%	1,1%
IEN Distribution et SALC	7 717	8 589	8 782	8 974	1,7%	1,1%	2,2%
<b>Inducteurs de coûts</b>							
Nombre d'abonnement au Québec	3 644 463	3 913 444	4 048 932	4 105 789	1,3%	1,2%	1,4%
Kilomètres de réseau (moyenne tension)	106 568	110 127	112 283	112 973	0,7%	0,6%	0,6%
Ventes normalisées (GWh)	165 686	170 610	171 653	171 375	0,4%	0,1%	-0,2%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution (GWh )	106 395	112 374	115 238	116 111	1,0%	0,8%	0,8%
Inflation (%)	2,8%	2,3%	2,0%	2,0%	1,9%	1,5%	2,0%



**ANNEXE C**  
**INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES**



Description	Exercices terminés le 31 décembre				Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	Années historiques		D-2011-028	Année témoin	2003-2012	2008-2012	2011-2012
	2003	2008	2011	2012			
<b>Indicateurs globaux du Distributeur</b>							
CEN Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,58	0,66	0,70	0,73	2,4%	2,2%	3,5%
IEN (k\$) par km de réseau	72,4	78,0	78,2	79,4	1,0%	0,5%	1,6%
<b>Indicateurs processus Distribution</b>							
Coût total Distribution (k\$) par km de réseau	13,4	15,4	16,7	16,6	2,4%	1,9%	-0,5%
CEN Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,55	0,63	0,69	0,69	2,4%	2,3%	0,3%



**ANNEXE D**  
**DÉFINITION DES INDICATEURS**  
**DE QUALITÉ DU SERVICE**





## Définitions

### Indice de satisfaction de la clientèle - résidentielle et indice de satisfaction de la clientèle - Grands comptes et Affaires autres

**Définition :** Mesure la satisfaction des clients vis-à-vis de leurs attentes qui sont liées au service à la clientèle et à la distribution.

**Méthode de calcul :** L'indice de Satisfaction de la clientèle (ISC) est un indice trimestriel correspondant à la moyenne des notes de satisfaction des attentes associées à un segment de clientèle, pondérée par les notes d'importance de ces mêmes attentes. L'ISC de chaque segment de la clientèle est également pondéré par les revenus qu'il génère pour produire un indice global.

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

**Définition :** Mesure la satisfaction des clients *Grandes entreprises* à l'égard des stratégies, des actions commerciales et de 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 dans le cadre de sessions de partenariat de qualité tenues périodiquement chez les clients avec les représentants des grandes entreprises, 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 basé sur la méthode reconnue IEEE STD 1366tm-2003. Cette dernière a été adaptée au contexte d'Hydro-Québec par la méthode C.23-01. À partir d'un algorithme basé sur les probabilités statistiques, la méthode permet d'identifier les journées à normaliser. Pour ce faire, l'IC de chaque journée est comparé à un seuil de référence. Lorsque l'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 du Québec. Le redressement de l'IC se fait de façon automatique en utilisant cette méthode.

## **Taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais convenus**

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

### **Délai moyen de raccordement - Distributeur**

**Définition:** Représente le nombre de jours moyens entre la date de réception d'une demande de raccordement et la mise sous tension. Est cumulé, le nombre de jours associés aux activités sous la responsabilité du Distributeur. Sont exclus du calcul, les délais attribuables aux clients.

**Méthode de calcul** 
$$\frac{\text{Nombre total de jours pour le traitement des demandes de raccordements moins le nombre total de jours des activités sous la responsabilité du client}}{\text{Nombre de demandes de raccordement}}$$

### **Taux de relève de compteurs**

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

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

### **Délai moyen de réponse téléphonique (DMR)**

**Définition :** Mesure le délai moyen entre le moment où le client quitte le système de segmentation et de répartition des appels pour s'inscrire dans une file d'attente et le moment où il obtient la communication avec le représentant clientèle.

**Méthode de calcul :** 
$$\frac{\text{Somme des secondes s'écoulant entre l'inscription dans une file d'attente et la réponse du représentant}}{\text{Nombre total d'appels}}$$

### **Sécurité du public**

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

**Méthode de calcul :** Nombre de décès par électrocution survenus dans la population

**Sécurité des employés**

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

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