

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

Table des matières

1. ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR	5
1.1. INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR	5
1.2. INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE	6
2. BALISAGE EXTERNE	9
2.1. INDICATEUR DE COÛTS	10
2.2. INDICATEUR DE QUALITÉ DE SERVICE	12
3. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE	14
3.1. ACTIONS DE GESTION COURANTE	15
3.2. ACTIONS STRUCTURANTES	16
3.3. QUALITÉ DU SERVICE	18
ANNEXE A - DESCRIPTION DES INTRANTS	21
ANNEXE B - COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE	25
ANNEXE C - INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES.....	29
ANNEXE D - DÉFINITION DES INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE	33

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 2013 ainsi que les variations annuelles moyennes rattachées. Les
 4 quatre autres indicateurs d'efficience, plus spécifiques, sont présentés à l'annexe C.

TABLEAU 1
INDICATEURS D'EFFICIENCE PRIVILÉGIÉS PAR LE DISTRIBUTEUR^{1,2}

Description	Années historiques		D-2012-024	Année témoin	Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	2004	2009	2012	2013	2004-2013	2009-2013	2012-2013
Indicateurs globaux du Distributeur							
1 - Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	494	532	552	546	1,1%	0,7%	-1,1%
2 - Coût total Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	1,11	1,27	1,32	1,31	1,9%	0,8%	-0,7%
3 - CEN Distribution et SALC (\$) par abonnement	261	285	295	299	1,5%	1,2%	1,3%
4 - IEN (\$) par abonnement	2 126	2 192	2 148	2 184	0,3%	-0,1%	1,7%
Indicateurs processus SALC							
5 - Coût total SALC (\$) par abonnement	107	104	105	109	0,2%	1,4%	4,5%
6 - CEN SALC (\$) par abonnement	102	101	104	102	0,0%	0,1%	-1,6%
Indicateurs processus Distribution							
7 - Coût total Distribution (\$) par abonnement	381	446	445	437	1,5%	-0,5%	-1,8%
8 - CEN Distribution (\$) par abonnement	158	186	189	195	2,4%	1,1%	3,1%

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

² Jusqu'en 2009, 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^{er} 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.

5
 6 Le Distributeur rappelle qu'il vise à contenir la croissance annuelle moyenne de ses
 7 indicateurs sous l'inflation sur la période mobile de 5 ans, tout en conservant,
 8 globalement, le même niveau de qualité de service. La performance du Distributeur, sur
 9 la période 2009-2013, est plus que satisfaisante puisque l'ensemble des indicateurs
 10 affichent une croissance moyenne inférieure à l'inflation qui s'établit à 2,2 % sur cette
 11 période. De plus, l'évolution des indicateurs entre 2012 et 2013 témoigne des actions
 12 d'efficience importantes déployées par le Distributeur en gestion courante, lui permettant
 13 de limiter la hausse des charges d'exploitation liée à la croissance de ses activités.

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

- 2 • Les coûts totaux par abonnement et par kWh normalisé (indicateurs 1 et 2) affichent
3 une baisse respective de 1,1 % et de 0,7 % entre 2012 et 2013. Cette diminution
4 s'explique principalement par la baisse de la charge d'amortissement découlant de la
5 révision de la durée d'utilité des équipements qui a plus que compensé
6 l'augmentation du coût de retraite liée à l'IAS 19R Avantages du personnel.
- 7 • La variation du coût de retraite explique essentiellement la croissance de 4,5 % de
8 l'indicateur des coûts totaux par abonnement du processus SALC (indicateur 5)
9 entre 2012 et 2013. Dans le cas du processus Distribution (indicateur 7), l'impact de
10 la variation du coût de retraite a été plus que compensé par l'impact favorable de la
11 révision de la durée d'utilité des équipements sur la charge d'amortissement.
- 12 • L'indicateur des charges d'exploitation nettes (CEN) Distribution par abonnement
13 (indicateur 8) présente une croissance de 3,1 % entre 2012 et 2013 en raison du
14 versement, en 2013, du solde du compte d'écart hors base associé au projet
15 Lecture à distance (LAD) - Phase 1, qui intègre les dépenses de 2010, 2011 et 2012.
16 Ce versement s'ajoute aux dépenses de 2013 associées à ce projet.

1.2. Indicateurs de qualité du service

17 Le Distributeur présente dans le tableau 2 les résultats des indicateurs de qualité du
18 service pour une période de cinq ans (2007 à 2011), ainsi que les résultats du premier
19 semestre 2012. La définition complète des indicateurs est présentée à l'annexe D.

1
2

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

INDICATEURS	UNITÉ DE MESURE	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							juin

SATISFACTION DES CLIENTS

Indices de satisfaction							
Clients résidentiels	indice sur 10	7,45	7,49	7,52	7,60	7,57	7,48
Clients Grands comptes et Affaires-autres	indice sur 10	7,32	7,34	7,43	7,60	7,49	7,54
Clientèle Grandes entreprises - tarif L ⁽¹⁾	indice sur 10	9,15	9,20	9,21	9,16	9,22	8,20

FIABILITÉ DU SERVICE

Indice de continuité - Distribution							
Indice de continuité brut	minutes	192	330	169	201	313	75 ⁽²⁾
Indice de continuité normalisé	minutes	123	130	125	120	133	40 ⁽²⁾

QUALITÉ DU SERVICE

Demandes d'alimentation							
Taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais convenus	%	82	86	91	92	92	92
Délai moyen de raccordement - Distributeur	jours	8,6	9,5	10,9	10,5	11,1	8,8

Relève de compteurs							
Taux de relève de compteurs	%	94	91	92	93	91	91

Délai moyen de réponse téléphonique							
Clients résidentiels	secondes	133	486	193	138	174	200
Clients commerciaux	secondes	109	134	142	124	160	202

SÉCURITÉ

Sécurité du public							
Décès provoqués par électrocution dans la population	nbre	4	8	6	5	3	1

Sécurité des employés							
Taux de fréquence des accidents	nbre par 200 000 heures travaillées	3,9	4,0	3,6	3,0	3,9	3,6

⁽¹⁾ Ajustement en 2012 de la méthodologie de calcul de la satisfaction des clients Grandes entreprises : jusqu'en 2011, sessions de partenariats, à partir de 2012, méthode différente et résultat non comparable à ceux des années antérieures.

⁽²⁾ Résultats de mai 2012 car résultats de juin 2012 non disponibles, au moment du dépôt du présent dossier, du fait de l'implantation récente d'un nouveau logiciel d'extraction de données.

3

1 ***Analyse des résultats***

2 **Satisfaction des clients**

3 Au premier semestre de 2012, la satisfaction de la clientèle résidentielle fléchit
4 légèrement, alors que celle de la clientèle Grands comptes et Affaires-autres se
5 maintient.

6 Le résultat de satisfaction de la clientèle Grandes entreprises découle, en grande partie,
7 d'ajustements apportés à la méthode de calcul de l'indice. Les modifications introduites
8 en 2012 touchent notamment la façon dont les résultats sont obtenus (sondages Web et
9 téléphoniques plutôt que des rencontres de partenariats telles qu'effectuées
10 auparavant), ainsi que le nombre de clients contactés (la totalité plutôt qu'un
11 échantillon). L'indice sera dorénavant calculé à l'aide de la nouvelle méthode.

12 Ainsi, le résultat de 8,2 enregistré au premier semestre de 2012 pour cette clientèle ne
13 peut être comparé avec ceux des années précédentes. Le résultat de 2012 fait
14 néanmoins état d'un niveau de satisfaction élevé qui s'explique par le service
15 personnalisé dont bénéficient ces clients.

16 **Fiabilité du service**

17 Au 31 mai,¹ l'indice de continuité (IC) normalisé totalise 40 minutes par client. Cette
18 performance est meilleure que la moyenne des cinq dernières années. L'IC brut totalise,
19 pour les cinq premiers mois de l'année, 75 minutes par client. Cette période de 2012 a
20 connu sept jours d'événements majeurs.

21 **Qualité du service**

22 La performance relative à la réalisation des demandes d'alimentation dans les délais
23 convenus se maintient en 2012.

24 En ce qui a trait aux demandes de raccordement, la performance du Distributeur,
25 mesurée par le « Délai moyen de raccordement – Distributeur », est de 8,8 jours pour
26 les six premiers mois de 2012, ce qui constitue une amélioration par rapport aux 11,1

¹ Résultats de juin 2012 non disponibles au moment du dépôt du présent dossier du fait de l'implantation récente d'un nouveau logiciel d'extraction de données.

1 jours obtenus en 2011, année où le Distributeur a procédé à un rattrapage concernant la
2 fermeture de certaines demandes. Cette performance est comparable à celles de 2007
3 et de 2008.

4 La performance de l'activité relève de compteurs pour le premier semestre,
5 généralement plus faible compte tenu des efforts pour prévenir les accidents en hiver,
6 est de 91 %. Ce résultat, supérieur à celui de l'an passé, s'explique par un hiver assez
7 clément.

8 Pour le premier semestre 2012, le délai moyen de réponse téléphonique (DMR) pour
9 l'ensemble des clients résidentiels et commerciaux, soit 200 secondes, s'est maintenu à
10 un niveau comparable à celui de juin 2011 (184 secondes).

11 **Sécurité**

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

15 Quant à la sécurité des employés, la vigilance accrue du Distributeur dans l'application
16 des règles de base et le respect des mesures de sécurité a permis le maintien du taux
17 de fréquence des accidents au premier semestre de 2012 par rapport à la même
18 période de 2011, malgré le renouvellement de la main d'œuvre dans un contexte de
19 départ à la retraite. Le taux de fréquence au 30 juin 2012 se situe à 3,6.

2. **BALISAGE EXTERNE**

20 Conformément à la décision D-2011-028, le Distributeur fait état des résultats de
21 balisage des activités de réseau de distribution tous les deux ans, comme c'est le cas
22 pour les activités de services à la clientèle. Le Distributeur présente donc dans le
23 présent dossier les résultats de l'exercice de balisage réalisé en 2011 concernant les
24 activités de réseau de distribution de l'année 2010.

25 Les graphiques 1 à 4 présentent les résultats de balisage pour les années 2006 à 2010.
26 Les résultats de 2006 sont issus d'un exercice de balisage réalisé par la firme PA

1 Consulting, alors que ceux de 2007 à 2010 proviennent des exercices menés par la
2 firme First Quartile Consulting.

3 Les données de coûts et de continuité de service sont calculées sur la base d'un nombre
4 de participants qui varie selon les années. Le plus faible nombre de participants a été
5 enregistré en 2007. À ce moment, le programme offert par la firme First Quartile
6 Consulting, qui en était à ses débuts, ne comptait que 14 participants. Ensuite, le
7 nombre de participants a grandement augmenté pour atteindre 21 et 25 participants
8 respectivement pour 2008 et 2009. En 2010, le programme comptait 18 participants.

9 Les résultats de coûts sont présentés en dollars américains selon les taux de change en
10 vigueur pour l'année faisant l'objet du balisage, tel que présenté dans le tableau 3. On
11 notera que l'évolution du taux de change observée de 2006 à 2010 a eu pour effet de
12 pénaliser le Distributeur en 2010, après avoir joué en sa faveur en 2009. Afin d'isoler la
13 fluctuation du taux de change dans l'appréciation des résultats de 2009 et 2010, les
14 graphiques présentent également les résultats du Distributeur en appliquant un taux de
15 change constant de 0,93 \$US pour 1 \$CAN.

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

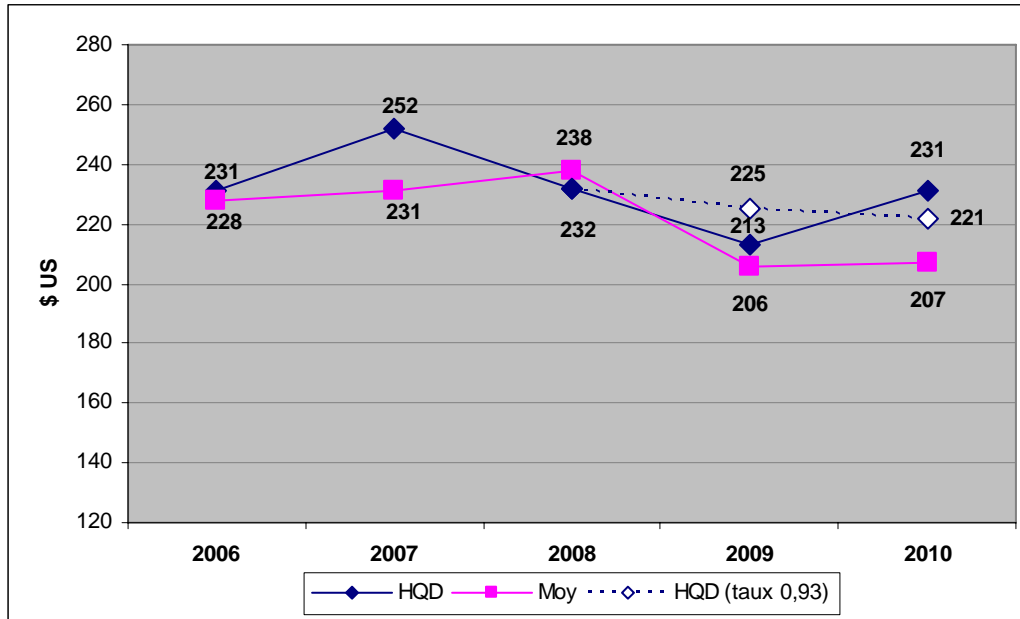
Année	Taux de change applicable
2006	0,92
2007	0,93
2008	0,93
2009	0,88
2010	0,97

2.1. Indicateur de coûts

16 Les graphiques 1 et 2 présentent les résultats de coûts qui résument bien la
17 performance relative d'Hydro-Québec Distribution en regard des indicateurs 7 et 8
18 présentés dans le tableau 1 de la section 1. Dans l'hypothèse d'un taux de change
19 constant, on note, pour le graphique 1 qui traite du coût total par abonnement, une
20 amélioration de la performance d'Hydro-Québec Distribution en 2009 et 2010 par rapport

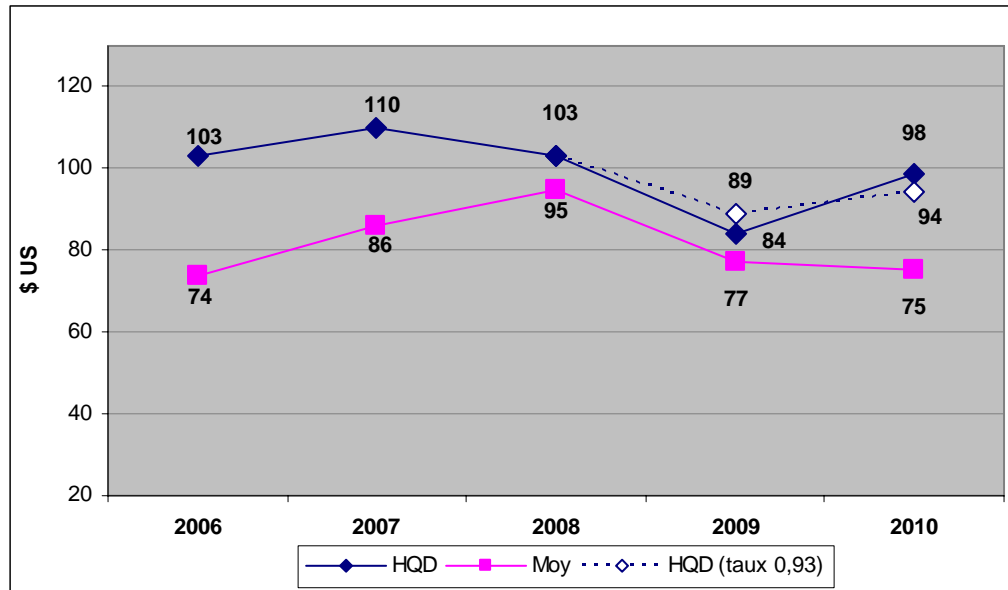
- 1 aux résultats de 2007 et 2008. Cependant, la réduction des coûts a été plus marquée du
- 2 côté des entreprises de comparaison en 2009 et 2010.

GRAPHIQUE 1
COÛT TOTAL ABONNEMENT



- 3 Cette baisse du coût total par abonnement des entreprises de comparaison s'observe
- 4 également du côté des dépenses en exploitation par abonnement. Hydro-Québec
- 5 Distribution suit cette tendance, bien que ses charges d'exploitation par abonnement
- 6 soient légèrement plus élevées en 2010 qu'en 2009.

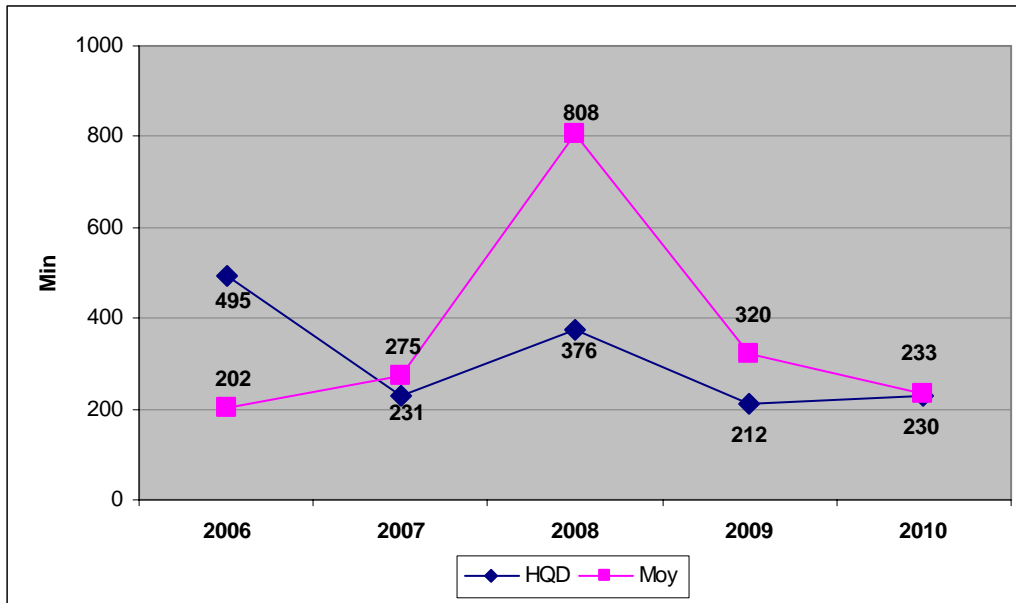
GRAPHIQUE 2
DÉPENSES EN EXPLOITATION PAR ABONNEMENT



2.2. Indicateur de qualité de service

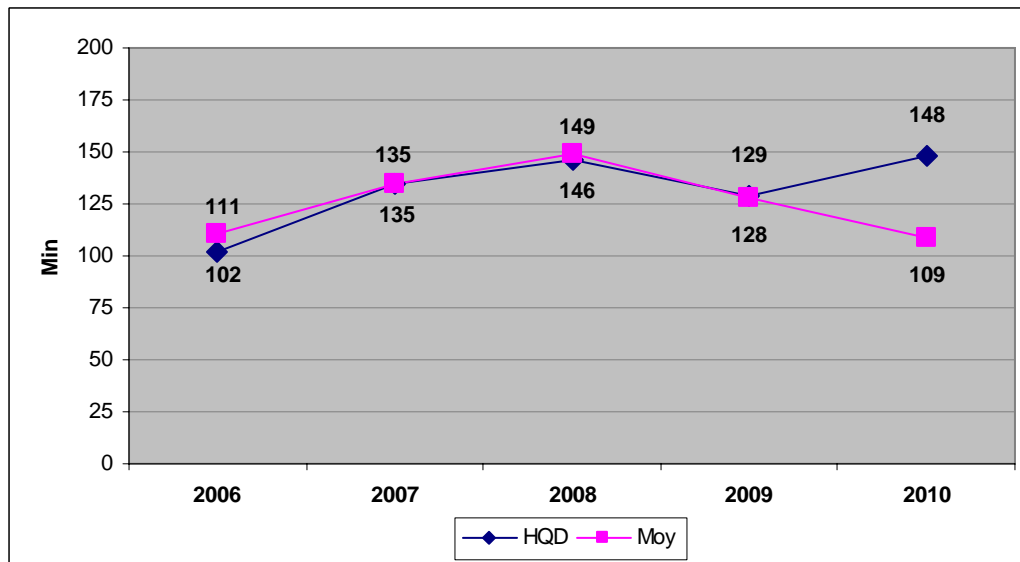
- 1 L'indice brut présenté au graphique 3 intègre, dans son calcul, les évènements majeurs
- 2 et les interruptions planifiées. Depuis 2007, le Distributeur présente une performance
- 3 supérieure à la moyenne des entreprises de comparaison. Le résultat de 2008 découle,
- 4 dans une large mesure, d'une détérioration marquée de la performance moyenne des
- 5 entreprises de comparaison suite à une série d'évènements climatiques extrêmes.
- 6 Lorsque les évènements majeurs et les interruptions planifiées sont exclus
- 7 (graphique 4), la performance du Distributeur est, dans l'ensemble, légèrement
- 8 supérieure à la moyenne entre 2006 et 2009, mais accuse un retard en 2010.

GRAPHIQUE 3
CONTINUITÉ DE SERVICE (INDICE BRUT)



1

GRAPHIQUE 4
CONTINUITÉ DE SERVICE (INDICE REDRESSÉ)



2

1 Par ailleurs, le Distributeur rappelle qu'il valorise sa participation au balisage externe, sur
2 une base continue, principalement pour améliorer sa connaissance des meilleures
3 pratiques de l'industrie. L'information ainsi obtenue permet de l'orienter sur des façons
4 de faire porteuses d'efficience. Toutefois, le positionnement d'Hydro-Québec Distribution
5 par rapport aux autres entreprises de comparaison apporte peu de valeur. En effet, les
6 résultats varient peu année après année et s'avèrent moins révélateurs de la
7 progression et de l'amélioration de l'efficience du Distributeur que ne le sont les
8 indicateurs d'efficience présentés au tableau 1. Ce constat est d'autant plus vrai que le
9 Distributeur dispose maintenant d'un historique de plus de dix ans pour apprécier
10 l'évolution de son efficience. Dans une perspective d'allègement, il y aura lieu, dans le
11 cadre d'un prochain dossier tarifaire, de s'interroger sur la pertinence de produire des
12 résultats de balisage externe à chacun des dossiers tarifaires.

3. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

13 Dans sa décision D-2012-024², la Régie réitère sa demande au Distributeur de
14 présenter un plan d'ensemble permettant, notamment, d'associer les objectifs et les
15 stratégies relatifs aux deux grands axes d'analyse de sa performance ainsi que les
16 moyens pour y parvenir, en lien avec les différents indicateurs de balisage compilés tant
17 à l'interne qu'à l'externe.

18 Pour les deux grands axes d'analyse de la performance, l'objectif que s'est donné le
19 Distributeur se résume ainsi : contenir sous l'inflation la croissance annuelle moyenne
20 des indicateurs de coût, sur une période mobile de cinq ans, tout en conservant
21 globalement le même niveau de qualité du service.

22 À cette fin, le Distributeur poursuit sa stratégie d'efficience exposée dans le dossier
23 tarifaire 2007-2008. Cette stratégie s'appuie sur des actions d'efficience réalisées dans
24 la gestion courante des activités, complétées d'actions plus structurantes qui sortent du
25 cadre normal de la gestion au quotidien des activités. Tel que mentionné dans le dossier
26 précédent, les gains obtenus par ces actions d'efficience agissent directement sur les
27 indicateurs d'efficience internes présentés au tableau 1 de la section 1, de même que

² Voir le paragraphe 222, page 66.

1 sur les indicateurs de coût par abonnement présentés à la section 2 traitant du balisage
2 externe.

3 Dans le cadre de la gestion courante des activités, les gains se réalisent sur une période
4 de court terme. C'est pourquoi le Distributeur fait état d'améliorations qui se produisent
5 le plus souvent durant l'année en cours et l'année à venir. Même si certaines pistes
6 semblent se dessiner à l'horizon, les actions en gestion courante qui produiront des
7 réductions de dépenses à partir de 2015-2016, par exemple, ne sont pas encore toutes
8 définies au moment de la préparation du présent dossier.

9 Il en est autrement des actions structurantes qui exigent le plus souvent un
10 investissement important et se déroulent sur plusieurs années. C'était le cas du projet
11 SIC et ce sera celui du projet LAD. Pour ces actions, le Distributeur est en mesure, une
12 fois le projet autorisé, d'annoncer des gains à venir sur une base pluriannuelle.

13 Les indicateurs auxquels réfère le Distributeur pour évaluer sa performance s'inscrivent
14 dans les deux grands axes d'analyse : le contrôle des coûts et la qualité du service. Ils
15 sont présentés aux tableaux 1 et 2 de la section 1.

16 Pour le volet relatif au réseau de distribution, les indicateurs de coûts et de qualité du
17 service utilisés pour le balisage externe sont présentés à la section 2 de la présente
18 pièce. Comme les résultats du balisage sont présentés aux deux ans, alternativement
19 pour chacun des deux volets, il faut se référer au dossier tarifaire R-3776-2011³ pour le
20 volet relatif aux services à la clientèle.

3.1. Actions de gestion courante

21 Le Distributeur produit des gains dans la gestion courante de ses activités. Pour ce faire,
22 le Distributeur entend continuer à saisir les opportunités que lui offrent les départs à la
23 retraite prévus en 2012 et 2013, pour optimiser l'organisation de ses activités reliées au
24 réseau de distribution. Ces actions d'amélioration s'inscrivent dans un ensemble
25 d'initiatives qui intègre, notamment des ajustements sur le rôle des superviseurs qui
26 consacreront dorénavant davantage de temps aux équipes sur le terrain, la
27 centralisation des activités des commis qui ont à effectuer un ensemble de gestes

³ Voir la pièce HQD-7, document 2, section 2.

1 administratifs, ainsi qu'une réorganisation du travail des projeteurs et agents de services
2 dans le cadre des activités liées aux projets et services. À ces initiatives s'ajoute
3 l'introduction d'un filtre⁴ qui permet au Distributeur de fournir rapidement aux clients un
4 ordre de grandeur du coût des travaux pour certains types d'interventions réalisées à
5 leur demande. L'objectif est de réduire les déplacements et travaux inutiles pour des
6 projets qui ne se concrétiseront pas en raison des coûts à défrayer jugés trop élevés par
7 les clients concernés.

8 Ces efforts d'efficience se traduiront par une réduction, en 2012-2013, de l'effectif de
9 l'ordre de 200 années-personnes. Rappelons que le Distributeur vise toujours à réaliser
10 ces réductions sans affecter la prestation de service rendu aux clients.

11 En 2013, le Distributeur entend produire des gains dans la gestion courante de ses
12 activités qui comptent pour 1 % des charges d'exploitation de base. Ces gains
13 récurrents équivalent à une réduction des charges d'exploitation de 10,5 M\$. Ainsi,
14 depuis 2008, le Distributeur cumule des gains récurrents dans la gestion courante de
15 ses activités qui totaliseront 117 M\$ à la fin de 2013 (incluant l'intégration de 20,3 M\$
16 d'efficience additionnelle en lien avec les objectifs 2012). Ces gains sont en relation
17 directe avec 7 des 8 indicateurs présentés dans le tableau 1 de la section 1.

18 Tel que mentionné dans le précédent dossier tarifaire, après avoir procédé à
19 d'importantes réductions de l'effectif suite à l'implantation du projet SIC, le Distributeur
20 compte stabiliser les activités reliées aux services à la clientèle avant d'envisager
21 d'autres réductions significatives.

3.2. Actions structurantes

22 Le Distributeur compte également sur la réalisation de projets plus structurants pour
23 améliorer son efficience. C'est le cas du projet d'Optimisation des systèmes clientèles
24 (OSC), autorisé par la Régie en 2011⁵, et du projet de Lecture à distance (LAD), dont la
25 demande d'autorisation de la phase I a été prise en délibérée par la Régie en juillet
26 2012⁶.

⁴ Voir la pièce HQD-11, document 2, section 4.

⁵ Voir la décision D-2011-058 relative au dossier R-3747-2010.

⁶ Voir le dossier R-3770-2011.

1 Le projet OSC représente une amélioration significative de la solution SIC. Les
2 bénéfiques d'affaires attendus de la réalisation de ce projet proviennent essentiellement
3 de la refonte du processus recouvrer, se traduisant par des bénéfiques financiers reliés à
4 une réduction du temps de recouvrement et de l'optimisation du traitement au « back-
5 office ». De plus, la mise à niveau de la solution conduit à une amélioration des
6 affichages et de la navigation dans le système, ce qui a pour effet de faciliter le
7 traitement des demandes par les représentants.

8 Le projet LAD constitue une action structurante majeure pour les activités du
9 Distributeur. La première phase du projet vise à introduire des technologies pour
10 supporter une infrastructure de mesurage avancée et à commencer le déploiement de
11 compteurs de nouvelle génération. Une fois les trois phases du projet complétées,
12 3,8 millions de compteurs de nouvelle génération auront été implantés sur le réseau en
13 remplacement des compteurs en majorité électromécaniques.

14 Durant la période 2013-2018, le projet LAD permettra au Distributeur de remplacer la
15 relève à pied par une relève automatisée des compteurs et d'effectuer l'interruption et la
16 remise en service à distance des clients, notamment ceux en recouvrement. Le projet
17 générera des gains de plus de 200 M\$ actualisés 2011 et, à compter de 2018, des gains
18 récurrents de 81 M\$ par année. Du côté de la qualité du service, la réalisation de ce
19 projet aura un impact direct sur le taux de relève et, indirectement, pourra réduire le
20 nombre d'appels reliés à la facturation puisqu'il y aura moins de factures basées sur une
21 consommation estimée. De plus, le compteur de nouvelle génération permettra la
22 détection à distance des pannes d'alimentation. Ainsi, le rétablissement du service
23 électrique sera plus rapide.

24 Le tableau 4 présente une synthèse de l'ensemble des gains d'efficience réalisés par le
25 Distributeur, tant ceux liés aux actions de gestion courante que ceux liés aux actions
26 structurantes, depuis l'introduction du plan intégré d'efficience en 2007.

TABLEAU 4
GAINS D'EFFICIENCE – CHARGES D'EXPLOITATION (EN M\$)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Gains cumulatifs
<u>Nouveaux efforts d'efficacité</u>							
Actions de gestion courante							116,6
Gestion courante	10,0	10,5	13,5	10,9	10,9	10,5	66,3
Efficacité additionnelle	30,0					20,3	50,3
Actions structurantes	2,8	1,1	2,7	1,4	2,3	5,0	15,3
Efficacité réalisée en lien avec les décisions de la Régie			8,2	17,5	9,9		35,6
Total des nouveaux gains	42,8	11,6	24,4	29,8	23,1	35,8	167,5
Efforts des années antérieures		42,8	54,4	78,8	108,6	131,7	
Gains totaux	42,8	54,4	78,8	108,6	131,7	167,5	

1 Le total des gains cumulatifs et récurrents s'élève à près de 168 M\$. Cela représente
 2 des économies annuelles moyennes récurrentes de 40 \$ par abonnement. La majeure
 3 partie de ces gains, soit 117 M\$, est obtenue par des actions d'efficacité réalisées dans
 4 la gestion courante des activités.

3.3. Qualité du service

5 La qualité du service est le deuxième axe d'analyse que la Régie souhaite voir incorporé
 6 au plan d'ensemble d'amélioration de l'efficacité.

7 Bien que les actions d'efficacité puissent à la fois contribuer à la réduction des coûts et
 8 à l'amélioration de la qualité du service, le Distributeur met actuellement de l'avant une
 9 stratégie d'amélioration de l'expérience client qui vise d'abord l'amélioration de la qualité
 10 du service telle qu'elle est vécue par le client.

11 L'expérience client est une approche de plus en plus répandue dans l'industrie et dans
 12 d'autres secteurs d'activité. Le client compare les expériences de service auprès des
 13 différentes entreprises. C'est ainsi à travers son expérience que le client se construit sa
 14 vision tant réelle que perçue de l'organisation, qu'il lui attribue une qualité et qu'il en
 15 retire un niveau de satisfaction.

1 La stratégie du Distributeur en matière d'expérience client se décline en trois axes de
2 transformation complémentaires :

3 1. le développement, l'amélioration et l'intégration des canaux de communication à
4 la disposition des clients dans le cadre d'une stratégie multicanal ;

5 2. un portefeuille d'offres personnalisées de service de base segmentées en
6 fonction de profils types des clients intégrant les offres visant une gestion plus
7 efficace de l'énergie, auxquelles s'ajouteront, notamment, des fonctionnalités
8 rendues possibles par l'introduction d'une infrastructure de mesurage avancée et
9 des compteurs de nouvelle génération ;

10 3. le pilotage de l'expérience client à travers les divers canaux qui s'appuie sur une
11 meilleure connaissance des clients et le développement de tableaux de bord plus
12 complets et mieux adaptés pour orienter les actions d'amélioration et saisir les
13 opportunités offertes par les interactions avec le client.

14 La réalisation de cette stratégie passe par une meilleure compréhension des parcours
15 empruntés par les clients à travers les différents canaux de communication afin de
16 répondre à leur besoins informationnels ou transactionnels. C'est par une meilleure
17 maîtrise de ces parcours que le Distributeur peut concrétiser des initiatives porteuses
18 d'efficacité, telles que le «Drive to Web», qui permettent un pilotage des canaux en
19 fonction de leur valeur ajoutée pour l'entreprise et le client.

20 Le tableau 5 présente, pour l'axe de la qualité du service, le détail des actions du
21 Distributeur mises en œuvre à compter de 2012, jusqu'en 2014, afin d'améliorer
22 l'expérience client.

**TABLEAU 5
ACTIONS D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU SERVICE**

Projets	2012	2013-14
Canal Web et Mobile <ul style="list-style-type: none"> • Refonte de la plateforme • Développement de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau site Web plus flexible et plus convivial • Service de comparaison de la consommation d'électricité «Comparez-vous» 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturation sur la base d'un relevé réel en tout temps * • Libre-service pour explication de facture • Profil de la consommation * • Service «Propriétaire entre locations» • Nouveaux services sur le canal Mobile, <ul style="list-style-type: none"> ○ accès au compte ○ informations lors de pannes et interruptions • Proposition d'offres intégrées, incluant les offres en efficacité énergétique
Refonte de la Réponse vocale interactive (RVI)	<ul style="list-style-type: none"> • Menus simplifiés • Accès facilité 	
Développement du canal Courriel		<ul style="list-style-type: none"> • Préférence d'interlocution • Rappel et alerte relatives au paiement de la facture • Accusé de réception et de confirmation des transactions
Support au Centre de contacts <ul style="list-style-type: none"> • Matrice des compétences • Optimisation des procédures • Support aux superviseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de règlement au premier appel amélioré 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution des représentants à la stratégie «Drive to Web» <ul style="list-style-type: none"> ○ Abonnement à la page personnalisée
Passage, à une version de Siebel, du portail destiné aux Grands clients		<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du portail destiné aux Grands clients

* Conditionnel à la présence d'un compteur de nouvelle génération.

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 BEIÉ ;
- 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 • comptes d'écarts : 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 le recouvrement intégral en 2012 du coût non amorti des services
12 passés au 31 décembre 2011 ont également été exclus afin de permettre une meilleure
13 comparabilité entre les années.

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

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

✓ = élément inclus	IEN
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	Années historiques		D-2012-024	Année témoin	Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	2004	2009	2012	2013	2004-2013	2009-2013	2012-2013
Intrants (en M\$)							
Coût total des processus Distribution et SALC	1 828	2 105	2 268	2 266	2,4%	1,9%	-0,1%
Coût total du processus SALC	398	410	429	454	1,5%	2,6%	5,7%
Coût total du processus Distribution	1 409	1 765	1 826	1 811	2,8%	0,7%	-0,8%
CEN des processus Distribution et SALC	967	1 130	1 211	1 240	2,8%	2,3%	2,4%
CEN du processus SALC	376	402	426	424	1,3%	1,3%	-0,5%
CEN du processus Distribution	584	738	777	810	3,7%	2,3%	4,2%
IEN Distribution et SALC	7 870	8 680	8 820	9 064	1,6%	1,1%	2,8%
Inducteurs de coûts							
Nombre d'abonnements au Québec	3 701 275	3 960 332	4 105 789	4 149 521	1,3%	1,2%	1,1%
Kilomètres de réseau (moyenne tension)	107 423	111 205	112 973	114 547	0,7%	0,7%	1,4%
Ventes normalisées (GWh)	165 222	165 619	171 375	172 488	0,5%	1,0%	0,6%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution (GWh)	109 095	113 156	116 111	116 263	0,7%	0,7%	0,1%
Inflation (%) - mars 2012	1,9%	0,3%	2,0%	2,0%	2,0%	2,2%	2,0%

ANNEXE C
INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES

Description	Années historiques		D-2012-024	Année témoin	Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	2004	2009	2012	2013	2004-2013	2009-2013	2012-2013
Indicateurs globaux du Distributeur							
CEN Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,59	0,68	0,71	0,72	2,3%	1,3%	1,7%
IEN (k\$) par km de réseau	73,3	78,1	78,1	79,1	0,9%	0,3%	1,4%
Indicateurs processus Distribution							
Coût total Distribution (k\$) par km de réseau	13,1	15,9	16,2	15,8	2,1%	-0,1%	-2,2%
CEN Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,54	0,65	0,67	0,70	3,0%	1,6%	4,1%

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 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.

Satisfaction de la clientèle Grandes entreprises - tarif L⁷

Définition : Mesure la satisfaction des clients *Grandes entreprises* à l'égard d'Hydro-Québec

Méthode de calcul : La satisfaction des clients Grandes entreprises correspond à la moyenne des notes de satisfaction pour l'ensemble des clients sondés à la question suivante : « Veuillez indiquer votre degré de satisfaction globale à l'égard d'Hydro-Québec en donnant une note entre 1 et 10, où 10 signifie que vous êtes extrêmement satisfait et 1 signifie pas du tout satisfait? ». Les entreprises évaluent aussi leur satisfaction à l'égard d'un ensemble d'attentes liées au service à la clientèle et à la distribution.

⁷ Une nouvelle méthode de calcul de la satisfaction de la clientèle Grandes entreprises est utilisée en 2012. La nouvelle méthode diffère de la méthode utilisée précédemment en ce qui a trait :

- à la façon de recueillir les résultats (sondages Web et téléphoniques plutôt que des rencontres de partenariats) ;
- au nombre de clients contactés d'ici la fin de chaque année, soit la totalité plutôt qu'un échantillon.

Voir la page 33 de la pièce HQD-7, document 2 du dossier R-3776-2011 pour la définition et la méthode de calcul de l'indicateur utilisé pour les années antérieures à 2012.

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

2 **Définition :** Mesure le nombre moyen d'heures d'interruption de service par client alimenté en moyenne tension (pannes et interruptions programmées).

3 **Méthode de calcul :**
$$\frac{\text{Somme des clients x heures interrompues (pannes et interruptions programmées) en moyenne tension}}{\text{Somme des clients alimentés en moyenne tension}}$$

4 **Calcul de l'indice normalisé:**

5 L'indice de continuité normalisé est basé sur la méthode
6 reconnue IEEE STD 1366tm-2003. Cette dernière a été adaptée
7 au contexte d'Hydro-Québec par la méthode C.23-01. À partir
8 d'un algorithme basé sur les probabilités statistiques, la méthode
9 permet d'identifier les journées à normaliser. Pour ce faire, l'IC de
10 chaque journée est comparé à un seuil de référence. Lorsque
11 l'IC provincial d'une journée dépasse ce seuil de référence, la
12 journée est appelée « événement majeur » et est retirée du
13 calcul de l'indice de continuité normalisé pour l'ensemble du
14 Québec. Le redressement de l'IC se fait de façon automatique en
15 utilisant cette méthode.
16
17

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

19 **Définition :** Mesure le pourcentage des demandes d'alimentation des clients
20 réalisées aux dates convenues avec le client ou à l'intérieur des
21 délais normalisés par l'entreprise.

22 Les types de demandes d'alimentation mesurés par l'indicateur
23 sont les nouveaux raccordements de clients au réseau
24 électrique, les prolongements de réseau (incluant les demandes
25 des promoteurs) et les modifications aux installations existantes.
26
27

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

28 **Délai moyen de raccordement - Distributeur**

29 **Définition:** Représente le nombre de jours moyens entre la date de
30 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.

1
2

Méthode de calcul Nombre total de jours pour le traitement des demandes de raccords moins le nombre total de jours des activités sous la responsabilité du client
Nombre de demandes de raccordement

3
4
5

Taux de relève de compteurs

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

6

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

7
8
9

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.

10

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

11
12
13

Sécurité du public

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

14

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

15
16
17

Sécurité des employés

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

18

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

19