

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

Table des matières

1.	PLAN INTÉGRÉ DE L'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE	5
2.	EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR	9
3.	PERFORMANCE DU DISTRIBUTEUR EN TERMES DE QUALITÉ DU SERVICE.....	11
	ANNEXE A – BALISAGE EXTERNE DU SERVICE À LA CLIENTÈLE	15
	ANNEXE B – DESCRIPTION DES INTRANTS AUX INDICATEURS D'EFFICIENCE	23
	ANNEXE C – INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES.....	27
	ANNEXE D – DÉFINITION DES INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE	31

1 Le Distributeur présente une mise à jour de son plan intégré d'amélioration de
2 l'efficacité. À la section 1, il expose sa vision du développement de l'organisation sous
3 le signe de la modernisation et de l'uniformisation de ses façons de faire. Dans la
4 section 2, il fait appel à ses indicateurs d'efficacité pour illustrer l'impact de la mise en
5 œuvre de cette vision. Finalement, le Distributeur présente ses indicateurs de qualité de
6 service dans la section 3. Les résultats de balisage externe, la description des intrants
7 aux indicateurs d'efficacité, les indicateurs d'efficacité spécifiques ainsi que la définition
8 des indicateurs de qualité de service sont présentés en annexe.

1. PLAN INTÉGRÉ DE L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ

9 L'objectif que s'est donné le Distributeur en regard des deux grands axes d'analyse de la
10 performance, que sont le contrôle des coûts et l'amélioration de la qualité du service,
11 s'énonce ainsi : contenir sous l'inflation la croissance annuelle moyenne des indicateurs
12 de coût, sur une période mobile de cinq ans, tout en conservant globalement le même
13 niveau de qualité de service.

14 La stratégie du Distributeur, exposée au dossier tarifaire 2007-2008, se poursuit avec
15 des actions qui visent la gestion courante des activités et d'autres qui touchent ses
16 actions plus structurantes.

17 Pour concrétiser les gains d'efficacité, le Distributeur saisit les opportunités que lui
18 offrent les départs à la retraite prévus en 2013 et 2014. De plus, il mise sur une
19 utilisation optimale des employés temporaires, ce qui permet un meilleur
20 dimensionnement de l'organisation quant aux ressources nécessaires pour satisfaire les
21 besoins d'affaires. Cette stratégie oblige le Distributeur à revoir ses différents processus
22 dans le cours de ses activités. Elle permet également d'accélérer de façon notable la
23 réalisation de gains tout en effectuant une gestion serrée des risques touchant les
24 services rendus aux clients. Les actions reposent sur l'adoption des meilleures pratiques
25 et le recours à des technologies performantes.

26 Le Distributeur se positionne avantageusement par rapport à l'industrie quant au
27 développement d'outils et de technologies visant à améliorer l'intelligence du réseau et
28 son exploitation. Une modernisation était rendue nécessaire en raison d'un certain retard

1 quant à la contribution des technologies dans l'opérationnalisation des activités de base
2 du Distributeur.

3 Ainsi, dans le contexte où les gestes opérationnels accomplis sont nombreux et de
4 nature répétitive, autant pour les activités liées au service à la clientèle que pour celles
5 liées au réseau de distribution, la performance des processus devient primordiale. La
6 réduction du nombre d'effectifs dans les activités ciblées et à fort volume, plus
7 particulièrement dans les fonction de soutien et d'administration, et l'uniformisation des
8 façons de faire nécessitent que les processus et pratiques d'affaires s'appuient
9 davantage sur des solutions technologiques disponibles sur le marché lesquelles sont,
10 en outre, de moins en moins coûteuses. En adoptant certaines de ces solutions, le
11 Distributeur anticipe être en mesure de rendre récurrents les gains réalisés et futurs.

12 À titre d'exemple, la flotte de véhicules a depuis peu été équipée de GPS, permettant
13 ainsi la localisation des équipes de monteurs et une meilleure allocation de celles-ci
14 selon la priorité des travaux à réaliser sur le terrain. Le Distributeur est aussi en voie
15 d'installer des outils de mobilité (similaires aux tablettes électroniques) qui permettront
16 l'ouverture et la fermeture de bons de travail à distance en y associant les feuilles de
17 temps des employés, éliminant ainsi la tâche de saisie de données. De plus, le projet
18 Solutions d'ordonnancement et de gestion des équipes mobiles (« SOGEM »), soumis
19 pour autorisation à la Régie en août 2013¹, permettra d'obtenir en temps réel de
20 l'information, notamment la localisation géographique des travaux et des équipes sur le
21 terrain, et d'automatiser l'ordonnancement et la gestion des travaux sur le réseau de
22 distribution. Plusieurs processus de travail pourront ainsi être optimisés.

23 Par ailleurs, ces initiatives ont aussi été intégrées dans les activités d'ingénierie dont les
24 processus ont fait l'objet d'une refonte majeure. Ainsi, les outils de mobilité permettent
25 de spécialiser les tâches en dédiant des équipes à la cueillette d'informations sur le
26 terrain pendant que d'autres équipes sont à l'œuvre pour la réalisation des plans
27 d'ingénierie. Par conséquent, cette approche optimise les déplacements diminuant
28 d'autant le nombre de véhicules requis. En outre, plusieurs tâches peuvent dorénavant
29 être faites à distance, sans égard au lieu géographique des travaux à faire. La flexibilité

¹ Dossier R-3853-2013

1 ainsi acquise permet de standardiser les façons de faire et d'optimiser l'utilisation des
2 ressources en fonction des priorités d'affaires et de leur situation géographique.

3 La modernisation des façons de faire s'applique également au volet des services à la
4 clientèle. Les outils de mobilité et les appareils intelligents font dorénavant partie de
5 l'environnement des clients qui ont maintenant accès à une multitude de services
6 électroniques. Leurs besoins se situent davantage au niveau de la sensibilisation et de
7 l'information en temps réel. Les clients sont à la recherche de moyens pouvant optimiser
8 leur consommation d'énergie et souhaitent même de façon ponctuelle contribuer
9 socialement à la réduction des besoins de pointe sur le réseau. L'appel au public, utilisé
10 lors de la pointe de janvier 2013, en est une preuve.

11 L'évolution des services à la clientèle passe ainsi en grande partie par l'enrichissement
12 de l'offre de services au moyen des interfaces électroniques (Web, courriel, téléphone
13 mobile). Cette tendance permet de combler les besoins liés à la compréhension de la
14 facture, à l'information et à la sensibilisation à l'égard de l'efficacité énergétique, sans
15 oublier les besoins reliés aux outils d'aide à la gestion de la consommation.

16 Les entreprises de service public tirent profit des nombreux services maintenant
17 disponibles sur le marché et font évoluer leur modèle d'affaires. Elles limitent ainsi le
18 développement coûteux de solutions sur mesure. Le Distributeur compte suivre
19 l'évolution des marchés à cet égard et saisir les opportunités qui s'offrent à lui pour
20 continuer à déployer les actions d'amélioration de la qualité du service déjà engagées².
21 Cette approche, porteuse d'efficience, propose aux clients des solutions de
22 communication qui répondent plus adéquatement à leurs attentes.

23 Ces changements se font de pair avec l'amélioration en continu des processus. Dans un
24 souci constant de simplification et d'optimisation, le Distributeur poursuit ses efforts en
25 vue de réduire les temps de cycle, d'automatiser les tâches comportant peu de valeur
26 ajoutée et d'augmenter le taux de règlement au premier contact.

27 L'infrastructure de mesurage avancé de même que le développement des services Web
28 constituent des leviers pour offrir aux clients des informations pertinentes à une gestion
29 éclairée de leur consommation. Pour le Distributeur, des fonctionnalités déjà présentées

² Dossier R-3814-2012, pièce HQD-7, document 2, section 3.3.

1 dans le cadre du dossier relatif au projet de lecture à distance (« LAD »)³ permettront
2 une meilleure gestion des pannes et une meilleure compréhension du comportement du
3 réseau en réponse à différents évènements.

4 En somme, l'industrie électrique est en pleine mutation en raison notamment du
5 développement technologique et de l'accessibilité à peu de frais à des solutions
6 performantes et évolutives. Le Distributeur a déjà pris le virage et compte poursuivre
7 dans cette voie, dans un contexte de nombreux départs à la retraite. Ces
8 transformations, conjuguées aux activités structurantes déjà entreprises, procurent au
9 Distributeur d'importants gains d'efficience en plus d'élargir l'offre de services à valeur
10 ajoutée à la clientèle.

11 La stratégie adoptée par le Distributeur pour le dimensionnement de l'organisation, la
12 refonte des processus et la modernisation de l'organisation permettent l'intégration de
13 gains d'efficience de l'ordre de 80 M\$ en 2013. Ces initiatives répondent également aux
14 attentes du gouvernement du Québec exprimées dans son budget du 20 novembre
15 2012. Le fruit de ces efforts d'efficience importants sera récurrent dans la mesure où le
16 Distributeur mettra en place une infrastructure technologique supportant l'organisation.
17 Au cours des prochaines années, le Distributeur entend donc poursuivre ses efforts
18 dans cette voie, conscient toutefois que les améliorations résiduelles à ses façons de
19 faire donneront lieu à des gains de moindre importance.

20 Ainsi, pour 2014 et comme par le passé, le Distributeur a fixé sa cible d'efficience
21 découlant d'actions de gestion courante à 1 % de ses charges d'exploitation relatives à
22 ses activités de base. Ces gains récurrents équivalent pour l'année témoin 2014 à une
23 réduction des charges d'exploitation de 9,8 M\$.

24 Le Distributeur compte également sur la réalisation du projet LAD qui constitue une
25 action structurante majeure pour la poursuite de ses activités. En effet, une fois les trois
26 phases du projet complétées, 3,8 millions de compteurs de nouvelle génération auront
27 été implantés sur le réseau en remplacement des compteurs en majorité
28 électromécaniques. En 2014, des gains d'efficience de 12,9 M\$ ont été intégrés, portant

³ Dossier R-3770-2011.

1 le total cumulé pour le projet LAD à 17,9 M\$. Le Distributeur rappelle que des gains
2 récurrents de 81 M\$ par année sont prévus à l'horizon 2018⁴.

3 Le tableau 1 présente une synthèse de l'ensemble des gains d'efficacité réalisés par le
4 Distributeur, tant ceux liés aux actions de gestion courante que ceux liés aux actions
5 structurantes, depuis l'introduction du plan intégré de l'amélioration de l'efficacité en
6 2007.

7 Ainsi, les gains récurrents cumulatifs qui s'élèvent à plus de 280 M\$, dont 103 M\$ en
8 2014, représentent des économies annuelles moyennes récurrentes de l'ordre de 70 \$
9 par abonnement.

TABLEAU 1
GAINS D'EFFICACITÉ – CHARGES D'EXPLOITATION (EN M\$)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Actions de gestion courante							
Gestion courante	10,0	10,5	13,5	10,9	10,9	10,5	9,8
Efficacité supplémentaire	30,0					20,3	80,0
Actions structurantes	2,8	1,1	2,7	1,4	2,3	5,0	12,9
Efficacité réalisée en lien avec les décisions de la Régie			8,2	17,5	9,9	10,0	
Gains annuels	42,8	11,6	24,4	29,8	23,1	45,8	102,7
Efforts des années antérieures		42,8	54,4	78,8	108,6	131,7	177,5
Gains cumulatifs	42,8	54,4	78,8	108,6	131,7	177,5	280,2

2. EFFICACITÉ DU DISTRIBUTEUR

10 Le Distributeur présente, au tableau 2, les huit indicateurs d'efficacité internes qui
11 permettent de rendre compte de sa performance sur le plan des coûts. Le tableau est
12 composé de quatre indicateurs globaux et de quatre indicateurs propres aux activités de
13 service à la clientèle (« SALC ») et au réseau de distribution.

14 Les indicateurs d'efficacité présentent, de façon globale, l'aboutissement d'efforts
15 importants d'amélioration de la performance que le Distributeur a déployés au cours des

⁴ Idem.

1 dernières années. Ils montrent que la recherche constante de l'excellence dans les
 2 activités au quotidien, supportée par l'introduction de pratiques d'affaires plus modernes
 3 et l'implantation graduelle de nouvelles technologies, porte fruit.

4 En effet, l'analyse des résultats indique que l'efficacité du Distributeur, représentée par
 5 la croissance annuelle de ses indicateurs sur la période 2010-2014, est plus que
 6 satisfaisante. Tous les indicateurs privilégiés par le Distributeur affichent une croissance
 7 inférieure à l'inflation qui s'établit à 2,0 % en moyenne sur la même période. Ces
 8 résultats dépassent largement l'engagement du Distributeur de contenir sous l'inflation la
 9 croissance annuelle moyenne des indicateurs de coûts, sur une période mobile de cinq
 10 ans, tout en conservant globalement le même niveau de service.

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

Description	Années historiques		D-2013-037	Année témoin	Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	2005	2010	2013	2014	2005-2014	2010-2014	2013-2014
Indicateurs globaux du Distributeur							
1 - Coût total Distribution et SALC (\$) par abonnement	516	566	541	541	0,5%	-1,1%	0,0%
2 - Coût total Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	1,14	1,33	1,31	1,33	1,7%	0,1%	2,0%
3 - CEN Distribution et SALC (\$) par abonnement	257	302	295	272	0,6%	-2,6%	-7,9%
4 - IEN (\$) par abonnement	2 063	2 166	2 188	2 220	0,8%	0,6%	1,5%
Indicateurs processus SALC							
5 - Coût total SALC (\$) par abonnement	105	105	110	110	0,6%	1,1%	0,4%
6 - CEN SALC (\$) par abonnement	94	111	104	101	0,9%	-2,3%	-2,4%
Indicateurs processus Distribution							
7 - Coût total Distribution (\$) par abonnement	406	453	433	431	0,7%	-1,2%	-0,4%
8 - CEN Distribution (\$) par abonnement	162	189	191	171	0,6%	-2,5%	-10,9%

¹ L'annexe B présente la description des intrants et les 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.

Faits saillants de l'évolution des indicateurs d'efficacité :

- Les coûts totaux par abonnement et par kWh normalisé (indicateurs 1 et 2) affichent respectivement une croissance nulle et de 2,0 % entre 2013 et 2014. Ces résultats s'expliquent notamment par la croissance du coût de retraite et de la charge d'amortissement, atténuée par les efforts du Distributeur qui ont permis d'intégrer des gains d'efficacité de 103 M\$ dans les charges d'exploitation en 2014.

- 1 • La mise en œuvre du plan intégré d'efficience a permis de dégager des gains
2 d'efficience qui, une fois intégrés aux charges d'exploitation, conduisent à une
3 baisse marquée des indicateurs des charges d'exploitation nettes (« CEN »)
4 Distribution et SALC par abonnement (indicateur 3), des CEN SALC par
5 abonnement (indicateur 6) et des CEN Distribution par abonnement (indicateur
6 8). Pour la période 2010-2014, tous ces indicateurs affichent une baisse de plus
7 de 2,0 % en moyenne par année.
- 8 • La stratégie poursuivie par le Distributeur en matière d'efficience touche à la fois
9 les charges d'exploitation et les investissements. Ainsi, l'indicateur des
10 immobilisations en exploitation nettes (« IEN ») présente une croissance de
11 1,5 % entre 2013 et 2014 et de 0,6 % en moyenne annuellement sur la période
12 2010-2014, ce qui est nettement sous l'inflation, et ce, malgré des
13 investissements importants dont ceux reliés au projet LAD et à plusieurs postes
14 de distribution.

3. PERFORMANCE DU DISTRIBUTEUR EN TERMES DE QUALITÉ DU SERVICE

15 Le Distributeur présente au tableau 3 les résultats des indicateurs de qualité du service
16 pour une période de cinq ans (2008 à 2012) ainsi que les résultats du premier semestre
17 2013. La définition complète des indicateurs est présentée à l'annexe D.

**TABLEAU 3
INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE DU DISTRIBUTEUR**

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Indices de satisfaction	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Clients résidentiels	indice sur 10	7,49	7,52	7,60	7,57	7,55	7,54
Clients Grands comptes et Affaires-autres	indice sur 10	7,34	7,43	7,60	7,49	7,48	7,52
Clients Grande puissance ^{(1) (2)}	indice sur 10	9,20	9,21	9,16	9,22	8,42	8,35

FIABILITÉ DU SERVICE

Indice de continuité - Distribution	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Indice de continuité brut	minutes	330	169	201	313	291	100
Indice de continuité normalisé	minutes	130	125	120	133	120	65

QUALITÉ DU SERVICE

Demandes d'alimentation	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais convenus	%	86	91	92	92	90	97
Délai moyen de raccordement - Distributeur	jours	9,5	10,9	10,5	11,1	10,1	9,2

Relève de compteurs	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Taux de relève de compteurs	%	91	92	93	91	93	91

Délai moyen de réponse téléphonique	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Clients résidentiels	secondes	486	193	138	174	209	188
Clients commerciaux	secondes	134	142	124	160	191	180

SÉCURITÉ

Sécurité du public	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Décès provoqués par électrocution dans la population	nbre	8	6	5	3	5	0

Sécurité des employés	UNITÉ DE MESURE	2008	2009	2010	2011	2012	2013 juin
Taux de fréquence des accidents	nbre par 200 000 heures travaillées	4,0	3,6	3,0	3,9	3,6	3,7

⁽¹⁾ Même segment qu'anciennement avec Clientèle Grandes entreprises - tarif L, seul le nom du segment a changé.

⁽²⁾ Les résultats 2012 et 2013 de satisfaction des clients Grande puissance ne peuvent être comparés à ceux des années précédentes, l'approche de calcul étant différente.

1 **Faits saillants de l'évolution des indicateurs de qualité du service**

2 Satisfaction des clients

- 3 • La satisfaction se maintient globalement en 2013 pour les clients résidentiels
4 ainsi que pour les clients Grands comptes et Affaires-autres.
- 5 • La satisfaction des clients Grande puissance est légèrement à la baisse au
6 premier semestre 2013 par rapport à 2012. Le Distributeur souligne qu'il a
7 procédé en 2012 à une révision du mode de consultation de ses clients Grande
8 puissance afin de l'harmoniser à l'approche utilisée pour les autres segments de
9 clientèle. La nouvelle approche repose sur un sondage téléphonique réalisé par
10 une firme externe sous forme de recensement en utilisant l'importance relative
11 de différents thèmes pour pondérer les notes de satisfaction. Auparavant, la
12 mesure de la satisfaction des clients Grande puissance était effectuée par le
13 biais de rencontres de partenariat.

14 Fiabilité du service

- 15 • L'Indice de continuité (« IC ») normalisé au 30 juin 2013 est de 65 minutes par
16 client. Il se situe au-dessus de la moyenne des 5 dernières années pour la même
17 période (58 minutes par client). Cette légère détérioration de la performance
18 s'explique par l'accroissement des pannes en janvier 2013 dû aux conditions
19 climatiques. L'IC brut cumulé est de 100 minutes par client pour l'ensemble du
20 réseau de distribution.

21 Qualité du service

- 22 • Le taux de réalisation des demandes d'alimentation dans les délais convenus
23 s'est nettement amélioré pour atteindre 97 % au premier semestre 2013 grâce
24 aux actions d'amélioration entreprises. Cette amélioration fait suite à une baisse
25 entre 2011 et 2012, où le taux était passé de 92 % à 90 %, qui s'expliquait par la
26 refonte, au cours de l'année 2012, de l'organisation des activités liées aux projets
27 et services.
- 28 • Pour les demandes de raccordement, la performance du Distributeur, mesurée
29 par le délai moyen de raccordement – Distributeur, est de 10,1 jours pour 2012,

1 une amélioration par rapport aux 11,1 jours obtenus en 2011, année où le
2 Distributeur a procédé à un rattrapage concernant la fermeture de certaines
3 demandes. L'amélioration se poursuit avec 9,2 jours en juin 2013.

4 • La performance de l'activité Relève de compteurs pour juin 2013 est de 91%, un
5 taux de relève légèrement plus faible que celui de 2012 (93 %). La performance
6 est ainsi généralement plus faible au premier semestre d'une année, compte
7 tenu des efforts pour prévenir les accidents en hiver.

8 • Le Distributeur présente, pour les clients résidentiels, un délai moyen de réponse
9 téléphonique (« DMR ») plus élevé en 2012 qu'en 2011 avec 209 secondes par
10 rapport à 174 en 2011. En juin 2013, la performance s'améliore à ce chapitre
11 avec un DMR de 188 secondes pour les clients résidentiels et de 180 secondes
12 pour les clients commerciaux en raison de l'implantation de certaines
13 améliorations technologiques.

14 Sécurité

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

18 • Quant à la sécurité des employés, le taux de fréquence des accidents est resté
19 relativement stable avec 3,7 au premier semestre 2013 comparé à 3,6 pour la
20 même période en 2012, et ce, malgré une réduction d'effectifs plus significative
21 dans les emplois moins à risque.

22

23 Par ailleurs, le nombre de plaintes à chaque année, qui est suivi de façon assidue par le
24 Distributeur, fait foi de la qualité de service perçue par les clients. Le Distributeur
25 constate une diminution marquée de 16,4% du nombre de plaintes en 2013 par rapport
26 à 2012.

**ANNEXE A
BALISAGE EXTERNE
DU SERVICE À LA CLIENTÈLE**

1 Le Distributeur rappelle qu'il a valorisé sa participation au balisage externe, sur une base
2 continue, principalement pour améliorer sa connaissance des meilleures pratiques de
3 l'industrie. L'information ainsi obtenue a permis d'orienter ses choix quant aux façons de
4 faire porteuses d'efficience. Chaque décision d'affaires du Distributeur intègre
5 l'information issue de balisages dont les sources sont multiples. Dans ce contexte, le
6 positionnement d'Hydro-Québec Distribution par rapport aux entreprises de comparaison
7 apparaît peu important en regard de l'objectif d'amélioration portant sur les indicateurs
8 d'efficience⁵ et faisant, de plus, l'objet d'un engagement. Par ailleurs, le délai de
9 production des résultats est très long (deux ans), ce qui rend la comparaison avec les
10 autres entreprises moins utile, d'autant plus que les efforts d'amélioration du Distributeur
11 des dernières années ne sont pas reflétés dans les résultats de balisage.

12 **RÉSULTATS DE BALISAGE – ACTIVITÉS DE SERVICES À LA CLIENTÈLE**

13 Les résultats présentés dans cette annexe portent sur l'exercice de balisage réalisé en
14 2012 à l'égard des activités de services à la clientèle de l'année 2011.

15 Le Distributeur détaille les résultats de balisage pour les indicateurs de performance qui
16 se rapprochent le plus de ceux présentés à la section 2 de la présente pièce, soit les
17 indicateurs de coûts (indicateur 6 : CEN par abonnement du processus SALC) et
18 l'indicateur de rapidité de la réponse téléphonique (« DMR ») présenté à la section 3. Il
19 complète le tout avec six autres indicateurs de qualité du service ayant trait à la
20 facturation et au recouvrement des sommes dues. Cette façon de faire facilite le
21 rapprochement entre les résultats de balisage et les indicateurs d'efficience du
22 Distributeur. Ces indicateurs s'inscrivent dans les deux axes de performance du
23 Distributeur à la base du plan intégré d'efficience, soit le contrôle des coûts et
24 l'amélioration de la qualité du service.

25 La figure A-1 et le tableau A-2 présentent les résultats de balisage portant sur les
26 années 2007, 2009 et 2011. Ces résultats sont tous issus d'exercices de balisage
27 réalisés par la firme *First Quartile Consulting*.

⁵ Voir le tableau 2.

1 Les résultats pour les indicateurs de coûts et de qualité du service sont calculés sur la
2 base d'un nombre de participants qui varie d'année en année. Le plus faible nombre de
3 participants a été enregistré en 2008, année de lancement du programme de la firme
4 *First Quartile Consulting*, pour les résultats de 2007. Le programme comptait alors
5 10 participants. Le même programme comportait 14 participants pour les résultats de
6 2009 et 18 participants pour les résultats de 2011.

7 Les indicateurs de coûts sont présentés en dollars américains selon les taux de change
8 présentés au tableau A-1 qui étaient en vigueur l'année faisant l'objet du balisage.
9 L'évolution du taux de change a eu pour effet en 2011 de pénaliser le Distributeur par
10 rapport aux années antérieures.

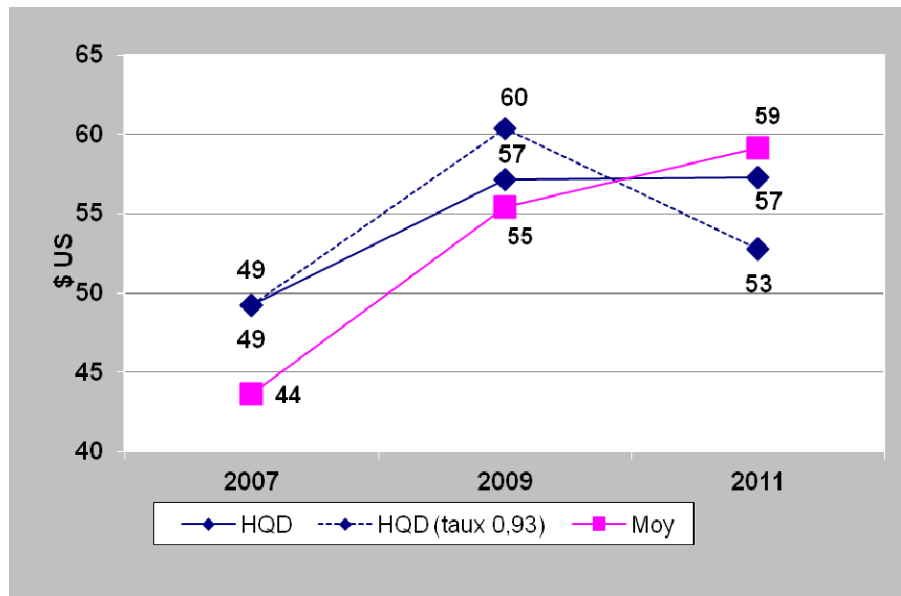
Tableau A-1
Taux de change (\$US pour 1 \$CAN)

Année	Taux de change applicable
2007	0,93
2009	0,88
2011	1,01

11 **Indicateurs de coûts**

12 La figure A-1 présente les résultats en regard des dépenses en exploitation par
13 abonnement. L'augmentation des coûts de toutes les entreprises participantes en 2009
14 s'explique en grande partie par le contexte économique prévalant en 2008 et 2009 qui
15 s'est traduit par une augmentation des dépenses reliées aux mauvaises créances.

FIGURE A-1
DÉPENSES EN EXPLOITATION PAR ABONNEMENT



1 De façon générale, la performance d'Hydro-Québec Distribution par rapport à la
 2 moyenne s'améliore sur la période 2007 à 2011. Cette amélioration se traduit par une
 3 performance supérieure à la moyenne en 2011, malgré un dollar canadien plus fort de
 4 près de 15 % par rapport à celui de 2009.

5 Avec l'hypothèse d'un taux de change constant à 0,93 \$US/ \$CAN, la performance du
 6 Distributeur en 2011 est nettement supérieure à la moyenne des entreprises
 7 participantes. Cette amélioration s'explique en grande partie par les efforts d'efficience
 8 significatifs entrepris par le Distributeur en 2009 et en 2010, suite à l'implantation du
 9 projet SIC.

10 **Indicateurs de qualité du service**

11 Les activités de services à la clientèle comportent plusieurs facettes. C'est pourquoi les
 12 résultats de balisage ne peuvent se résumer à un seul indicateur, comme c'est le cas
 13 pour le réseau de distribution où l'indice de continuité résume assez bien, à lui seul, une
 14 large part de la fiabilité du service électrique.

- 1 Le tableau A-2 présente la performance relative du Distributeur en regard de trois sous-
2 processus des services à la clientèle, mesurée par sept indicateurs.

TABLEAU A-2
INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

	2007		2009		2011	
	Moyenne	HQD	Moyenne	HQD	Moyenne	HQD
Réponse téléphonique						
Délai moyen de réponse (sec)	73	118	80	245	78	224
Résolution au premier appel	80 %	80 %	76 %	75 %	n.d.	78 %
Taux d'abandon	6,6 %	11,1 %	8,0 %	15,0 %	6 %	10,0 %
Facturation						
% factures électroniques	5,7 %	5,3 %	8,4 %	9,5 %	13,6 %	13,6 %
% des factures estimées	6,4 %	3,5 %	2,0 %	3,5 %	3,9 %	6,8 %
% des factures ajustées après envoi au client	1,0 %	1,4 %	0,7 %	0,7 %	0,6 %	0,4 %
Recouvrement						
% des clients interrompus (rés.)	n.d.	n.d.	5,0 %	0,6 %	4,4 %	1,4 %

3 La réponse téléphonique, plus particulièrement le délai moyen de réponse (« DMR »), a
4 grandement été affectée par l'implantation du système SIC de 2005 à 2008. Bien que sa
5 performance soit en redressement depuis, le Distributeur présente depuis 2007 une
6 performance en dessous de la moyenne des participants. Le DMR de l'ensemble des
7 participants demeure relativement stable sous le seuil des 80 secondes. Le Distributeur
8 s'améliore depuis 2009.

9 L'indicateur du taux de résolution au premier appel ne fait plus l'objet de balisage en
10 raison des divergences entre les entreprises dans la façon de le calculer. Le résultat de
11 2011 pour le Distributeur montre une amélioration depuis 2009 passant de 75 % à 78 %.

12 Le taux d'abandon est nettement à la baisse depuis 2009 passant de 15 % à 10 %. Il
13 demeure cependant plus élevé que la moyenne de l'industrie qui se situe à 6 % en
14 2011.

15 La facturation est une autre facette importante des services à la clientèle. Le Distributeur
16 présente un taux de factures émises de façon électronique qui augmente de façon
17 similaire à la moyenne de l'industrie, passant approximativement de 5 % à près de 14 %.

1 Quant à l'estimation des factures, le Distributeur présentait un taux relativement constant
2 depuis 2007. Ce taux a néanmoins augmenté entre 2009 et 2011 passant de 3,5 % à
3 6,8 %. La réalisation du projet LAD aura pour effet d'améliorer la performance du
4 Distributeur grâce à un taux de lecture des compteurs nettement plus élevé.

5 Finalement, la proportion des factures ajustées, après leur envoi au client, continue de
6 diminuer passant de 1,4 % en 2007 à 0,4 % en 2011, rejoignant ainsi la tendance de
7 l'ensemble des entreprises.

8 Le recouvrement est un processus où le Distributeur se distingue de la moyenne des
9 entreprises participantes. En effet, le Distributeur procède à l'interruption de service
10 électrique en dernier recours. Cette façon de faire conduit à un taux de débranchement
11 pour non paiement beaucoup plus faible que celui de la moyenne des autres
12 entreprises, et ce, malgré une légère augmentation de 2009 à 2011 de 0,6 % à 1,4 %.

ANNEXE B
DESCRIPTION DES INTRANTS
AUX INDICATEURS D'EFFICIENCE

**TABLEAU B-1
COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE**

Composantes	Années historiques		D-2013-037	Année témoin	Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	2005	2010	2013	2014	2005-2014	2010-2014	2013-2014
Intrants (en M\$)							
Coût total des processus Distribution et SALC	1 938	2 270	2 244	2 266	1,8%	0,0%	1,0%
Coût total du processus SALC	393	423	455	461	1,8%	2,2%	1,4%
Coût total du processus Distribution	1 523	1 817	1 795	1 805	1,9%	-0,2%	0,5%
CEN des processus Distribution et SALC	964	1 212	1 224	1 138	1,9%	-1,6%	-7,0%
CEN du processus SALC	351	446	430	424	2,1%	-1,3%	-1,5%
CEN du processus Distribution	607	757	794	714	1,8%	-1,4%	-10,0%
IEN Distribution et SALC	7 741	8 690	9 074	9 294	2,1%	1,7%	2,4%
Inducteurs de coûts							
Nombre d'abonnements au Québec	3 752 510	4 011 789	4 147 716	4 187 256	1,2%	1,1%	1,0%
Kilomètres de réseau (moyenne tension)	108 344	112 089	114 547	115 681	0,7%	0,8%	1,0%
Ventes normalisées (GWh)	169 763	170 637	171 578	169 957	0,0%	-0,1%	-0,9%
Ventes normalisées qui transitent par le réseau de distribution (GWh)	109 307	113 240	117 385	118 203	0,9%	1,1%	0,7%
Inflation (%) - mars 2013	2,2%	1,8%	1,0%	2,0%	1,8%	2,0%	2,0%

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 • approvisionnement 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 et compte de nivellement.

10 Le tableau suivant présente les rubriques comptables qui, aux fins de l'établissement
 11 des indicateurs d'efficacité, sont pris en compte dans le calcul du coût total, des CEN et
 12 des immobilisations en exploitation nettes (« IEN »).

TABLEAU B-2
INTRANTS AUX INDICATEURS D'EFFICIENCE

✓ = 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 C
INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES

**TABLEAU C-1
INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES**

Description	Années historiques		D-2013-037	Année témoin	Croissance annuelle moyenne		Croissance annuelle
	2005	2010	2013	2014	2005-2014	2010-2014	2013-2014
Indicateurs globaux du Distributeur							
CEN Distribution et SALC (¢) par kWh normalisé	0,57	0,71	0,71	0,67	1,8%	-1,5%	-6,1%
IEN (k\$) par km de réseau	71,4	77,5	79,2	80,3	1,3%	0,9%	1,4%
Indicateurs processus Distribution							
Coût total Distribution (k\$) par km de réseau	14,1	16,2	15,7	15,6	1,2%	-1,0%	-0,5%
CEN Distribution (¢) par kWh normalisé transité par le réseau	0,56	0,67	0,68	0,60	0,9%	-2,5%	-10,7%

ANNEXE D
DÉFINITION DES INDICATEURS
DE QUALITÉ DU SERVICE

Définitions

Indice de satisfaction de la clientèle

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 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 certains segments de la clientèle est également pondéré par les revenus qu'ils génèrent pour produire un indice global.

Indices de continuité - Distribution (« IC » brut et normalisé)

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

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

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 « journée d'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 :
$$\frac{\text{Nombre total de jours pour le traitement des demandes de raccordement moins le nombre total de jours des activités sous la responsabilité du client}}{\text{Nombre de demandes de raccordement}}$$

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 :
$$\frac{\text{Relevés lus par Hydro-Québec Distribution + cartes auto relève}}{\text{Nombre de relevés à obtenir}}$$

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