Rapports d'HQD sur son plan intégré d'amélioration de l'efficience, 2008 à 2014

(voir extraits soulignés)

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

Sécurité

Hydro-Québec poursuit sa campagne d'information et de sensibilisation auprès de la population afin d'éviter tout accident relatif à ses installations et à l'usage de l'électricité en général. L'indicateur traitant de ce volet a été légèrement modifié. Au lieu d'un ratio par million d'habitants, il indique maintenant le nombre brut de décès dans la population.

Quant à la sécurité des employés, le taux de fréquence des accidents est demeuré stable autour de 4,2 de 2003 à 2005. En 2006, le taux a atteint 4,6. En 2007, la situation s'est améliorée avec un taux de 3,9. Pour le premier semestre, le résultat de juin de 4,6 est similaire à celui de l'an passé pour la même période[2].

2 PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

Dans la décision D-2008-024, la Régie se déclare satisfaite du plan intégré d'amélioration de l'efficience exposé dans le dossier R-3644-2007 et demande au Distributeur d'en présenter une mise à jour lors du dépôt de son prochain dossier tarifaire.

En 2008, le Distributeur a poursuivi le travail entrepris au cours des dernières années en matière d'efficience. L'approche exposée aux pages 13 à 21 du document HQD-3, document 1 de la demande tarifaire précédente demeure la base sur laquelle les travaux du comité Efficience s'articulent encore aujourd'hui. Cette section rappelle les grandes lignes du plan intégré en insistant sur les changements depuis le dernier dossier tarifaire.

[2] 4,3 pour le premier semestre 2007 (page 10 de HQD-3, document 1, R-3644-2007)

2.1 Le comité Efficience du Distributeur

Pour se doter d'un plan intégré d'amélioration de l'efficience, le président de la Division a mis sur pied un comité composé des principaux gestionnaires directement concernés par ce dossier. Ce comité a pour mandat de statuer sur l'évolution attendue des quelques onze sous-processus d'affaires relatifs aux activités de réseau et de services à la clientèle. À cela s'ajoutent les quelques seize autres sous-processus qui, ensemble, constituent le domaine d'affaires du Distributeur. Le comité a aussi pour mandat d'orienter et de se positionner quant aux pistes d'efficience à déployer et aux mécanismes de suivi à envisager.

Le plan d'analyse

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

Le diagnostic

Il comprend une description du processus avec une analyse de la performance passée (bilan de l'évolution des trois à cinq dernières années).

L'évolution attendue

Il s'agit d'une description des besoins d'affaires et des enjeux à venir, accompagnés des efforts d'efficience (actions de gestion courante et structurantes) en cours de réalisation ou envisagées.

Les cibles

À cette étape, se trouve définie l'évolution attendue des indicateurs de performance du sous-processus, soit les indicateurs d'efficience (coûts par activité) et les indicateurs portant sur le niveau de la qualité du service qui tiennent compte des éléments soulevés précédemment.

Le diagramme 1 décrit le niveau d'avancement de la réalisation du plan d'analyse des sous-processus. De décembre 2006 à juin 2008, tous les sous-processus relatifs aux processus de distribution et de services à la clientèle ont

été traités. Parmi ceux-ci, plus de la moitié ont atteint l'étape de formulation des cibles pour les années à venir.

En 2006-2007, la priorité dans l'analyse des sous-processus avait été accordée aux sous-processus relatifs aux activités de distribution et de services à la clientèle. En 2008, le Distributeur s'est donné comme objectif d'amorcer l'analyse de tous les autres sous-processus, soit ceux relatifs aux activités dites de support et celles reliées à l'approvisionnement en électricité. Jusqu'à maintenant, quatre de ces sous-processus ont été analysés.

DIAGRAMME 1
AVANCEMENT DES TRAVAUX DU COMITÉ EFFICIENCE

■ Étape complètement franchie □ Étape partiellement franchie

	Avancement		
	Diagnostic	Évolution	Cibles
Acheter la fourniture			
Acheter le service de transport	s/o	s/o	s/o
Produire et transporter l'énergie pour les réseaux autonomes			
Approvisionner auprès de la clientèle	■	■	
Assurer la gestion des actif du réseau	■		
Réaliser l'ingénierie	■	■	□
Réaliser les travaux	■	□	
Assurer le mesurage et traiter la subtilisation	■	□	
Assurer la conduite du réseau	■	■	□
Relever	■	■	
Accueillir et traiter les demandes des clients	■	■	
Assurer les services clients	■	■	□
Facturer	■	□	□
Encaisser	■	■	■
Recouvrer	■	■	□
Piloter la planification	■	□	
Coordonner les dossiers règlementaires			
Proposer la tarification			
Contrôler			
Assurer le suivi des résultats			
Planifier et optimiser les technologies de l'information			
Réaliser les activités ressources humaines	■	■	□
Encadrer et réaliser la formation	■	■	□
Assurer les relations avec le milieu			
Traiter les plaintes et réclamations			
Coordonner les activités de prévention et sécurité			
Coordonner les activités d'environnement			

2.2 Les stratégies envisagées

Tel que mentionné dans les demandes précédentes[3], les actions d'efficience sont essentiellement de deux natures: les actions de gestion courante et les actions structurantes.

[3] R-3610-2006, HQD-3, document 1, pages 27 et 28.
R-3644-2007, HQD-3, document 1, pages 17 à 19.

Les actions de gestion courante se présentent comme des changements ou ajustements mineurs aux façons de faire actuelles. L'objectif global fixé pour 2009 est le même que celui de 2008, soit un gain récurrent dans les charges d'exploitation de 1 % annuellement, ce qui, combiné à 2008, équivaut à une réduction des charges d'exploitation nettes de l'ordre de 20 M$ depuis 2007. De plus, le Distributeur maintient en 2009 le resserrement des charges d'exploitation de 30 M$ annoncé en 2008 afin de contribuer à contenir les indicateurs d'efficience qui concernent les charges d'exploitation. Ces gains dans la gestion courante des activités totalisent donc 50 M$ en 2009 par rapport à la situation qui prévalait en 2007, soit un gain cumulatif de plus de 12 $ par abonnement.

Les actions qui mènent à ce résultat sont multiples. Ce sont, par exemple pour le sous-processus Recouvrer, la réorganisation de certains sites, l'adoption d'une nouvelle approche dans le traitement des comptes finaux et la réduction du taux d'encadrement. Pour le sous-processus Réaliser les travaux, les actions prennent la forme de mesures favorisant l'augmentation de la productivité à pied d'œuvre, de nouvelles méthodes pour réaliser davantage de travaux sous tension et l'optimisation du temps consacré à la formation initiale des monteurs.

Tel que mentionné dans la pièce HQD-7, document 3, tous les gains d'efficience sont automatiquement intégrés dans les budgets. Le respect des budgets, tout en atteignant les objectifs de qualité de service, témoigne de la réalisation des actions d'efficience.

Le suivi de la réalisation des actions en gestion courante se fait également par le biais de l'analyse de l'évolution du coût par activité de chaque sous-processus. Par exemple, pour le sous-processus Encaisser, deux indicateurs relatifs aux coûts sont suivis, soit les charges d'exploitation nettes par abonnement et les charges d'exploitation nettes par encaissement réalisé.

D'autres améliorations, majeures celles-là, s'opèrent par le biais d'actions structurantes. Ces actions requièrent souvent un investissement initial significatif

en vue d'obtenir des gains au cours des années suivant leur réalisation. À ce titre, elles sont approuvées individuellement et font ensuite l'objet d'un suivi particulier afin de mesurer l'effet de leur mise en œuvre, de façon à ce que les gains escomptés soient intégrés dans la base d'affaires du Distributeur. C'est le cas du projet SIC.

La livraison 3 du projet SIC a été mise en service en janvier 2008. Découlent de la mise en œuvre du projet, des gains d'efficience importants qui sont déployés dans les sous-processus. En 2009, des gains cumulés se situant à la hauteur de 19 M$ sont obtenus de façon récurrente. Parmi ceux-ci, 4 M$ sont directement applicables aux charges d'exploitation nettes.

Le Distributeur compte obtenir la totalité des gains associés au projet à partir de 2011. Les gains récurrents qui font l'objet d'une réévaluation actuellement, seront supérieurs à 20 M$.

Le tableau 3 résume les gains obtenus du projet SIC pour 2008 et 2009.

TABLEAU 3
SOMMAIRE DES GAINS DU PROJET SIC POUR 2008 ET 2009

EN M$	*D-2008-024*	*2008 Année de base*	*2009 Année témoin*
Augmentation des revenus autres que vente d'électricité	6,0	11,2	11,2
Réduction des charges d'exploitation		2,8	3,9
Réduction des frais financiers		2,6	2,6
Réduction des investissements		1,0	1,0
Gains totaux	**6,0**	**17,6**	**18,7**

L'augmentation des revenus de 11,2 M$ est obtenue par l'implantation de nouvelles fonctionnalités permettant de facturer les frais d'administration plus rapidement.

La réduction des charges d'exploitation est obtenue par des actions réalisées au sein de plusieurs processus, notamment une utilisation élargie des libres-services et la mécanisation de tâches cléricales.

La réduction des frais financiers est obtenue grâce à l'élimination du délai entre la relève du compteur et l'émission de la facture. Le Distributeur parvient ainsi à devancer de quelques jours l'obtention du revenu lié à la consommation réelle d'électricité des clients résidentiels, commerciaux et d'affaires. Ce devancement se traduit par une réduction récurrente des frais de financement du fond de roulement (voir HQD-8, document 3).

Finalement, la réduction des investissements découle d'un besoin de renouvellement du patrimoine informatique moindre pour les composantes directement liées à la réalisation du projet SIC.

Les réductions de charges d'exploitation et d'investissement ainsi que les produits autres que les ventes d'électricité sont captés dans l'évolution des indicateurs d'efficience. Ces indicateurs témoignent de la réalisation du plan intégré d'amélioration de l'efficience de façon permanente.

Les autres actions structurantes actuellement à l'étude sont les mêmes que celles annoncées dans le dossier précédent[4] et correspondent toujours à ce jour aux meilleures pratiques identifiées en matière de balisage. Le Distributeur désire faire le point sur la réalisation de ces actions:

- Le recours à la lecture à distance pour effectuer la relève de compteurs. Hydro-Québec Distribution a lancé le 11 juillet dernier un appel de propositions pour le remplacement de 3,3 millions de compteurs. Cet appel de propositions vise l'installation de compteurs de type radiofréquence, la mise en place de technologies de l'information afférentes et l'implantation de processus de travail permettant la lecture à

[4] R-3644-2007, HQD-3, document 1, pages 18 et 19

distance du parc de compteurs de type radiofréquence. Cet appel de propositions fait partie des travaux d'analyse réalisés dans le cadre de l'avant-projet. Le Distributeur compte déposer le projet pour autorisation à la Régie au cours des prochains mois.

- L'accroissement important du libre service (RVI / Web) qui offre aux clients la possibilité d'obtenir des informations et de compléter de multiples transactions sans l'intervention d'un représentant des services à la clientèle. Les gains associés à cette action se traduisent par une amélioration du niveau de service et une réduction des besoins en main-d'œuvre dans le sous-processus Accueillir et traiter les demandes. Certaines fonctionnalités, notamment celles associées à l'auto-relève de compteurs et aux emménagements / déménagements pour les clients résidentiels, ont déjà été implantées dans le cadre du projet SIC. D'autres sont à venir. Le Distributeur réalise en 2008 une étude d'opportunités en vue d'offrir d'autres fonctionnalités à ses clients résidentiels et commerciaux. Des améliorations relatives au traitement individuel des appels de panne et au module emménagements / déménagements, ainsi que l'ajout d'options permettant aux clients en défaut de paiement de prendre des ententes et de confirmer des paiements, figurent au nombre des fonctionnalités envisagées.

- L'implantation du système REAAO (Répartition des Équipes et Activités Assistées par Ordinateur) fournirait une information en temps réel sur la localisation des équipes sur le terrain en vue de leur répartition optimale selon les travaux à réaliser et les distances à parcourir. Le Distributeur poursuit l'analyse de cette avenue en avant-projet.

Au terme des avant-projets prévu d'ici 2009, le Distributeur sera en mesure de préciser les gains, les coûts, l'échéancier de réalisation et les risques associés

aux projets qui constituent les actions structurantes sur lesquelles il table actuellement.

3 BALISAGE EXTERNE

Dans sa décision D-2007-12, la Régie a accepté la proposition du Distributeur de participer aux exercices de balisage de PA Consulting de façon annuelle pour le processus Distribuer et à chaque deux ans pour le processus SALC. En 2007, seules les activités relatives au processus Distribuer ont fait l'objet d'un balisage.

3.1 Résultats de l'exercice de balisage 2007 – Réseau de distribution

Hydro-Québec Distribution a participé en 2007 pour la 5e année consécutive au programme de balisage sur le Transport et la Distribution offert par la firme PA Consulting (programme T&D). Le programme réalisé en 2007 traite des résultats obtenus en 2006.

Au fil des ans, le nombre de participations au programme de balisage T&D périclite, passant de 40 en 2005 à 27 en 2006 et à 23 en 2007.

3.1.1 Modèle de balisage

PA Consulting découpe les activités de transport et de distribution en fonction des actifs suivants : les lignes de transport, les postes de transport, les postes de distribution et les lignes de distribution. Hydro-Québec Distribution n'a participé qu'à la portion du balisage qui la concerne, soit celle qui traite des lignes de distribution.

3.1.1.1 Méthode de rangement

Les résultats du balisage comportent plusieurs dizaines d'indicateurs permettant de mesurer différents aspects de la performance des distributeurs. En 2006, PA

10

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

11

d'administration en décembre 2008. Ceux de 2010 seront fixés au cours de l'automne 2009 et seront approuvés à la fin de l'année.

TABLEAU 3
CIBLES DE QUALITÉ DE SERVICE DU DISTRIBUTEUR POUR 2009

	Cible
Satisfaction de la clientèle (résidentiels, commerciaux, affaires et Grandes entreprises) [1]	7,6
Indice de continuité de service normalisé (minutes/client)	129
Taux de fréquence des accidents avec perte de temps et assistance médicale (par 200 000 heures travaillées)	4,10

[1] La cible de 7,6 fixée pour la satisfaction de la clientèle concerne l'ensemble de la clientèle, incluant la clientèle Grande entreprise. C'est la moyenne, des deux indicateurs de satisfaction présentés au tableau 2, pondérée par le produit des ventes de chaque clientèle pour former un seul indicateur composite.

2 PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

Dans le cadre des travaux du Comité efficience, le Distributeur a complété, en 2008 et 2009, l'analyse de ses sous-processus opérationnels, ainsi que de ses sous-processus supports les plus significatifs. Ces analyses, réalisées selon l'approche décrite en détail dans le dossier tarifaire R-3644-2007[3], se déclinent en trois étapes : le diagnostic, l'évolution attendue et la formulation de cibles.

En ce qui a trait à la formulation de cibles de coûts, l'analyse n'a pu être complétée dans sa totalité en raison de la structure de l'information comptable qui ne permet pas de déployer la totalité des coûts (CEN et coûts totaux) jusqu'au niveau des sous-processus. Actuellement, le déploiement des coûts se limite aux indicateurs des processus SALC et Distribution, tel que présenté au tableau 1.

[3] Voir la pièce HQD-03, document 1, page 13.

D'autres analyses sont aussi réalisées en parallèle à l'analyse des sous-processus. Elles concernent des sous-processus dits « transverses », soit des sous-processus dont le flux des tâches à compléter touche plusieurs unités d'affaires au sein de la division. À titre d'exemple, mentionnons le sous-processus transverse « Traiter les demandes d'alimentation des clients », dont la performance au niveau des délais fait partie des indicateurs de qualité de service présentés dans le tableau 2. Par ce type d'analyse, le Distributeur compte obtenir un portrait plus complet de sa performance service et, le cas échéant, mieux comprendre l'origine des écarts observés. Par exemple, des pertes de productivité, découlant notamment de déplacements et travaux inutiles, ont été identifiées. Les mesures correctives mises en place dans la gestion quotidienne de ce sous-processus contribuent à la réduction des charges d'exploitation de façon récurrente et à la performance du traitement des demandes d'alimentation[4].

2.1 Les stratégies envisagées

Les actions d'efficience sont essentiellement de deux natures : les actions de gestion courante et les actions structurantes.

Les actions de gestion courante se présentent comme des changements ou ajustements mineurs aux façons de faire actuelles. L'objectif global fixé pour 2010 est supérieur à celui de 2009, soit un gain récurrent de 1,25 % des charges d'exploitation comparativement à 1 % pour les années antérieures.

Ce gain récurrent pour 2010 équivaut à une réduction des charges d'exploitation de l'ordre de 13,5 M$. Ainsi, depuis 2007[5], le Distributeur cumule des gains récurrents dans la gestion courante de ses activités qui totaliseront 64 M$ en 2010, soit un gain cumulatif de plus de 15 $ par abonnement.

À titre d'exemple, le Distributeur implante progressivement un outil permettant une meilleure gestion de la qualité des contacts. Cet outil, l'enregistrement des appels, est actuellement présent au sein de toutes les entreprises de comparaison et se présente

[4] À cet égard, deux indicateurs, présentés au tableau 2, permettent de suivre la performance au niveau du traitement des demandes d'alimentation.
[5] L'année 2007 constitue la première année du Plan intégré d'amélioration de l'efficience du Distributeur.

comme un outil indispensable à la bonne gestion d'un centre de contacts. Cette nouvelle pratique de gestion pour Hydro-Québec Distribution est actuellement en mode pilote au sein d'un des sites téléphoniques du centre de contacts. Les bénéfices premiers de l'implantation de l'enregistrement des appels se feront sentir sur la qualité des contacts, la durée de traitement des appels.

D'autres améliorations, plus substantielles, résultent d'actions structurantes. À cet égard, la Régie demande, dans sa décision D-2009-016, de présenter une mise à jour du plan intégré d'amélioration de l'efficience identifiant notamment les gains, les coûts, l'échéancier de réalisation et les risques associés aux actions structurantes qui étaient à l'étude ou en déploiement au moment du dépôt du dossier tarifaire R-3677-2008.

Le projet SIC dont la livraison 3 a été mise en service en janvier 2008, constitue la principale action structurante réalisée par le Distributeur au cours des dernières années. Des gains d'efficience importants, en lien avec l'implantation du projet, sont déployés dans les sous-processus. En 2009, des gains cumulés de 18,7 M$ sont comptabilisés à ce titre, dont 3,9 M$ sont directement attribuables aux charges d'exploitation nettes.

Le Distributeur compte obtenir la totalité des gains associés au projet à partir de 2011. En 2010, des gains de 2,7 M$ s'ajoutent pour atteindre des gains récurrents de plus de 21 M$ pour l'ensemble du projet SIC. Les gains anticipés sont évalués à 22,8 M$ à partir de 2011.

Le tableau 4 résume les gains prévus du projet SIC pour 2009 et 2010.

TABLEAU 4
SOMMAIRE DES GAINS DU PROJET SIC POUR 2009 ET 2010

EN M$	*2009[1] Année de base*	*2010 Année témoin*
Augmentation des revenus autres que vente d'électricité	11,2	11,2
Réduction des charges d'exploitation	3,9	6,6
Réduction des frais financiers	2,6	2,6
Réduction des investissements	1,0	1,0
Gains totaux	**18,7**	**21,4**

[1] Les gains prévus pour 2009 correspondent à ceux pris en compte dans la décision D-2009-016.

Les autres actions structurantes actuellement à l'étude ont connu des changements depuis le dossier précédent. Le Distributeur désire faire le point sur ces actions :

- *Usage de la lecture à distance pour effectuer la relève de compteurs* : Le Distributeur a choisi d'approfondir ses études visant à exploiter davantage le potentiel technique des solutions offertes sur le marché. Un projet découlant de ces études sera élaboré au cours des prochains mois.

- *Libres services (RVI / Web)* : Ces libres services qui offrent aux clients la possibilité d'obtenir des informations et de conclure de multiples transactions sans l'intervention d'un représentant des services à la clientèle font maintenant partie des outils standards d'un centre de contacts. À ce titre, l'implantation de nouvelles fonctionnalités, de même que les modifications aux fonctionnalités existantes seront dorénavant traitées comme des actions de gestion courante d'un centre de contacts. Malgré leur retrait de la liste des actions structurantes, le Distributeur entend poursuivre le développement des libres services. À titre d'exemple, on peut mentionner, pour 2009, l'amélioration du module emménagements / déménagements qui permettra de réduire le nombre d'utilisations et le nombre de rejets des transactions effectuées. De même, le traitement des pannes pourra s'effectuer par le biais d'une fonctionnalité RVI

améliorée. En offrant une information plus complète, le Distributeur s'attend à une réduction du nombre d'appels transférés aux représentants. Une révision des priorités dans la foulée de la mise à niveau de SAP est en cours. L'implantation de fonctionnalités RVI/Web est à l'origine de gains d'efficience récurrents de l'ordre de 300 K$ en 2009.

- Implantation du système REAAO (Répartition des Équipes et Activités Assistées par Ordinateur) : Ce système visait à fournir une information en temps réel sur la localisation des équipes sur le terrain en vue d'une répartition optimale des employés selon les travaux à réaliser et les distances à parcourir. Après analyse, le Distributeur a conclu que les bénéfices potentiels d'une telle implantation ne sont pas suffisants pour compenser les coûts et les risques afférents. Le projet dans sa forme actuelle est par conséquent suspendu. D'autres mesures visant à améliorer le suivi et la gestion des équipes terrain sont maintenant à l'étude.

Le Distributeur annonce l'ajout de deux nouvelles actions structurantes, soit l'inspection et le retraitement des poteaux et la révision du niveau de service offert aux différents segments de la clientèle affaires

L'inspection et le retraitement des poteaux découlent de la demande formulée à cet égard dans le dossier R-3677-2008[6]. À long terme, les gains attendus résident dans la réduction des investissements pour assurer la pérennité du réseau.

Sur la base des observations tirées du balisage et des diagnostics commerciaux, le Distributeur a procédé à un ajustement du niveau de service offert aux différents segments de la clientèle affaires. La nouvelle approche vise à bonifier les services offerts aux quelque 1 141 clients des comptes majeurs, notamment en ce qui a trait à l'information relative aux pannes et aux interruptions de service, tout en générant des gains d'efficience liés à la force commerciale, de plus de 2 M$ en 2009 et de 3 M$ récurrents à partir de 2010.

[6] Voir la pièce HQD-7, document 3, Annexe A

16

3 BALISAGE EXTERNE

Dans sa décision D-2008-024, la Régie a demandé au Distributeur de poursuivre ses efforts d'implantation des meilleures pratiques d'affaires pour réduire l'écart qui persiste entre lui et les entreprises plus performantes. Souscrivant à cette recommandation, le Distributeur a retenu en 2008 les services de la firme First Quartile Consulting (1QC) dont l'approche est davantage axée sur l'identification des meilleures pratiques d'affaires.

Dans le but de mieux comprendre les façons de faire des entreprises participantes, 1QC propose une approche plus ciblée et axée sur les sujets d'intérêt des participants. À cette fin, le consultant préconise une approche en deux volets :

1) analyse des grandes tendances sur la base d'indicateurs de performance standards ;

2) analyse de trois sujets d'intérêt choisis par l'ensemble des participants.

Le Distributeur rend compte de sa participation pour la première année aux programmes de balisage dirigés par la firme 1QC qui portent d'une part sur les activités de services à la clientèle et, d'autre part, sur les activités de réseau de distribution.

Ces programmes visent une meilleure compréhension du mode de fonctionnement des organisations. Ils sont complétés par une étude approfondie des initiatives les plus porteuses d'amélioration. L'approche méthodologique diffère de celle utilisée par le passé. Elle comporte davantage d'échange de données qualitatives et descriptives sommaires par opposition à l'échange de grandes quantités de données opérationnelles détaillées.

Les exercices propres à chacun des deux programmes sont menés de façon distincte, chaque processus ayant son propre modèle de balisage et son bassin d'entreprises participantes. Comme il fallait s'y attendre, en raison d'une première année d'existence, le niveau de participation aux programmes offerts par 1QC est nettement moins élevé qu'à ceux offerts par PA Consulting en 2006.

En effet, on ne comptait que 14 participants en 2008 au programme « Transmission & Distribution » de 1QC alors que, pour celui de PA Consulting en 2006, il y avait 19

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

service téléphonique s'améliore suite à la mise en œuvre d'actions de redressement, conformément aux attentes exprimées par la Régie.

Sécurité

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

Quant à la sécurité des employés, le taux de fréquence des accidents s'est amélioré en 2009, affichant une valeur de 3,6. Pour le premier semestre de 2010, le résultat de 2,8 constitue une amélioration par rapport à la même période l'an passé. Ce résultat s'explique notamment par des conditions climatiques particulièrement favorables en début d'année et des efforts concertés du Distributeur en matière de prévention.

2. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

Dans sa décision D-2010-022, la Régie a demandé au Distributeur de présenter dans le prochain dossier tarifaire, une mise à jour du plan intégré d'amélioration de l'efficience portant, notamment, sur la formulation de cibles de coûts, l'analyse des sous-processus dits « transverses » et les actions structurantes en déploiement ou à être déployées. La Régie s'attend à ce que les gains de performance nets et les échéanciers de réalisation associés à ces actions soient également présentés.

Au sujet de la formulation de cibles de coûts, la situation qui prévalait en 2009 et décrite à la page 11 de la pièce HQD-7, document 2 du dossier tarifaire R-3708-2009, est demeurée la même. C'est pourquoi le déploiement de cibles de coûts se limite aux indicateurs des processus SALC et Distribution présentés au tableau 1.

Au sujet de l'évolution de ses coûts, la stratégie du Distributeur demeure sensiblement la même, sinon qu'il entend augmenter le niveau des gains dans la gestion courante de ses activités de 1,25 % en 2010 à 2 % en 2011. Ce gain récurrent pour 2011 équivaut à une réduction des charges d'exploitation de 22,4 M$. Ainsi, depuis 2007[5], le Distributeur

[5] L'année 2007 constitue la première année du Plan intégré d'amélioration de l'efficience du Distributeur.

20

cumule des gains récurrents dans la gestion courante de ses activités qui totaliseront 86,4 M$ en 2011, soit un gain cumulatif de plus de 21 $ par abonnement.

Cet objectif est ambitieux et répond, selon le Distributeur, aux attentes exprimées par la Régie à l'égard d'une poursuite de l'amélioration de l'efficience, et ce, sans affecter la qualité du service à la clientèle.

Du côté des activités Clientèle, il a déjà été mentionné, dans la pièce HQD-7, document 2 du dossier R-3708-2009, que le Distributeur testait progressivement un nouvel outil, soit l'enregistrement des appels. Cet enregistrement vise à assurer une meilleure gestion de la qualité des contacts dont les bénéfices premiers se feront sentir naturellement sur la qualité puis sur la durée de traitement des appels. L'enregistrement des appels était en mode pilote en 2009. Suite à une expérimentation concluante, cette pratique de gestion sera implantée dans tous les sites du centre de contacts d'ici la fin de 2010.

Ces dernières années ayant été mobilisées par l'implantation du nouveau système d'information clientèle (SIC), le Distributeur s'applique maintenant à optimiser l'organisation du travail de ses activités de services à la clientèle. La planification et le suivi des opérations des sites du centre de contacts a été centralisée, permettant ainsi une meilleure répartition de la charge de travail, tout en libérant les gestionnaires d'une tâche administrative. Cette nouvelle façon de faire est porteuse d'efficience puisqu'elle concerne une large part de la tâche réalisée pour la prestation du service à la clientèle. Le Distributeur estime que les gains se situent à la hauteur de 150 équivalent temps complet (ETC) pour la période 2010-2011.

Le Distributeur révise à la hausse les gains issus des ajustements du niveau de service offert aux différents segments de la clientèle affaires. De 3 M$ récurrents annoncés à partir de 2010 dans le dossier R-3708-2009[6], le Distributeur estime qu'ils seront davantage de l'ordre de 6,3 M$, soit 3,3 M$ additionnels. Pour les activités Clientèle, cela s'est traduit par une réduction de l'effectif de 45 ETC.

Le Distributeur poursuit également le développement de ses libres-services par le biais de son Programme d'Accès au Service (PAS). Ainsi, le développement de son module

[6] Voir la pièce HQD-7, document 2, page 15.

lié aux emménagements et déménagements permet de libérer 13 ETC additionnels en 2010 qui se rajoutent aux 21 ETC déjà obtenus en 2009 (dont 10 sont imputés au projet SIC).

Du côté des activités Réseau de distribution, le Distributeur compte accroître la productivité de la main-d'œuvre sur le terrain par le biais d'une uniformisation des façons de faire et une centralisation des activités de planification. Cet accroissement de la productivité de la main-d'œuvre contribuera à absorber plus facilement la croissance des abonnements et les besoins de pérennité tout en limitant l'embauche de nouveaux employés rendue nécessaire par le nombre important de départs à la retraite. Le Distributeur entend également optimiser ses modes de fonctionnement, ce qui aura pour effet de libérer l'équivalent de 37 ETC en 2010-2011.

Le nouveau service offert sur le Web qui informe des frais d'émondage à la demande des clients produit des gains tant du côté des activités Clientèle que des activités Réseau de distribution. Ce service a permis aux clients d'obtenir l'information plus facilement et de réduire les déplacements inutiles de 25 à 30 % (2 M$) de la part des équipes sur le terrain.

D'autres améliorations, plus substantielles, résultent d'actions structurantes. À cet égard, le Distributeur présente dans le tableau 3, le sommaire des gains récurrents du projet SIC pour 2010 et 2011.

TABLEAU 3
SOMMAIRE DES GAINS DU PROJET SIC POUR 2010 ET 2011

EN M$	*2010 [1] Année de base*	*2011 Année témoin*
Augmentation des revenus autres que vente d'électricité	11,2	11,2
Réduction des charges d'exploitation	6,6	8,0
Réduction des frais financiers	2,6	2,6
Réduction des investissements	1,0	1,0
Gains totaux	**21,4**	**22,8**

[1] Les gains prévus pour 2010 correspondent à ceux pris en compte dans la décision D-2010-022.

À partir de 2011, mis à part les gains récurrents, aucuns nouveaux gains directement attribuables au projet SIC ne sont anticipés. Cependant, après avoir réussi l'implantation de ce nouveau système, ce qui représente un défi majeur pour n'importe quelle entreprise de la taille d'Hydro-Québec, le Distributeur entend axer ses efforts sur l'optimisation des opérations de services à la clientèle.

Le projet de lecture à distance (LAD) constitue donc la prochaine action structurante majeure du plan intégré d'amélioration de l'efficience du Distributeur. Le projet vise à introduire une technologie avancée qui se traduira, à terme, par le remplacement de plus de 3,6 millions de compteurs sur le réseau.

Ce projet fait l'objet de travaux préparatoires pour lesquels le Distributeur a obtenu l'autorisation (décision D-2010-078) de créer un compte de frais reportés hors base afin d'y comptabiliser les dépenses qui leur sont associées. Ces travaux sont l'étape préalable à la demande d'autorisation spécifique du projet que le Distributeur fera à la Régie en 2012.

Le projet LAD est une source importante d'efficience, notamment à l'égard des activités de relève des compteurs et du recouvrement (plus spécifiquement sur la fonctionnalité débranchement / branchement à distance). De façon générale, cette technologie devrait changer de façon significative, à la fois la gestion du réseau et les types de services

offerts à la clientèle. Tous ces changements sont perçus par le Distributeur comme autant d'opportunités d'amélioration de son efficience.

Finalement, la Régie souhaite également que le Distributeur fasse le point sur l'analyse de ses sous-processus transverses. Pour le Distributeur, ces sous-processus s'inscrivent le plus souvent dans un cycle d'amélioration continue de la gestion de ses opérations. Il n'y a pas d'échéanciers de réalisation qui y sont associés comme c'est le cas pour les actions structurantes qui prennent le plus souvent la forme de projets d'investissement pour lesquels sont réalisés des plans d'affaires détaillés intégrant des analyses de risques et des calendriers de réalisation bien définis.

L'analyse du processus transverse « Traiter les demandes d'alimentation des clients » vise d'abord à améliorer la performance des indicateurs de qualité du service reliés aux demandes d'alimentation, tels que ceux présentés dans le tableau 2. Les actions de redressement ont porté sur l'amélioration de la communication entre les intervenants internes et externes appelés à réaliser des tâches visant l'alimentation d'un client. Cette amélioration de la communication produit également des gains de productivité, principalement sous la forme d'une diminution des déplacements inutiles. Ces gains se matérialisent le plus souvent par une capacité additionnelle de réalisation d'autres tâches ou par une réduction du temps supplémentaire. Chaque unité responsable d'un sous-processus d'affaires intègre ces gains dans la gestion courante de ses activités.

3. BALISAGE EXTERNE

Dans sa décision D-2010-022, la Régie souligne qu'elle attend le dépôt des résultats de 2008 avant de se prononcer sur l'opportunité de présenter les résultats de balisage des activités de réseau de distribution à chaque deux ans, comme c'est le cas pour les activités de services à la clientèle. La Régie demande également une présentation du calendrier pluriannuel pour l'ensemble des exercices de balisage externes.

Dans ce contexte, le Distributeur a participé pour une deuxième année consécutive à l'exercice de balisage offert par la firme First Quartile Consulting sur les activités de réseau de distribution. L'exercice, réalisé en 2009, porte sur les résultats de 2008.

3.1. Résultats de balisage pour les activités de réseau de distribution

Les graphiques 1 à 4 présentent les résultats de balisage pour les années 2004 à 2008. Les résultats de 2004 à 2006 sont issus d'exercices de balisage réalisés par la firme PA Consulting, alors que ceux de 2007 et 2008 proviennent des exercices menés par la firme First Quartile Consulting.

Les données de coûts et de continuité de service sont calculées sur la base d'un nombre de participants qui varie selon les années. Le plus faible nombre de participants a été enregistré en 2007. À ce moment, le programme offert par la firme First Quartile Consulting comptait 14 participants. À l'opposé, 2004 était l'année où le plus grand nombre d'entreprises de services publics ont participé à l'exercice, soit 27 participants. Pour les autres années, les programmes comptent de 18 à 23 participants.

Les résultats de coûts sont présentés en dollars américains selon les taux de change en vigueur pour l'année faisant l'objet du balisage, tel que présenté dans le tableau 4. On notera que l'évolution du taux de change observé de 2004 à 2006 a eu pour effet de pénaliser le Distributeur alors que cet effet est neutre lorsque les comparaisons se limitent à la période 2006 à 2008.

TABLEAU 4
TAUX DE CHANGE ($ US POUR 1 $ CAN)

Année	Taux de change applicable
2004	0,77
2005	0,83
2006	0,92
2007	0,93
2008	0,93

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 indicateurs de coûts (indicateur 8 : CEN par abonnement et indicateur 7 : Coût total par abonnement) et les indicateurs de continuité de service (brut et redressé des pannes majeures et interruptions planifiées) présentés à la section 1.2.

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

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

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

2.2. Participation aux exercices de balisage

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

3. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

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

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

[3] Voir le paragraphe 214, page 57.

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

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

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

3.1. Actions de gestion courante

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

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

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

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

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

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

3.2. Actions structurantes

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

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

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

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

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

[4] Voir la décision D-2011-058 relative au dossier R-3747-2010.
[5] Voir le dossier R-3770-2011.

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

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

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

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

3. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

Dans sa décision D-2012-024[2], la Régie réitère sa demande au Distributeur de présenter un plan d'ensemble permettant, notamment, d'associer les objectifs et les stratégies relatifs aux deux grands axes d'analyse de sa performance ainsi que les moyens pour y parvenir, en lien avec les différents indicateurs de balisage compilés tant à l'interne qu'à l'externe.

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

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

[2] Voir le paragraphe 222, page 66.

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

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

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

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

Pour le volet relatif au réseau de distribution, les indicateurs de coûts et de qualité du service utilisés pour le balisage externe sont présentés à la section 2 de la présente pièce. Comme les résultats du balisage sont présentés aux deux ans, alternativement pour chacun des deux volets, il faut se référer au dossier tarifaire R-3776-2011[3] pour le volet relatif aux services à la clientèle.

3.1. Actions de gestion courante

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

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

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

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

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

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

3.2. Actions structurantes

Le Distributeur compte également sur la réalisation de projets plus structurants pour améliorer son efficience. C'est le cas du projet d'Optimisation des systèmes clientèles (OSC), autorisé par la Régie en 2011[5], et du projet de Lecture à distance (LAD), dont la demande d'autorisation de la phase I a été prise en délibérée par la Régie en juillet 2012[6].

[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.

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

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

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

Le tableau 4 présente une synthèse de l'ensemble des gains d'efficience réalisés par le Distributeur, tant ceux liés aux actions de gestion courante que ceux liés aux actions 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
Nouveaux efforts d'efficience							
Actions de gestion courante							**116,6**
Gestion courante	10,0	10,5	13,5	10,9	10,9	10,5	66,3
Efficience additionnelle	30,0					20,3	50,3
Actions structurantes	2,8	1,1	2,7	1,4	2,3	5,0	**15,3**
Efficience 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**	

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

3.3. Qualité du service

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

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

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

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

1. le développement, l'amélioration et l'intégration des canaux de communication à la disposition des clients dans le cadre d'une stratégie multicanal ;
2. un portefeuille d'offres personnalisées de service de base segmentées en fonction de profils types des clients intégrant les offres visant une gestion plus efficace de l'énergie, auxquelles s'ajouteront, notamment, des fonctionnalités rendues possibles par l'introduction d'une infrastructure de mesurage avancée et des compteurs de nouvelle génération ;
3. le pilotage de l'expérience client à travers les divers canaux qui s'appuie sur une meilleure connaissance des clients et le développement de tableaux de bord plus complets et mieux adaptés pour orienter les actions d'amélioration et saisir les opportunités offertes par les interactions avec le client.

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

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

TABLEAU 5
ACTIONS D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU SERVICE

Projets	2012	2013-14
Canal Web et Mobile • Refonte de la plateforme • Développement de services	• Nouveau site Web plus flexible et plus convivial • Service de comparaison de la consommation d'électricité «Comparez-vous»	• 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, o accès au compte o informations lors de pannes et interruptions • Proposition d'offres intégrées, incluant les offres en efficacité énergétique
Refonte de la Réponse vocale interactive (RVI)	• Menus simplifiés • Accès facilité	
Développement du canal Courriel		• 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 • Matrice des compétences • Optimisation des procédures • Support aux superviseurs	• Taux de règlement au premier appel amélioré	• Contribution des représentants à la stratégie «Drive to Web» o Abonnement à la page personnalisée
Passage, à une version de Siebel, du portail destiné aux Grands clients		• Évolution du portail destiné aux Grands clients

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

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

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

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

À titre d'exemple, la flotte de véhicules a depuis peu été équipée de GPS, permettant ainsi la localisation des équipes de monteurs et une meilleure allocation de celles-ci selon la priorité des travaux à réaliser sur le terrain. Le Distributeur est aussi en voie d'installer des outils de mobilité (similaires aux tablettes électroniques) qui permettront l'ouverture et la fermeture de bons de travail à distance en y associant les feuilles de temps des employés, éliminant ainsi la tâche de saisie de données. De plus, le projet Solutions d'ordonnancement et de gestion des équipes mobiles (« SOGEM »), soumis pour autorisation à la Régie en août 2013[1], permettra d'obtenir en temps réel de l'information, notamment la localisation géographique des travaux et des équipes sur le terrain, et d'automatiser l'ordonnancement et la gestion des travaux sur le réseau de distribution. Plusieurs processus de travail pourront ainsi être optimisés.

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

[1] Dossier R-3853-2013

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

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

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

Les entreprises de service public tirent profit des nombreux services maintenant disponibles sur le marché et font évoluer leur modèle d'affaires. Elles limitent ainsi le développement coûteux de solutions sur mesure. Le Distributeur compte suivre l'évolution des marchés à cet égard et saisir les opportunités qui s'offrent à lui pour continuer à déployer les actions d'amélioration de la qualité du service déjà engagées[2]. Cette approche, porteuse d'efficience, propose aux clients des solutions de communication qui répondent plus adéquatement à leurs attentes.

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

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

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

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

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

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

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

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

[3] Dossier R-3770-2011.

le total cumulatif pour le projet LAD à 17,9 M$. Le Distributeur rappelle que des gains récurrents de 81 M$ par année sont prévus à l'horizon 2018[4].

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

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

TABLEAU 1
GAINS D'EFFICIENCE – 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
Efficience additionnelle	30,0					20,3	80,0
Actions structurantes	2,8	1,1	2,7	1,4	2,3	5,0	12,9
Efficience 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. EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

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

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

[4] Idem.

46

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

En effet, l'analyse des résultats indique que l'efficience du Distributeur, représentée par la croissance annuelle de ses indicateurs sur la période 2010-2014, est plus que satisfaisante. Tous les indicateurs privilégiés par le Distributeur affichent une croissance inférieure à l'inflation qui s'établit à 2,0 % en moyenne sur la même période. Ces résultats dépassent largement l'engagement du Distributeur de contenir sous l'inflation la croissance annuelle moyenne des indicateurs de coûts, sur une période mobile de cinq 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 1er 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'efficience :

- 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'efficience de 103 M$ dans les charges d'exploitation en 2014.

EFFICIENCE ET PERFORMANCE

TABLE DES MATIÈRES

1. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE 5
1.1. Activités liées au réseau de distribution 5
1.2. Activités liées aux services à la clientèle 6
1.3. Optimisation de l'effectif 7
1.4. Gains d'efficience 7
2. INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR 9
3. INDICATEURS DE PERFORMANCE DU DISTRIBUTEUR EN TERMES DE QUALITÉ DU SERVICE 11
3.1. Révision des indicateurs de performance 11
3.2. Évolution de la performance du Distributeur 12

ANNEXE A : BALISAGE EXTERNE À L'ÉGARD DES ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSEAU DE DISTRIBUTION 15
ANNEXE B : DESCRIPTION DES INTRANTS AUX INDICATEURS D'EFFICIENCE 21
ANNEXE C : INDICATEURS D'EFFICIENCE SPÉCIFIQUES 25
ANNEXE D : DÉFINITION DES INDICATEURS DE QUALITÉ DU SERVICE 29

LISTE DES FIGURES

Figure A-1 : Coût total par abonnement 18
Figure A-2 : Dépenses en exploitation par abonnement 18
Figure A-3 : Continuité de service (indice brut) 19
Figure A-4 : Continuité de service (indice redressé) 19

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Gains d'efficience reconnus - charges d'exploitation 8
Tableau 2 : Gains d'efficience nets du projet SOGEM 9
Tableau 3 : Indicateurs d'efficience privilégiés par le Distributeur 10
Tableau 4 : Indicateurs de qualité du service du Distributeur 12
Tableau A-1: Tableau de change 17
Tableau B-1 : Composantes des indicateurs d'efficience 23
Tableau B-2 : Intrants aux indicateurs d'efficience 24
Tableau C-1 : Indicateurs d'efficience spécifiques 27

SQ

Le Distributeur présente un suivi de son plan intégré d'amélioration de l'efficience.

À la section 1, il expose sa vision du développement de l'organisation caractérisée par la modernisation, l'utilisation accrue des technologies et l'uniformisation de ses façons de faire. Dans la section 2, il fait appel à ses indicateurs d'efficience pour illustrer l'impact sur ses coûts de la mise en œuvre de cette vision. Finalement, le Distributeur fait état, dans la section 3, de la révision de ses indicateurs de qualité de service dans l'optique d'actualiser le suivi de sa performance.

Les résultats du balisage externe, la description des intrants aux indicateurs d'efficience, les indicateurs d'efficience spécifiques ainsi que la définition des indicateurs de qualité de service sont présentés en annexe.

1. PLAN INTÉGRÉ D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE

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

La stratégie et l'objectif du Distributeur, exposés initialement au dossier tarifaire 2008-2009[1] et précisés par la suite, se poursuivent en s'appuyant sur des actions qui visent la gestion courante des activités et d'autres qui touchent ses actions plus structurantes.

Afin de contrôler ses coûts et améliorer la qualité du service, le Distributeur poursuit la simplification et l'optimisation de ses processus, en vue de réduire les temps de cycle et d'utiliser les ressources humaines et matérielles de façon optimale, et ce, en mettant à profit certaines technologies disponibles sur le marché.

1.1. Activités liées au réseau de distribution

Le Distributeur a mis en place un Centre de gestion des activités de distribution (CGAD) visant la gestion centralisée et optimale des travaux sur le réseau de distribution. Pour y arriver, il saisit les opportunités offertes par les nouvelles technologies tant celles liées au réseau, notamment les compteurs intelligents et les intellirupteurs[2], que celles liées aux technologies de l'information. Ces dernières sont à la base même du projet Solutions d'ordonnancement et de gestion des équipes mobiles (SOGEM) autorisé par la Régie en septembre 2013[3]. Ce projet consiste à mettre en place des progiciels qui permettront la gestion centralisée des activités liées au réseau de distribution en automatisant

[1] R-3644-2007, HQD-3, document 1.
[2] Les intellirupteurs, ou interrupteurs intelligents, sont des déclencheurs qui peuvent être actionnés à distance pour mettre une portion de ligne hors tension. Ils contribuent à réduire le nombre de clients affectés par des interruptions.
[3] D-2013-155.

l'ordonnancement et la gestion des travaux tout en procurant plusieurs informations dont la localisation géographique des travaux et des équipes sur le terrain en temps réel. Le CGAD, jumelé aux SOGEM, permettront une meilleure planification et utilisation des ressources sur tout le territoire québécois et, par le fait même, amélioreront le service à la clientèle par le respect des délais visés pour la réalisation des demandes des clients et la prise en charge plus rapide du rétablissement du service lors de pannes.

Par ailleurs, dans le but d'optimiser la planification et l'ingénierie du réseau de distribution, le Distributeur procède actuellement à la réforme de ses encadrements en matière de conception du réseau ainsi qu'à la simplification et à la normalisation des montages types. L'utilisation de montages d'ingénierie normalisés permettra à terme de diminuer les coûts des projets et les efforts de conception, tout en rehaussant la sécurité. De plus, l'industrialisation du traitement pour les travaux de nature simple aura pour effet de raccourcir les délais de ce type de demande.

Le Distributeur procède également à l'optimisation de sa stratégie d'intervention pour le rétablissement du service en situation d'urgence. Cette stratégie vise à réduire, d'une part, le délai de rétablissement du service en optimisant l'utilisation des ressources qui travaillent en amont des activités de réparation confiées aux monteurs et, d'autre part, l'occurrence de pannes liées à la végétation. Le Distributeur vise aussi à mieux détecter les interruptions de service, notamment pour les clients ayant un compteur de nouvelle génération. Il sera ainsi possible de valider à distance le statut de l'alimentation de ces clients et de déployer les équipes requises, le cas échéant.

1.2. Activités liées aux services à la clientèle

La modernisation des façons de faire s'applique également aux activités liées aux services à la clientèle.

En effet, le Distributeur vise à simplifier l'accès à ses services. Il entend également intensifier ses efforts de sensibilisation et d'information à l'intention des clients en tirant profit des moyens de communications électroniques (Web, courriel et téléphone mobile). La mise en place de deux nouveaux portails dans l'*Espace client* en 2014 rendra ainsi les clients autonomes dans le suivi de leur dossier. Le premier portail permettra aux clients résidentiels de suivre leurs coûts d'électricité et d'effectuer différentes analyses dans le but de mieux comprendre et de mieux gérer leur consommation. Le deuxième portail permettra aux propriétaires et aux gestionnaires d'unités de location de faire le suivi de la responsabilité de la facture d'électricité.

De plus, le Distributeur entend poursuivre l'amélioration du mode de versements égaux (MVE). À ce jour, il a procédé à la simplification de la révision annuelle de la facture et à l'amélioration de la projection de la consommation du client. L'ajout en 2014 d'un outil de suivi MVE, accessible sur le site Web, rendra les clients plus autonomes par rapport au suivi de leurs mensualités. Grâce à ce nouvel outil, ils pourront tout au long de l'année suivre leur consommation et ajuster, au besoin, le montant de leurs mensualités afin d'éviter d'avoir un

solde à payer au moment de la révision annuelle. De plus, ils pourront s'inscrire à une alerte qui leur sera envoyée lorsque les écarts entre la consommation associée à leurs versements et leur consommation réelle seront importants.

Le Distributeur a effectué la refonte de la section Info-Pannes sur le Web afin de permettre aux clients d'être mieux informés de l'évolution des pannes et des interruptions de service planifiées. Pour chaque interruption, une carte présente le nombre de clients privés d'électricité, la date et l'heure de début de l'interruption et le délai de rétablissement prévu. Le client peut aussi effectuer une recherche sur la carte avec les critères de son choix tels l'adresse exacte, le code postal et la rue. La carte est mise à jour toutes les 15 minutes, en tout temps. Cette initiative vise à déplacer vers le Web une portion de l'achalandage du traitement automatisé des appels touchant les pannes, tout en répondant à la demande croissante d'information des clients relative aux pannes et interruptions de service.

1.3. Optimisation de l'effectif

Au cours des dernières années, le Distributeur a su saisir les opportunités offertes par les nombreux départs à la retraite en diminuant de façon récurrente le nombre d'employés liés aux fonctions de support aux activités.

Quant aux emplois liés aux activités opérationnelles, le Distributeur a mis en place des actions structurantes permettant d'accélérer le remplacement des postes rendus vacants et le développement des nouveaux employés. Ainsi, afin de faire face à la croissance des activités et d'assurer la pérennité de son réseau, le Distributeur doit procéder au renouvellement de sa main d'œuvre. L'expertise, notamment celle propre aux métiers-lignes[4], doit être maintenue pour assurer la qualité du service.

Pour ce faire, le Distributeur compte embaucher, au cours des prochaines années, des employés métiers-lignes qu'il entend développer au moyen d'une approche de formation axée sur l'action dans le cadre d'«équipes-relèves». L'accompagnement des nouveaux employés sur le terrain par des employés expérimentés et reconnus dans leur domaine d'activité aura pour effet, d'une part, d'accélérer leur développement et, d'autre part, d'uniformiser l'application des normes et méthodes.

1.4. Gains d'efficience

Conformément à la décision D-2014-037[5], le Distributeur a fixé à 1,5 % pour 2015, sa cible d'efficience pour ses charges d'exploitation relatives à ses activités de base découlant des actions de gestion courante, soit une augmentation de 0,5 % par rapport aux années passées. Ces gains additionnels récurrents équivalent, pour l'année témoin 2015, à une réduction des charges d'exploitation de 18,5 M$.

[4] Ce groupe inclut les monteurs, les jointeurs, les thermographes et les dépanneurs.
[5] D-2014-037, paragraphe 293.

Le Distributeur compte également sur la réalisation du projet LAD qui constitue une action structurante majeure pour la poursuite de ses activités. En effet, une fois les trois phases du projet complétées, 3,8 millions de compteurs de nouvelle génération auront été installés sur le réseau en remplacement des compteurs en majorité électromécaniques. En 2015, des gains d'efficience récurrents de 20,1 M$ ont été intégrés, portant le total cumulatif pour le projet LAD à 31,5 M$.

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

Tableau 1 :
Gains d'efficience reconnus - charges d'exploitation (M$)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Actions de gestion courante								
Gestion courante	10,0	10,5	13,5	10,9	10,9	10,5	9,8	18,3
Efficience additionnelle	30,0					20,3	80,0	
Actions structurantes	2,8	1,1	2,7	1,4	2,3	5,0	6,4	20,1
Efficience réalisée en lien avec les décisions de la Régie			8,2	17,5	9,9	10,0	10,0	
Gains annuels	**42,8**	**11,6**	**24,4**	**29,8**	**23,1**	**45,8**	**106,2**	**38,4**
Efforts des années antérieures		**42,8**	**54,4**	**78,8**	**108,6**	**131,7**	**177,5**	**283,7**
Gains cumulatifs	**42,8**	**54,4**	**78,8**	**108,6**	**131,7**	**177,5**	**283,7**	**322,1**

Ainsi, les gains récurrents cumulatifs dont bénéficient les clients en 2015 s'élèvent à plus de 322,1 M$ dont 38,4 M$ sont associés aux efforts additionnels de 2015. Ces gains se reflètent directement dans les huit indicateurs d'efficience présentés au tableau 3.

Projet Solutions d'ordonnancement et de gestion des équipes mobiles (SOGEM)

Dans sa décision D-2013-155[6] concernant la demande d'autorisation du projet SOGEM, la Régie demande au Distributeur de présenter dans son dossier tarifaire annuel un tableau présentant l'état de la matérialisation des gains d'efficience de ce projet.

Le tableau 2 présente les gains d'efficience nets du projet SOGEM pour les années 2013 à 2015.

[6] D-2013-155, paragraphe 34.

Tableau 2 :
Gains d'efficience nets du projet SOGEM (M$)

	Année historique	Année de base	Année témoin
	2013	2014	2015
Charges d'exploitation	0,3	1,7	1,1
Efficience réalisée	-2,1	-1,7	-1,8
Gains nets annuels	**-1,8**	**0,0**	**-0,7**
ETC	**-26**	**-22**	**-22**

Dans la poursuite de la simplification et de l'optimisation de ses processus, le Distributeur a effectué, dès 2013, une gestion des effectifs qui anticipait la mise en œuvre prochaine du projet SOGEM, notamment en ne comblant pas certains postes devenus vacants. Les gains d'efficience en lien avec l'abolition des 70 postes de commis distribution-ordonnancement visés par le projet se matérialisent plus rapidement que prévu, de telle sorte que dès la fin de 2015, l'objectif devrait être atteint.

Le Distributeur souligne que les gains d'efficience nets du projet SOGEM sont intégrés à l'efficience pour ses charges d'exploitation relatives à ses activités de base découlant des actions de gestion courante.

2. INDICATEURS D'EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

Le Distributeur rappelle d'emblée que, comme mentionné dans le Rapport annuel 2013[7], le nombre d'abonnements des exercices 2009 et suivants a été révisé en fonction de la présentation adoptée en 2013 pour le Rapport annuel d'Hydro-Québec. Ne disposant pas du nombre d'abonnements pour les années antérieures à 2009 établi sur une base révisée, le Distributeur ne fera plus état dans l'analyse de son efficience de données antérieures à un historique de cinq ans ni de la croissance annuelle moyenne sur une période de dix ans.

Le Distributeur présente, au tableau 3, les huit indicateurs d'efficience internes qui permettent de rendre compte de sa performance sur le plan des coûts. Le tableau est composé de quatre indicateurs propres aux activités liées aux services à la clientèle (SALC) et au réseau de distribution.

Le Distributeur rappelle qu'il vise à contenir la croissance annuelle moyenne de ses indicateurs sous l'inflation sur une période mobile de 5 ans, tout en conservant, globalement, le même niveau de qualité de service.

En regard de cet objectif, l'analyse des résultats indique que l'efficience du Distributeur, représentée par la croissance annuelle de ses indicateurs sur la période 2011-2015, est satisfaisante. En effet, tous les indicateurs privilégiés par le Distributeur affichent une

[7] Rapport annuel 2013, pièce HQD-10, document 2, page 3.