

PLAN DE BALIAGE

**SUIVI DE LA LETTRE DU 5 MAI 2017 DE LA
RÉGIE DE L'ÉNERGIE (A-0054) DU DOSSIER
R-3987-2016**

P L A N D E B A L I S A G E

S U I V I D E L A D É C I S I O N D - 2 0 1 5 - 1 8 1

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION..... 3

1 OBJECTIFS 3

2 ACTIVITÉS BALISÉES 3

3 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2018 4

**4 SUIVI DES BALISAGES PRÉVUS AU DOSSIER
TARIFAIRE 2019 4**

INTRODUCTION

1 La Régie de l'énergie (la « Régie »), dans sa décision D-2014-077, a demandé qu'un exercice
2 ponctuel de balisage des charges d'exploitation soit mis en place. Dans sa décision D-2015-181,
3 la Régie a approuvé un plan de balisage échelonné sur cinq ans. En fonction de ce plan, divers
4 balisages par secteur seront déposés, comme que décrit à la section 2, dont quatre sont déposés
5 dans la Cause tarifaire 2018.

1 OBJECTIFS

6 Dans le cadre du présent suivi, Société en commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») souhaite :

- 7 • effectuer un rappel concernant les activités qui seront balisées en fonction du plan
8 approuvé par la Régie;
- 9 • statuer sur les balisages devant être déposés dans la Cause tarifaire 2018; et
- informer la Régie sur l'avancement des autres balisages à venir dans les prochains
dossiers tarifaires.

2 ACTIVITÉS BALISÉES

10 Au terme de cinq ans, une fois que le plan de balisage ci-dessous sera complété, la grande
11 majorité des dépenses d'exploitation aura été balisée.

Tableau récapitulatif du plan de balisage

Cause tarifaire 2017	Cause tarifaire 2018	Cause tarifaire 2019
Gestion des immeubles	Rémunération globale	Approvisionnement biens et services
Avantages sociaux	Exploitation du réseau	Gestion de l'information (TI)
	Services à la clientèle	
	Gestion de la flotte des véhicules	

3 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2018

1 Comme prévu, les quatre balisages reliés à la rémunération globale, aux activités de l'exploitation
2 du réseau, aux activités en lien avec le service à la clientèle et aux activités reliées à la gestion
3 de la flotte de véhicules sont présentés aux annexes 1, 2, 3 et 4.

4 SUIVI DES BALISAGES PRÉVUS AU DOSSIER TARIFAIRE 2019

4 Voici les résultats, jusqu'à ce jour, relativement à la recherche d'organismes pour les deux
5 dernières études prévues au plan de balisage.

Cause tarifaire 2019

6 1. Balisage de l'approvisionnement biens et services – gestion du matériel

7 En ce qui concerne le balisage relié à la gestion de l'approvisionnement du matériel, les
8 démarches pour la recherche d'organismes de balisage seront entreprises au printemps
9 2017.

10 2. Balisage de la gestion de l'information

11 Les démarches sont en cours pour le choix de la firme qui accompagnera Gaz Métro dans
12 son balisage sur la gestion des technologies de l'information.

13 Gaz Métro sera donc en mesure de respecter l'échéancier prévu au plan de balisage pour ces
14 études.

15 En conclusion, Gaz Métro est confiante que ces divers balisages permettront à la Régie d'évaluer
16 le caractère raisonnable de ses dépenses d'exploitation.

A N N E X E 1

**B A L I S A G E
D E L A R É M U N É R A T I O N D I R E C T E**

TABLE DES MATIÈRES

1 CONTEXTE..... 3

2 ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE 3

3 RÉSULTATS DU BALISAGE 4

4 PISTES D'AMÉLIORATION 5

5 CONCLUSION 5

1 CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Société en
3 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro »).

4 Selon ce plan, Gaz Métro doit déposer, dans la Cause tarifaire 2018, un balisage de ses grandes
5 catégories d'emploi afin de couvrir la portion de ses charges d'exploitation liée aux salaires de
6 tous les secteurs de l'entreprise.

7 Ce document décrit la méthodologie utilisée pour ce balisage, offre une analyse des résultats de
8 l'étude et propose des pistes d'amélioration.

2 ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE

9 La firme de conseillers en rémunération Normandin Beaudry a été retenue par Gaz Métro afin
10 d'effectuer un balisage des salaires de base et de la rémunération incitative versés à ses
11 employés occupant des postes comportant des fonctions et des responsabilités similaires au sein
12 d'autres grands employeurs du Québec. La comparaison avec les emplois comparables a été
13 effectuée en comparant d'une part les salaires de base et d'autre part la rémunération directe,
14 soit le salaire de base plus la rémunération incitative

Tableau 1

Proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés

Groupe d'employés	Nombre de titulaires appariés	
	Dans l'enquête	Chez Gaz Métro
➤ Cadres gestionnaires	46	191
➤ Cadres spécialisés	96	348
➤ Employés syndiqués de bureau	171	385
➤ Employés syndiqués à l'heure	289	453
Total	602	1 377
Proportion des titulaires couverts par l'étude	44 %	

1 Les entreprises constituant le marché de référence ont été déterminées conjointement avec
2 Gaz Métro selon les recommandations de Normandin Beaudry. Les 65 organisations composant
3 ce marché de référence, dont la liste figure au rapport de Normandin Beaudry, ont été
4 sélectionnées en considérant :

- 5 • l'importance de l'organisation dans l'économie;
- 6 • l'importance de ces organisations dans le marché de l'emploi au Québec;
- 7 • la présence de syndicats; et
- 8 • les organisations œuvrant dans le secteur de la distribution énergétique au Québec.

9 Normandin Beaudry a utilisé les données de rémunération provenant de l'enquête de
10 rémunération globale « Rémun » qu'elle effectue annuellement. Cette enquête couvre les
11 données de rémunération de 281 emplois répartis dans plus de 185 organisations de toute taille,
12 complexité et maturité. Certains postes à appairer ne figurant pas dans la base de données
13 « Rémun » ont été comparés avec les données figurant sur le site de la Commission de la
14 construction du Québec « CCQ », alors que d'autres l'ont été avec les données actualisées
15 provenant d'enquêtes fermées que la firme avait déjà réalisées.

16 Les charges d'exploitation couvertes par le balisage de la rémunération directe est de 92,3 M\$
17 ce qui représente une proportion de 48,1 % des charges d'exploitation totales de Gaz Métro.

3 RÉSULTATS DU BALISAGE

18 Les résultats du balisage effectué par Normandin Beaudry permettent de constater que le salaire
19 de base et la rémunération incitative versés positionnent Gaz Métro en milieu de peloton des
20 entreprises balisées. Ce positionnement correspond parfaitement à l'objectif général fixé par
21 l'entreprise tant pour les régimes d'avantages sociaux que pour la rémunération directe et
22 incitative. Ce positionnement permet au distributeur d'attirer et de retenir en emploi une
23 main-d'œuvre de qualité, qualifiée et compétente en lien avec sa mission de distributeur gazier.

Tableau 2

Écart¹ de la rémunération directe de Gaz Métro par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage)

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe ²
Cadres gestionnaires	4,3 %	5,4 %
Cadres spécialisés	7,9 %	11,4 %
Employés syndiqués de bureau	13,6 %	12,2 %
Employés syndiqués à l'heure	-4,0 %	-4,0 %
Total³	3,5 %	3,8 %

1 La totalité du rapport de la firme Normandin Beaudry est déposée à l'annexe 1A.

4 PISTES D'AMÉLIORATION

2 Périodiquement, Gaz Métro procède à des validations *ad hoc* de la valeur et du positionnement
3 salarial de divers emplois tant syndiqués que cadres et professionnels. Ces validations *ad hoc*
4 permettent à l'entreprise d'atteindre son objectif d'attirer et de retenir en emploi du personnel
5 qualifié et compétent.

5 CONCLUSION

6 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la**
7 **décision D-2015-181 eu égard au balisage portant sur la rémunération directe des**
8 **employés de Gaz Métro.**

¹ L'écart au marché par groupe d'emplois correspond à la moyenne des écarts de chaque emploi du groupe, pondérée par la représentativité de l'emploi dans le groupe (moyenne pondérée).

² La rémunération directe comprend le salaire de base et la rémunération incitative.

³ Le total constitue une moyenne pondérée calculée en fonction de la représentativité des groupes d'employés balisés chez Gaz Métro.

Étude de balisage de la rémunération directe des employés de Gaz Métro

6 mars 2017



TABLE DES MATIÈRES

MANDAT	1
RÉSULTATS	3
MÉTHODOLOGIE.....	6
ANNEXES	11

Annexe A – Marché de référence

Annexe B – Liste des emplois balisés

TABLEAUX PRÉSENTÉS DANS CE RAPPORT

Tableau 1 Écart de la rémunération directe de gaz métro par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage).....	4
Tableau 2 Proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés	7

MANDAT

Normandin Beaudry a été mandatée par Gaz Métro pour positionner la valeur de la rémunération directe dans son ensemble, dans un marché d'entreprises semblables. L'analyse du positionnement de la rémunération directe inclut : salaire de base et bonification.

L'analyse a été faite en date du 31 octobre 2016 pour les quatre groupes d'employés¹.

¹ Les salaires du groupe des employés de bureau de Gaz Métro étant en cours de négociation, un facteur d'actualisation a été appliqué sur le salaire de ces employés sur la base de 2 % par année aux fins de l'analyse.

Groupes d'employés et emplois balisés

Les quatre groupes d'employés couverts par le présent balisage sont les suivants :

- Cadres gestionnaires
- Cadres spécialisés
- Employés syndiqués de bureau
- Employés syndiqués à l'heure

Le présent rapport couvre un échantillon de 56 emplois chez Gaz Métro, dont la liste est présentée à l'annexe B, représentant 44 % des employés des quatre groupes visés.

Marché de référence

Un marché de référence composé de 65 organisations a été déterminé conjointement avec Gaz Métro, selon les critères établis conjointement. Ainsi, les organisations du marché de référence ont été sélectionnées en considérant :

- L'importance de ces organisations dans l'économie
- L'importance de ces organisations dans le marché de l'emploi québécois
- Des organisations avec une présence syndicale
- Des organisations œuvrant dans le secteur de la distribution énergétique au Québec

RÉSULTATS

Résultats globaux

La comparaison au marché s'est faite sur la base du 50^e centile (médiane) du marché, puisque le positionnement visé par Gaz Métro pour sa rémunération directe² est de se situer autour du 50^e centile du marché.

La médiane est la valeur qui, dans une série d'observations classées par ordre de grandeur, est située au milieu de la série, de sorte qu'elle sépare cette série en deux parties égales.

Selon la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération, *une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché.*³ Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité.

² Directive Ressources humaines, Politique de rémunération globale, Gaz Métro, p. 2.

³Extrait de « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique », par Thériault et St Onge, 2^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, p. 76.

Les principaux résultats de l'étude comparative sont présentés au Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1
Écart⁴ de la rémunération directe de Gaz Métro par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage)

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe ⁵
Cadres gestionnaires	4,3 %	5,4 %
Cadres spécialisés	7,9 %	11,4 %
Employés syndiqués de bureau	13,6 %	12,2 %
Employés syndiqués à l'heure	-4,0 %	-4,0 %
Total⁶	3,5 %	3,8 %

Salaire de base et rémunération directe

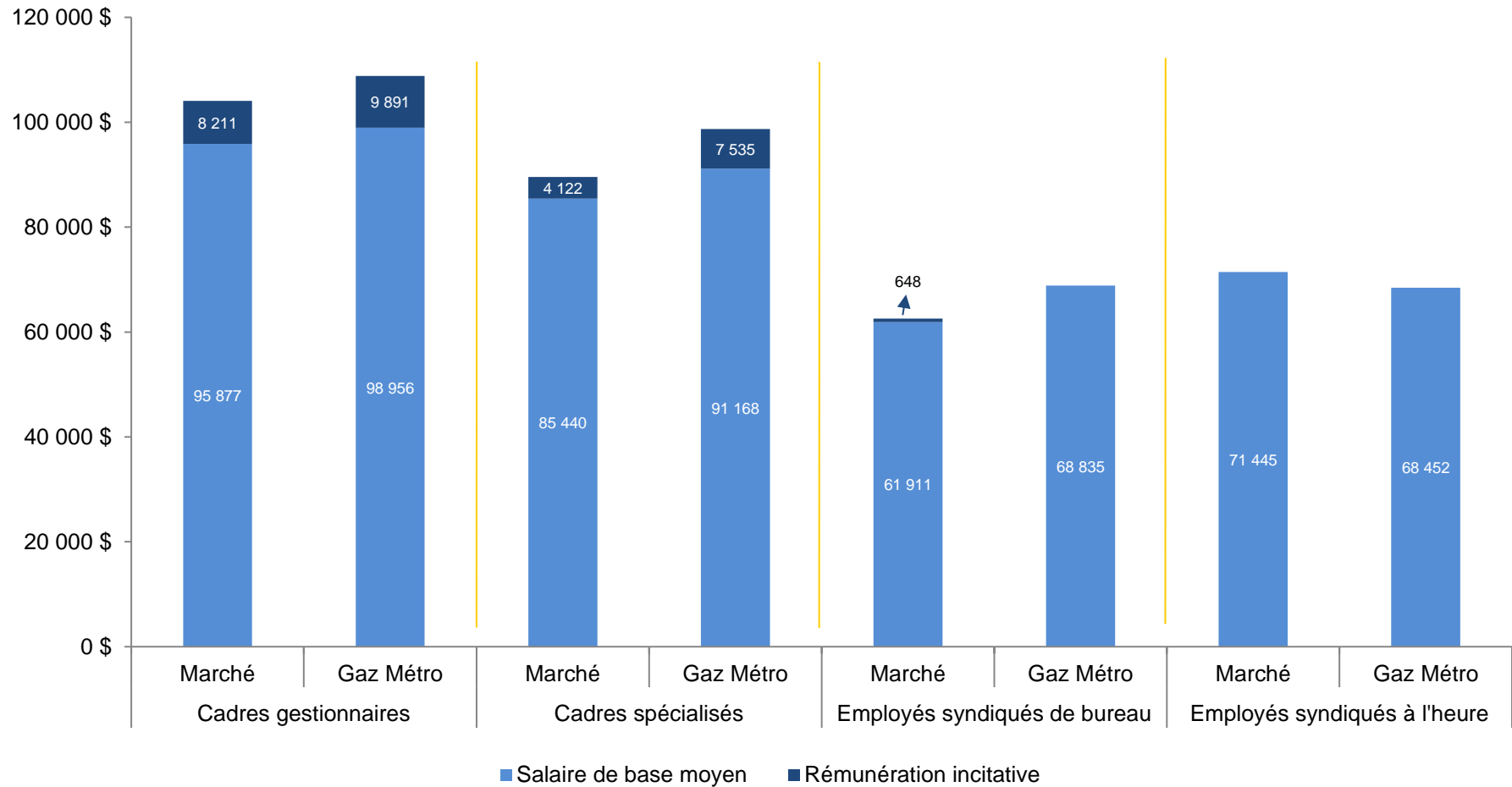
Dans l'ensemble, le salaire de base et la rémunération directe (salaire de base et rémunération incitative) de Gaz Métro se situent dans la zone de compétitivité entourant le 50^e centile du marché. Pour les cadres gestionnaires et les cadres spécialisés, l'écart de la rémunération directe avec le marché augmente par rapport à l'écart au marché du salaire de base, car la rémunération incitative cible offerte chez Gaz Métro est supérieure à celle observée sur le marché. Tandis que pour les employés syndiqués de bureau, l'écart avec le marché diminue, car Gaz Métro n'offre pas de rémunération incitative à ce groupe d'employés, comparativement au marché.

⁴ L'écart au marché par groupe d'emplois correspond à la moyenne des écarts de chaque emploi du groupe, pondérée par la représentativité de l'emploi dans le groupe (moyenne pondérée).

⁵ La rémunération directe comprend le salaire de base et la rémunération incitative.

⁶ Le total constitue une moyenne pondérée calculée en fonction de la représentativité des groupes d'employés balisés chez Gaz Métro.

Balises de la rémunération des groupes d'employés de Gaz Métro



MÉTHODOLOGIE

1^{re} étape : Identifier les emplois à baliser

La présente enquête de balisage couvre les groupes d'employés suivants :

- Cadres gestionnaires
- Cadres spécialisés
- Employés syndiqués de bureau
- Employés syndiqués à l'heure

Il n'est pas nécessaire ni faisable de baliser tous les emplois d'une catégorie pour connaître l'écart de la rémunération directe au marché. La pratique est d'en choisir un échantillon représentatif.

Conjointement avec Gaz Métro, nous avons sélectionné les emplois à baliser, à partir de la liste de l'ensemble des emplois de Gaz Métro, selon les critères suivants :

- Être représentatif au sein de Gaz Métro du nombre d'emplois et de titulaires par classe salariale, par direction et par vice-présidence
- Respecter la cohérence entre le poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage et le poids des titulaires syndiqués chez Gaz Métro
- S'assurer d'une représentativité des emplois qui sont au cœur des activités d'affaires (« Core Business ») de Gaz Métro
- S'assurer de l'occurrence des emplois balisés dans le marché de référence

L'échantillon retenu couvrant 44 % des employés des groupes balisés est représentatif.

Tableau 2
Proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés

Groupes d'employés	Nombres de titulaires appariés	
	Dans l'enquête	Chez Gaz Métro
➤ Cadres gestionnaires	46	191
➤ Cadres spécialisés	96	348
➤ Employés syndiqués de bureau	171	385
➤ Employés syndiqués à l'heure	289	453
Total	602	1 377
Proportion des titulaires couverts par l'étude	44 %	

2^e étape : Confirmer les composantes de rémunération à baliser

Les composantes de la rémunération directe considérées dans l'analyse sont les suivantes :

- Le salaire de base
- La rémunération incitative

Selon les règles de l'art, un balisage de la rémunération doit inclure non seulement le salaire de base, mais aussi la rémunération incitative lorsqu'applicable.

3^e étape : Confirmer le marché de référence pour le balisage

Un marché de référence a été déterminé conjointement avec Gaz Métro. Ainsi, les organisations du marché de référence ont été sélectionnées en considérant :

- L'importance de ces organisations dans l'économie
- L'importance de ces organisations dans le marché de l'emploi québécois
- Des organisations avec une présence syndicale
- Des organisations œuvrant dans le secteur de la distribution énergétique au Québec

Soixante-cinq (65) organisations répondant à ces critères ont été ciblées pour composer le marché de référence dans la présente analyse, ce qui constitue un échantillon crédible pour une enquête de balisage d'envergure comparable à celle-ci. La liste de ces 65 organisations est présentée à l'annexe A.

4^e étape : Identifier les sources de données

Comme source principale de données de marché, rémun, l'enquête de rémunération globale de Normandin Beaudry a été privilégiée. Cette enquête couvre 281 emplois repères et est constituée de 185 organisations de toute taille, complexité et maturité. Les données recueillies auprès de ces organisations représentent 13 secteurs d'activités et 13 régions du Québec.

Normandin Beaudry a extrait de l'enquête un segment de données pour 61 organisations répondant aux critères retenus pour la sélection d'un marché de référence (voir annexe A). Les données de cette enquête valides au 1^{er} avril 2016 ont été actualisées au 31 octobre 2016.

Pour les emplois repères ne figurant pas dans l'enquête rémun en raison de leur caractère propre à la réalité de Gaz Métro (ex. : Technicien Acquisition/Technicien Exploitation), les données de marché ont été recueillies par le biais :

- Des informations publiées par la Commission de la Construction du Québec (CCQ)
- Des données d'enquêtes fermées sélectionnées

5^e étape : Appariement les emplois

L'appariement des emplois est le jumelage d'un emploi de l'organisation avec un emploi repère d'une enquête salariale qui est comparable en termes de responsabilités et de qualifications.

Afin de réaliser cet exercice, les appariements ont été réalisés conjointement avec Normandin Beaudry et Gaz Métro (équipe de rémunération et partenaires des services-conseils) à partir des descriptions des emplois balisés de Gaz Métro lors de différentes séances de travail.

Lorsque des clarifications étaient nécessaires, des gestionnaires ont été sollicités pour fournir des compléments d'information sur les emplois balisés.

6^e étape : Mesurer la valeur des composantes de la rémunération directe

Afin de baliser la rémunération directe de Gaz Métro, nous avons utilisé la méthode suivante.

Salaire de base

Nous avons comparé le salaire de base moyen chez Gaz Métro au salaire de base médian dans le marché de référence.

Pour les emplois syndiqués, les salaires versés ont été ramenés sur une base de 36,25 heures.

Rémunération incitative

La valeur de la rémunération incitative pour les organisations constituant le marché de référence, s'il y a lieu, est déterminée en utilisant la rémunération incitative cible en pourcentage du salaire de base multiplié par le salaire de base.

Pour Gaz Métro, la donnée retenue correspond à la bonification offerte pour un niveau de performance aux attentes multipliées par les résultats corporatifs moyens des 5 dernières années (bonification équivalente à une rémunération incitative cible).

Valeur de la rémunération directe

L'équation suivante a été utilisée pour déterminer la valeur de la rémunération directe pour chaque organisation :

	Marché	Gaz Métro
	Cadres gestionnaires et spécialisés	
	<i>Salaire moyen de base versé</i>	
	+	
	<i>Rémunération incitative cible</i>	
Rémunération directe	=	Employés syndiqués (bureau et à l'heure)
	<i>Salaire moyen de base versé</i>	<i>Salaire moyen de base versé</i>
	(36,25 h)	(36,25 h)
	+	
	<i>Rémunération incitative cible</i>	

7^e étape : Déterminer le positionnement au marché de Gaz Métro par groupe d'employés

Une fois la valeur de la rémunération directe (par composante et totale) par emploi déterminée pour Gaz Métro et par organisation, la médiane du marché (excluant Gaz Métro) est identifiée.

L'écart au marché par emploi correspond à :

$$\frac{\text{Valeur Gaz Métro}}{\text{Valeur médiane du marché}} - 1$$

L'écart au marché par groupe d'emplois correspond à la moyenne des écarts de chaque emploi du groupe, pondérée par la représentativité de l'emploi dans le groupe (moyenne pondérée).

ANNEXES

Annexe A – Marché de référence

Annexe B – Liste des emplois balisés

MARCHÉ DE RÉFÉRENCE

Liste des organisations identifiées pour constituer le marché de référence de l'étude de balisage, selon la source des données

#	Nom de l'organisation	rémun	Enquête fermée
1	Agropur coopérative laitière	x	
2	Air Canada	x	
3	Banque Nationale	x	
4	Bell Helicopter Textron Canada	x	
5	Belron Canada Inc.	x	
6	Bombardier aéronautique	x	x
7	Bombardier produits récréatifs inc. (BRP)	x	
8	CAA-Québec	x	
9	CAE	x	
10	CBC/Radio-Canada		x
11	CIMA+	x	
12	Cirque du Soleil	x	
13	CMC Électronique inc.	x	
14	Colabor	x	
15	Commission de la construction du Québec	x	
16	Construction DJL	x	
17	GE Aviation	x	
18	General Dynamics Produits de défense et Systèmes tactiques - Canada Inc.	x	
19	Goodfellow Inc.	x	
20	Groupe Canam	x	
21	Groupe Dicom Transport Canada	x	
22	Groupe Promutuel	x	
23	Groupe Robert	x	
24	Groupe St-Hubert	x	
25	Groupe Volvo Canada Inc. (Divisions Prévost et Nova Bus)	x	
26	Héroux Devtek	x	
27	Hewitt Equipement	x	

#	Nom de l'organisation	<u>rémun</u>	Enquête fermée
28	Hydro-Québec	x	x
29	IAMGOLD Corporation	x	
30	Industrielle Alliance, Assurance et services financiers	x	
31	Intact Corporation Financière	x	
32	Keurig Canada	x	
33	L-3 MAS	x	
34	La Capitale assureur de l'administration publique inc.	x	
35	La Coop fédérée	x	
36	La Fédération des Caisses Desjardins du Québec	x	
37	Lockheed Martin Canada	x	
38	Loto Québec	x	
39	MDA Missions Spatiales	x	
40	Messier-Dowty Inc.	x	
41	Norda Stelo inc.	x	
42	Pages Jaunes	x	
43	Pratt & Whitney Canada	x	
44	Québécor Média inc.	x	
45	Raymond Chabot Grant Thornton	x	
46	Rolls-Royce Canada Limited	x	
47	Saputo	x	
48	Société de transport de Montréal	x	x
49	Société des alcools du Québec	x	
50	Stantec	x	
51	Thirau Inc.		x
52	Transat A.T. inc.	x	
53	Transcontinental	x	x
54	Ubisoft divertissement inc.	x	
55	Université de Montréal	x	
56	Université du Québec à Montréal (UQAM)	x	
57	Université Laval	x	

#	Nom de l'organisation	<u>rémun</u>	Enquête fermée
58	Vidéotron S.E.N.C.	x	
59	Vieux-Port de Montréal	x	
60	Ville de Longueuil	x	
61	Ville de Magog (Hydro-Magog)		x
62	Ville de Montréal	x	
63	Ville de Québec	x	
64	Ville de Sherbrooke (Hydro-Sherbrooke)		x
65	WSP	x	
Nombre d'organisations par source de données		61	8
Nombre d'organisations dont les données ont été utilisées aux fins du présent rapport			65

ANNEXE B

LISTE DES EMPLOIS BALISÉS

#	Titre des emplois balisés	Groupe d'employés
1	Chef de service exploitation du réseau	Cadres gestionnaires
2	Chef de service ingénierie de conception	Cadres gestionnaires
3	Chef de serv. gest. actifs & intég. rés.	Cadres gestionnaires
4	Chef de serv. ing. région. & proj. spéc.	Cadres gestionnaires
5	Directeur ventes marché GNC	Cadres gestionnaires
6	Chef de serv. Comptabilité	Cadres gestionnaires
7	Chef de serv. ing. mes. & support opér.	Cadres gestionnaires
8	Chef de service approv. biens & serv.	Cadres gestionnaires
9	Chef de service aux utilisateurs	Cadres gestionnaires
10	Chef de service infrastructure	Cadres gestionnaires
11	Directeur développement	Cadres gestionnaires
12	Chef de service, services administratifs	Cadres gestionnaires
13	Directeur régional zone Est Québec	Cadres gestionnaires
14	Directeur régional zone Ouest Québec	Cadres gestionnaires
15	Directeur ventes résident. nouv. constr.	Cadres gestionnaires
16	Chargé de projets, projets majeurs (<i>VP Dév. de l'entreprise & éner. renouv.</i>)	Cadres gestionnaires
17	Conseiller principal dotation	Cadres gestionnaires
18	Chargé de projets, projets majeurs (<i>VP Exploitation</i>)	Cadres gestionnaires
19	Conseiller principal gestion de projets	Cadres gestionnaires
20	Chargé de projets	Cadres gestionnaires
21	Chef de groupe atelier de soudure	Cadres gestionnaires
22	Chef de groupe exploitation	Cadres gestionnaires
23	Chef de groupe information clientèle	Cadres gestionnaires
24	Chef de groupe entretien mécanique	Cadres gestionnaires
25	Comptabilité D	Cadres spécialisés
26	Conseiller senior fiscalité	Cadres spécialisés
27	Conseiller juridique senior	Cadres spécialisés
28	Ingénieur D	Cadres spécialisés

#	Titre des emplois balisés	Groupe d'employés
29	Conseiller senior bureau de projets	Cadres spécialisés
30	Conseiller sr architecture de l'info.	Cadres spécialisés
31	Conseiller santé & sécurité au travail	Cadres spécialisés
32	Comptabilité C	Cadres spécialisés
33	Conseiller juridique	Cadres spécialisés
34	Conseiller juridique aff. jur. & cont.	Cadres spécialisés
35	Conseiller juridique régl. & récl.	Cadres spécialisés
36	Ingénieur C	Cadres spécialisés
37	Conseiller affaires publiques	Cadres spécialisés
38	Conseiller info. analyste d'affaires	Cadres spécialisés
39	Conseiller informatique	Cadres spécialisés
40	Technicien de projets	Employés syndiqués de bureau
41	Technicien exploitation informatique	Employés syndiqués de bureau
42	Dessinateur	Employés syndiqués de bureau
43	Représentant service aux abonnés (Classe 6)	Employés syndiqués de bureau
44	Rep. gestion des comptes à recevoir	Employés syndiqués de bureau
45	Représentant service à la clientèle	Employés syndiqués de bureau
46	Représentant service aux abonnés (Classe 5)	Employés syndiqués de bureau
47	Commis Ventes	Employés syndiqués de bureau
48	Opérateur	Employés syndiqués à l'heure
49	Tech multi mécan réseau/équip. lourds	Employés syndiqués à l'heure
50	Tech multi mécan réseau/tuyauterie	Employés syndiqués à l'heure
51	Électricien	Employés syndiqués à l'heure
52	Tech multi mécan réseau/raccord. const	Employés syndiqués à l'heure
53	Spécialiste en véhicules lourds	Employés syndiqués à l'heure
54	Technicien senior instrumentation	Employés syndiqués à l'heure
55	Mécanicien multi	Employés syndiqués à l'heure
56	Technicien acquisition/exploitation	Employés syndiqués à l'heure

A N N E X E 2

**R A P P O R T D E P E R F O R M A N C E
D U S E C T E U R E X P L O I T A T I O N**

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE	3
2	ÉLABORATION DU RAPPORT DE PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DE L'EXPLOITATION	3
3	RÉSULTATS DU BALISAGE	5
4	ANALYSE DES RÉSULTATS	6
5	PISTES D'AMÉLIORATION	7
6	CONCLUSION	7

1 CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Société en
3 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro »).

4 Selon ce plan, étant donné qu'il n'a pas été possible de trouver un baliseur pour les raisons
5 décrites au document B-0155, Gaz Métro-8, Document 19 du dossier _R-3970-2016 (Cause
6 tarifaire 2017), Gaz Métro doit déposer, dans la Cause tarifaire 2018, une analyse interne de la
7 productivité des activités d'exploitation de son réseau, notamment en ce qui a trait à l'entretien,
8 le mesurage, la transmission et les bureaux d'affaires

9 Ce document décrit la méthodologie utilisée pour cette analyse et offre un aperçu des résultats
10 ainsi que des pistes d'amélioration.

2 ÉLABORATION DU RAPPORT DE PERFORMANCE DES ACTIVITÉS DE L'EXPLOITATION

11 Un rapport de performance est produit depuis 2006 pour les techniciens du secteur Exploitation.
12 Une nouvelle approche est cependant utilisée depuis 2012 pour segmenter le rapport d'analyse
13 de la performance en deux volets. Le premier volet analyse le temps de réalisation pour chacune
14 des activités par rapport à une cible de temps, alors que le deuxième évalue le pourcentage des
15 heures régulières payées qui sont imputées aux activités.

16 Pour l'analyse des bureaux d'affaires, sept catégories d'activités sont identifiées, soit les appels
17 de service, les appels d'urgence, les localisations de conduites souterraines, les activités
18 préventives, les activités correctives, les activités d'acquisition et maintien de la clientèle et les
19 activités de mesurage. Pour chacune de ces catégories, une cible de temps de réalisation est
20 établie. Cette cible correspond au temps moyen de réalisation le plus rapide réalisé par un des
21 bureaux d'affaires pour l'année de référence. Ainsi, pour chaque bureau d'affaires, un ratio est
22 calculé entre les heures réelles travaillées sur chacune des activités par rapport au temps
23 qu'aurait dû prendre leur réalisation si le temps moyen cible avait été réalisé pour chaque activité.

1 Pour l'analyse des services corporatifs, puisqu'il n'y a pas de service comparatif dans l'entreprise,
2 la cible utilisée pour calculer l'indice de performance correspond au temps moyen le plus rapide
3 obtenu au cours des cinq dernières années pour le service corporatif. La méthodologie demeure
4 identique à celle utilisée pour les bureaux d'affaires afin de calculer l'indice de performance.

5 Ainsi, les résultats de l'analyse effectuée par Gaz Métro englobent les services suivants et leur
6 personnel.

Secteur	Service	Employés
Bureaux d'affaires zone Ouest	Montréal-Est	56
	Montréal-Ouest	46
	Montérégie	35
	Laurentides	30
Bureaux d'affaires zone Est	Etrie	19
	Abitibi	6
	Québec	22
	Mauricie	11
	Saguenay	8
Services corporatifs réseau	Mesurage	40
	Plombiers	20
	Soudeurs	10
	Poseurs	11
	Raccordement	32
	Cathodique	10
	Transmission	17
Total secteur Exploitation	Techniciens sujets à l'analyse de performance	373
Total secteur Exploitation	Plan de main-d'œuvre 2016 complet	664*

* Tiré du Rapport annuel 2016, R-3992-2016, B-0019, Gaz Métro-4, Document 5.

7 Un rapport de performance analysant les deux volets est produit pour chacune des unités
8 d'affaires présentées dans ce tableau. Un rapport consolidé pour chaque direction ainsi que pour
9 le secteur Exploitation est produit en faisant la somme des heures travaillées par chaque unité
10 d'affaires ainsi que la somme des heures qu'aurait dû prendre leur réalisation si le temps moyen

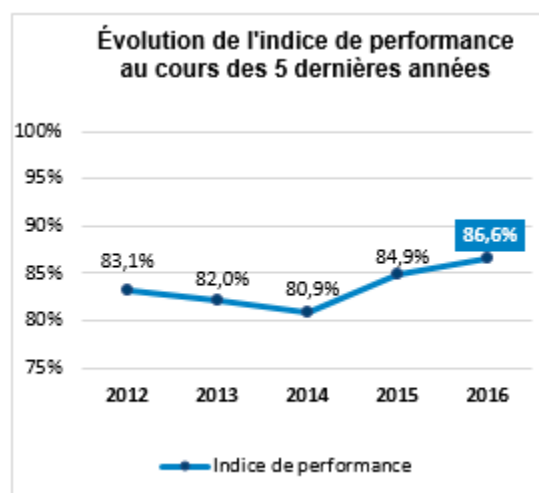
1 de réalisation cible avait été atteint pour chaque activité. Le ratio entre ce total par rapport au
2 temps réel travaillé représente l'indice de performance. La totalité des résultats pour chaque unité
3 d'affaires est déposée à l'annexe 2A.

3 RÉSULTATS DU BALISAGE

4 Le tableau 1 présente un extrait du rapport de l'analyse de performance 2016 relatif à l'évolution
5 globale de l'indice de performance pour tout le secteur Exploitation au cours des cinq dernières
6 années.

Tableau 1
Volet performance

	2016
Heures imputées sur des activités	331 858
Cible selon meilleur temps moyen	287 476
Indice de performance	86,6% ↑
GAIN / (PERTE) vs année précédente	1,7%
GAIN / (PERTE) vs 2012	3,5%



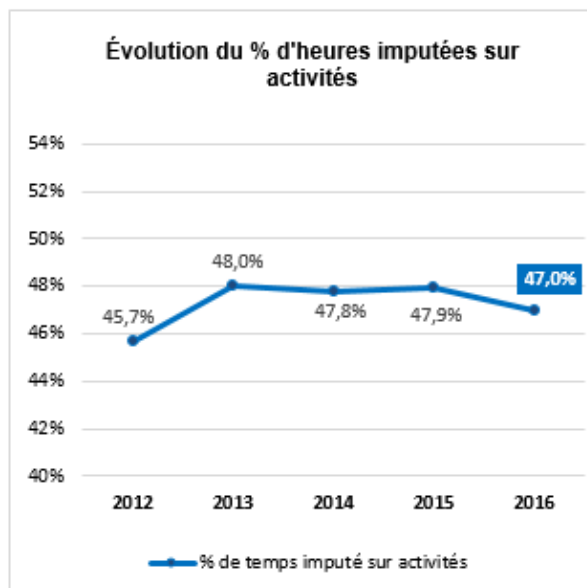
7 Cet indice de performance de 86,6 % en 2016 indique que les services du secteur Exploitation
8 ont imputé 331 858 heures sur des activités, mais que si le temps moyen cible avait été atteint
9 pour chacune de ces activités par tous les services, le temps total de réalisation aurait été de
10 287 476 heures. Ainsi, le secteur Exploitation a atteint 86,6 % de la cible de performance visée.

11 Pour le deuxième volet, soit l'analyse du pourcentage de temps régulier imputé sur des activités,
12 une analyse des heures payées et non imputées à des activités est effectuée. Les catégories de
13 temps qui sont comprises dans ce rapport sont les jours fériés, vacances, maladies, réunions,
14 temps d'attente, déplacements, formations, affaires syndicales, et autres.

1 Le tableau 2 présente un extrait du rapport de productivité de 2016 relatif à l'évolution globale en
2 pourcentage d'heures régulières imputées sur des activités pour tout le secteur Exploitation au
3 cours des cinq dernières années.

Tableau 2
Volet productivité

	2016
Heures régulières imputées sur activités	307 940
Heures régulières hors activités	346 669
Heures régulières payées	654 609
% d'heures rég. imputé sur des activités	47,0% ↓
GAIN / (PERTE) vs année précédente	-0,9%
GAIN / (PERTE) vs 2012	1,3%



4 La présentation des deux volets est importante, car l'étude du pourcentage des heures imputées
5 sur des activités vise à maximiser le nombre d'heures disponibles pour les activités productives,
6 tandis que l'indice de performance permet de mesurer l'efficacité de ces heures travaillées sur
7 ces activités.

4 ANALYSE DES RÉSULTATS

8 Le secteur Exploitation affiche donc un indice de performance global de 86,6 % en 2016, soit une
9 hausse de 3,5 % par rapport à 2012. Cette hausse est attribuable principalement à une
10 amélioration des temps moyens pour les activités préventives, correctives et de localisation
11 réalisées en bureaux d'affaires et à une amélioration de presque toutes les activités du service
12 de Mesurage. Le faible indice affiché en 2014 s'explique par l'introduction d'une nouvelle
13 patrouille motorisée pour la détection de fuites souterraines. Cette nouvelle patrouille, dont le

1 niveau de détection est plus sensible, a entraîné une augmentation du nombre d'activités
2 effectuées en détection de fuites, ce qui a généré une hausse du nombre de fuites souterraines
3 et des correctifs détectés et des réparations qui en découlent. Le temps de traitement des
4 localisations a aussi été plus élevé en 2014.

5 En ce qui a trait au taux d'heures régulières qui sont imputées sur des activités, le secteur
6 Exploitation affiche un taux global de 47 % en 2016, soit une hausse de 1,3 % par rapport à 2012.
7 La baisse de 0,9 % comparativement à l'année 2015 est attribuable principalement au
8 programme spécial de nettoyage des camions et des outils à la suite de la détection d'un taux
9 élevé de plomb dans ces appareils. Cette opération de nettoyage a exigé en moyenne trois jours
10 de travail par technicien et s'est échelonnée sur quatre mois.

5 PISTES D'AMÉLIORATION

11 L'étude de ce rapport permet de tirer des constats sur la performance de chaque service, par
12 type d'activité et d'implanter des mesures correctives afin d'améliorer les points qui affectent
13 l'indice de performance à la baisse.

6 CONCLUSION

14 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la**
15 **décision D-2015-181 eu égard à l'analyse de performance du secteur exploitation.**

Analyse de la performance

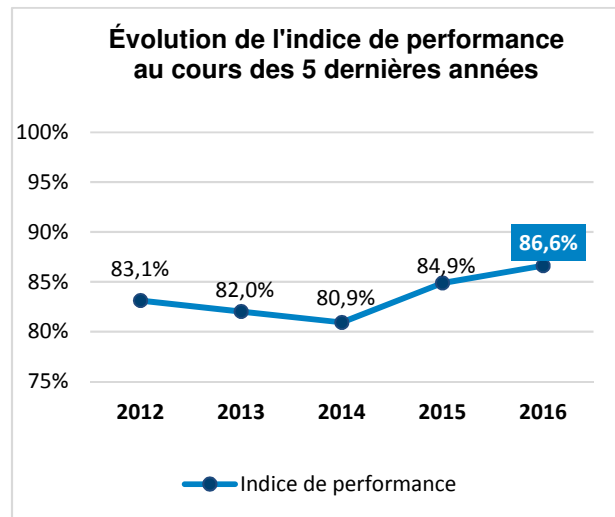
Secteur Exploitation



Le tableau présenté ci-dessous donne un comparatif entre les heures réelles imputées sur nos activités, par rapport au temps qu'aurait dû prendre la réalisation de ces activités si un temps moyen cible avait été réalisé. La cible de temps par activité est établie en fonction du meilleur temps moyen par activité réalisée par un des BA. Pour les services corporatifs, le temps moyen cible représente le meilleur temps réalisé par ce service au cours des 5 dernières années. L'indice de performance est le ratio entre la cible en heure par rapport aux heures réelles imputées sur nos activités.

	2016
Heures imputées sur des activités	331 858
Cible selon meilleur temps moyen	287 476
Indice de performance	86,6% ↑
GAIN / (PERTE) vs année précédente	1,7%
GAIN / (PERTE) vs 2012	3,5%

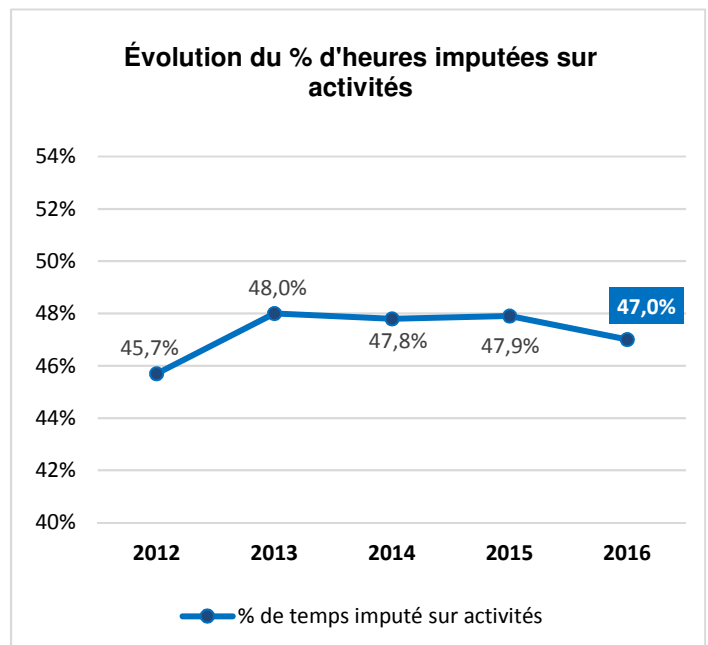
L'amélioration de l'indice de performance de 1,7% en 2016 est due à une amélioration des activités préventives, correctives et de localisations réalisées en bureaux d'affaires, une amélioration globale du service du Mesurage, de la Cathodique et de la Transmission. Sur 5 ans, l'indice de performance du secteur Exploitation affiche une hausse de 3,5%.



Le tableau ci-dessous présente l'évolution du pourcentage d'heures régulières imputées sur des activités, en comparant ces heures aux heures régulières totales payées.

	2016
Heures régulières imputées sur activités	307 940
Heures régulières hors activités	346 669
Heures régulières payées	654 609
% d'heures rég. imputé sur des activités	47,0% ↓
GAIN / (PERTE) vs année précédente	-0,9%
GAIN / (PERTE) vs 2012	1,3%

Le % d'heures régulières imputées sur des activités du secteur Exploitation a diminué de -0,9% comparativement à 2015, principalement en raison du programme de nettoyage de plombémie pour l'ensemble des camions des techniciens ainsi que la hausse du temps de formation en raison de 2 cohortes étudiantes en 2016. Globalement, au cours des 5 dernières années, le secteur Exploitation affiche une hausse de 1,3% du taux d'heures régulières imputées sur des activités.



Analyse de la performance pour l'ensemble de l'Exploitation

	2012			2013			2014			2015			2016		
HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS															
BA zone Ouest	139 116			138 368			145 895			145 266			144 744		
BA zone Est	55 602			56 540			59 696			62 671			61 474		
Sevices corporatifs	132 627			129 574			126 236			127 330			125 641		
Total	327 345			324 481			331 827			335 267			331 858		
ACTIVITÉS (en heures)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)
BA zone Ouest	115 099	139 116	▼-17,3%	115 440	138 368	▼-16,6%	117 089	145 895	▼-19,7%	129 384	145 266	▼-10,9%	132 046	144 744	▼-8,8%
BA zone Est	40 682	55 602	▼-26,8%	44 127	56 540	▼-22,0%	44 337	59 696	▼-25,7%	47 608	62 671	▼-24,0%	46 191	61 474	▼-24,9%
Sevices corporatifs	116 294	132 627	▼-12,3%	106 568	129 574	▼-17,8%	107 134	126 236	▼-15,1%	107 606	127 330	▼-15,5%	109 239	125 641	▼-13,1%
Total	272 075	327 345	▼-16,9%	266 135	324 481	▼-18,0%	268 560	331 827	▼-19,1%	284 598	335 267	▼-15,1%	287 476	331 858	▼-13,4%
Indice de performance	83,1%			82,0%			80,9%			84,9%			86,6%		
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente				-1,1%			-1,1%			4,0%			1,7%		
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012				-1,1%			-2,2%			1,8%			3,5%		

Heures et % de temps non imputés sur des activités pour l'ensemble de l'Exploitation

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Total des heures régulières non imputées sur des activités	339 777	54,3%	331 300	52,0%	336 845	52,2%	339 532	52,1%	346 669	53,0%
Total des heures régulières payées	625 997		637 624		645 011		651 989		654 608	
% de temps rég. imputé sur activités	45,7%		48,0%		47,8%		47,9%		47,0%	
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente			2,3%		-0,3%		0,1%		-0,9%	
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012			2,3%		2,1%		2,2%		1,3%	

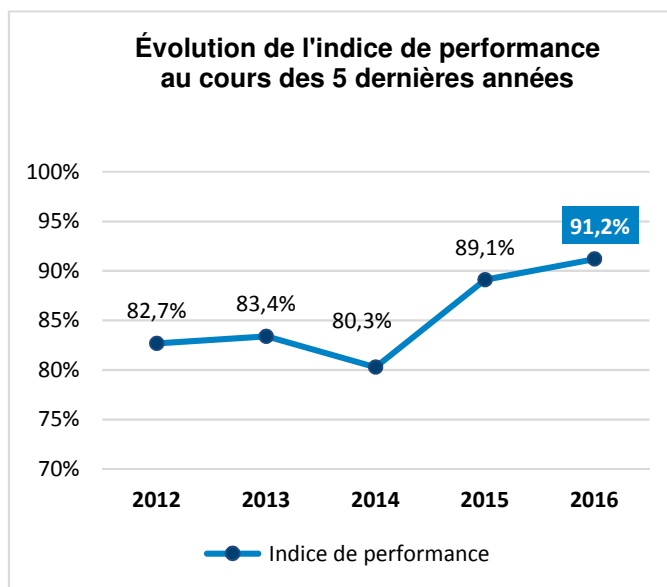
Analyse de la performance

Bureaux d'affaires Zone Ouest

Le tableau présenté ci-dessous donne un comparatif entre les heures réelles imputées sur nos activités, par rapport à un temps cible qui représente le temps qu'aurait dû prendre la réalisation de l'ensemble de ces activités si le meilleur temps moyen réalisé par un des BA pour chacune des 7 familles d'activités avait été obtenu. L'indice de performance est le ratio entre la cible en heure par rapport aux heures productives réelles.

	2016
Heures imputées sur des activités	144 744
Cible selon meilleur temps moyen	132 046
Indice de performance	91,2% ↑
GAIN / (PERTE) vs année précédente	2,2%
GAIN / (PERTE) vs 2012	8,5%

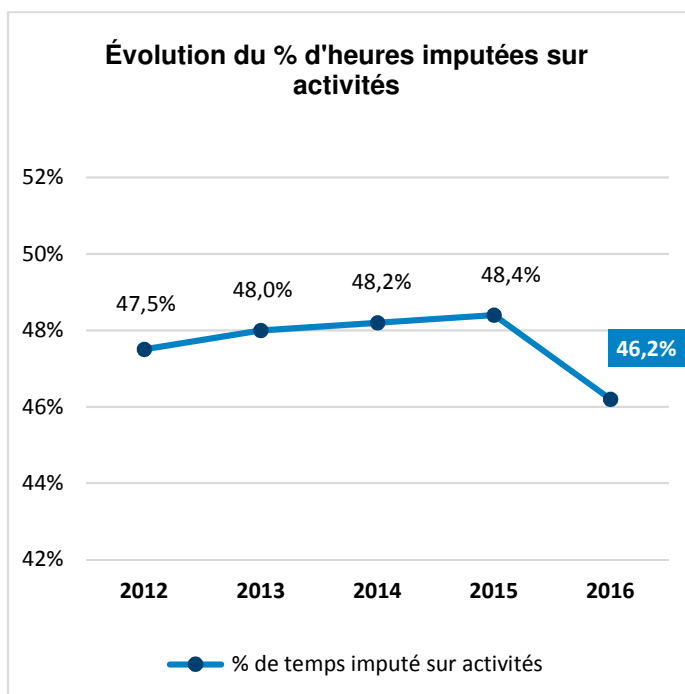
Les bureaux d'affaires de Montréal-Est et des Laurentides affichent les meilleurs indices de performance de cette direction. Globalement, la zone ouest affiche une progression constante depuis 5 ans, sauf en 2014 où l'introduction de la nouvelle patrouille a affectée les préventifs, correctifs et surtout les urgences.



Le tableau ci-dessous présente l'évolution du pourcentage d'heures régulières imputées sur des activités, en comparant ces heures aux heures régulières totales payées.

	2016
Heures régulières imputées sur activités	132 778
Heures régulières hors activité	154 494
Heures régulières payées	287 272
% d'heures rég. imputé sur des activités	46,2% ↓
GAIN / (PERTE) vs année précédente	-2,2%
GAIN / (PERTE) vs 2012	-1,2%

Le % d'heures régulières imputées sur des activités pour la zone ouest a diminué comparativement à 2015, principalement en raison du nettoyage de l'ensemble des camions des techniciens, le remplacement par de nouveaux camions dans les bureaux d'affaires de Montréal-Est et des Laurentides, ainsi que la hausse du temps de formation en raison de 2 cohortes étudiantes en 2016. Avant cette année, le % de temps productifs affichait une progression faible, mais constante depuis 2012.



Analyse de la performance pour BA zone Ouest

	2012			2013			2014			2015			2016		
HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS															
Régulières	112 529			115 440			118 080			116 122			111 883		
Supplémentaires	26 586			22 928			27 815			29 144			32 861		
Total	139 116			138 368			145 895			145 266			144 744		
ACTIVITÉS (en heures)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)
Appels Régie	12 489	13 625	▼ -8,3%	12 238	13 343	▼ -8,3%	12 082	14 103	▼ -14,3%	12 870	13 949	▼ -7,7%	12 264	13 166	▼ -6,9%
Appels fuite	14 011	16 882	▼ -17,0%	15 123	16 681	▼ -9,3%	15 048	19 866	▼ -24,3%	17 609	18 635	▼ -5,5%	17 621	18 651	▼ -5,5%
Préventifs	21 665	25 907	▼ -16,4%	23 451	28 602	▼ -18,0%	25 991	29 581	▼ -12,1%	27 621	31 092	▼ -11,2%	26 736	29 948	▼ -10,7%
Correctifs	16 271	19 776	▼ -17,7%	17 918	19 387	▼ -7,6%	16 133	19 774	▼ -18,4%	14 885	18 500	▼ -19,5%	12 812	14 743	▼ -13,1%
Mesurage	67	89	▼ -24,3%	201	248	▼ -18,9%	492	532	▼ -7,5%	257	301	▼ -14,7%	682	709	▼ -3,9%
Activités clientèle	16 424	21 028	▼ -21,9%	14 075	19 163	▼ -26,6%	15 550	20 661	▼ -24,7%	16 180	20 084	▼ -19,4%	15 887	19 766	▼ -19,6%
Localisations	34 172	41 809	▼ -18,3%	32 434	40 943	▼ -20,8%	31 792	41 377	▼ -23,2%	39 962	42 706	▼ -6,4%	46 043	47 760	▼ -3,6%
Total	115 099	139 116	▼ -17,3%	115 440	138 368	▼ -16,6%	117 089	145 895	▼ -19,7%	129 384	145 266	▼ -10,9%	132 046	144 744	▼ -8,8%
Indice de performance	82,7%			83,4%			80,3%			89,1%			91,2%		
GAIN/PORTE TOTAL vs année précédente				0,7%			-3,2%			8,8%			2,2%		
GAIN/PORTE TOTAL vs 2012				0,7%			-2,5%			6,3%			8,5%		

Analyse de la performance pour BA zone Ouest - Détail 2016

	Zone Ouest 2016			Montréal-Est 2016			Montréal-Ouest 2016			Montréal-Ouest 2016			Laurentides 2016		
HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS															
Régulières	111 883			38 392			30 281			23 765			19 445		
Supplémentaires	32 861			9 555			8 435			7 162			7 709		
Total	144 744			47 947			38 716			30 927			27 153		
ACTIVITÉS (en heures)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)
Appels Régie	12 264	13 166	▼ -6,9%	4 649	4 954	▼ -6,2%	3 378	3 693	▼ -8,5%	2 085	2 368	▼ -11,9%	2 152	2 152	▬ 0,0%
Appels fuite	17 621	18 651	▼ -5,5%	6 548	6 799	▼ -3,7%	5 627	6 210	▼ -9,4%	2 929	2 929	▬ 0,0%	2 517	2 713	▼ -7,2%
Préventifs	26 736	29 948	▼ -10,7%	8 445	9 123	▼ -7,4%	6 535	6 535	▬ 0,0%	6 501	8 054	▼ -19,3%	5 254	6 235	▼ -15,7%
Correctifs	12 812	14 743	▼ -13,1%	4 496	5 299	▼ -15,2%	4 062	4 062	▬ 0,0%	2 601	3 307	▼ -21,3%	1 653	2 075	▼ -20,3%
Mesurage	682	709	▼ -3,9%	389	389	▬ 0,0%	173	177	▼ -2,1%	53	64	▼ -16,4%	66	80	▼ -17,1%
Activités clientèle	15 887	19 766	▼ -19,6%	3 718	5 209	▼ -28,6%	3 538	5 246	▼ -32,6%	3 972	4 652	▼ -14,6%	4 659	4 659	▬ 0,0%
Localisations	46 043	47 760	▼ -3,6%	16 050	16 173	▬ -0,8%	11 345	12 793	▼ -11,3%	9 408	9 554	▼ -1,5%	9 240	9 240	▬ 0,0%
Total	132 046	144 744	▼ -8,8%	44 296	47 947	▼ -7,6%	34 658	38 716	▼ -10,5%	27 550	30 927	▼ -10,9%	25 542	27 153	▼ -5,9%
Indice de performance	91,2%			92,4%			89,5%			89,1%			94,1%		
GAIN/PORTE TOTAL vs année précédente	2,2%			4,8%			-0,7%			3,0%			0,5%		
GAIN/PORTE TOTAL vs 2012	8,5%			14,3%			7,8%			2,3%			5,9%		

Heures et % de temps non imputés sur des activités pour la zone Ouest entre 2012 et 2016

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Total des heures régulières hors activité	146 827	52,5%	148 649	52,0%	149 540	51,8%	147 846	51,6%	154 494	53,8%
Total des heures régulières payées	279 457		285 730		288 871		286 518		287 272	
% d'heures rég. imputées sur activités	47,5%		48,0%		48,2%		48,4%		46,2%	
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente			0,5%		0,3%		0,2%		-2,2%	
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012			0,5%		0,8%		0,9%		-1,2%	

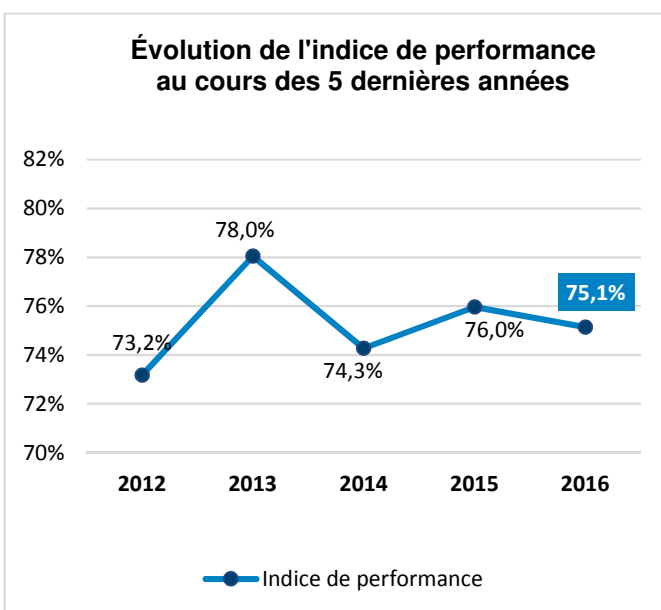
Heures et % de temps non imputés sur des activités pour la zone Ouest - Détail 2016

	Zone Ouest 2016		Montréal-Est		Montréal-Ouest		Montréal		Laurentides	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Total des heures régulières hors activité	154 494	53,8%	50 091	52,7%	45 015	56,2%	32 869	53,0%	26 518	52,8%
Total des heures régulières payées	287 272		95 051		80 058		61 981		50 183	
% d'heures rég. imputées sur activités	46,2%		47,3%		43,8%		47,0%		47,2%	
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente	-2,2%		-2,6%		-5,5%		-0,4%		1,5%	
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012	-1,2%		-0,9%		-3,5%		0,0%		0,2%	

Le tableau présenté ci-dessous donne un comparatif entre les heures réelles imputées sur nos activités, par rapport à un temps cible qui représente le temps qu'aurait dû prendre la réalisation de l'ensemble de ces activités si le meilleur temps moyen réalisé par un des BA pour chacune des 7 familles d'activités avait été obtenu. L'indice de performance est le ratio entre la cible en heure par rapport aux heures productives réelles.

	2016
Heures imputées sur des activités	61 474
Cible selon meilleur temps moyen	46 191
Indice de performance	75,1% ↓
GAIN / (PERTE) vs année précédente	-0,8%
GAIN / (PERTE) vs 2012	2,0%

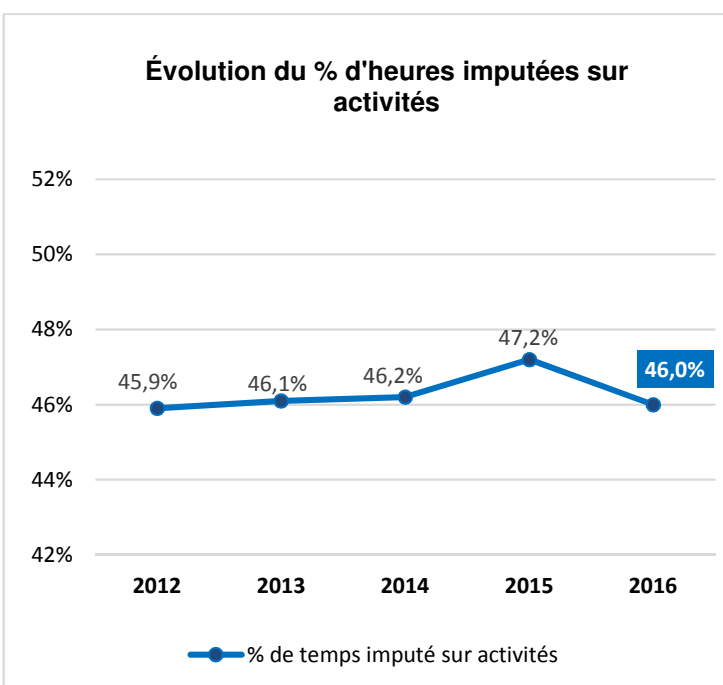
La zone est affiché un recul de 0,8% de son indice de performance comparativement à l'an dernier, attribuable à des augmentations de temps moyen pour le traitement des urgences et des activités d'acquisition et de maintien de clientèle. Globalement, sur la période de 5 ans, cette direction affiche une augmentation de 2% de son indice de performance.



Le tableau ci-dessous présente l'évolution du pourcentage d'heures régulières imputées sur des activités, en comparant ces heures aux heures régulières totales payées.

	2016
Heures régulières imputées sur activités	54 743
Heures régulières hors activité	64 196
Heures régulières payées	118 939
% d'heures rég. imputées sur activités	46,0% ↓
GAIN / (PERTE) vs année précédente	-1,2%
GAIN / (PERTE) vs 2012	0,1%

Le % de temps réguliers imputés sur des activités de la zone est a diminué comparativement à 2015, principalement en raison du programme de nettoyage de plombémie pour l'ensemble des camions des techniciens. Globalement, sur la période de 5 ans, cette direction affiche une évolution de temps productifs assez stable, avec une légère augmentation de 0,1%.



Analyse de la performance pour les BA de la zone Est

	2012			2013			2014			2015			2016		
HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS															
Régulières	45 738			46 107			45 373			48 108			49 032		
Supplémentaires	9 865			10 432			14 323			14 564			12 442		
Total	55 602			56 540			59 696			62 671			61 474		
ACTIVITÉS (en heures)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)
Appels Régie	1 732	1 950	▼-11,2%	1 358	2 080	▼-34,7%	1 753	2 294	▼-23,6%	1 804	2 221	▼-18,8%	1 733	2 171	▼-20,2%
Appels fuite	2 958	4 402	▼-32,8%	2 265	3 895	▼-41,9%	2 937	4 732	▼-37,9%	2 039	4 512	▼-54,8%	2 025	4 795	▼-57,8%
Préventifs	7 799	13 792	▼-43,5%	12 233	13 996	▼-12,6%	10 722	15 940	▼-32,7%	11 455	16 150	▼-29,1%	11 607	16 689	▼-30,5%
Correctifs	5 933	9 035	▼-34,3%	6 412	8 961	▼-28,4%	5 674	7 321	▼-22,5%	7 119	8 339	▼-14,6%	6 441	7 114	▼-9,5%
Mesurage	6 354	7 981	▼-20,4%	6 403	8 602	▼-25,6%	7 786	10 359	▼-24,8%	8 554	10 446	▼-18,1%	8 574	9 893	▼-13,3%
Activités clientèle	5 088	5 983	▼-15,0%	5 703	7 119	▼-19,9%	6 030	7 465	▼-19,2%	5 899	7 983	▼-26,1%	5 894	8 482	▼-30,5%
Localisations	10 818	12 460	▼-13,2%	9 754	11 887	▼-17,9%	9 434	11 585	▼-18,6%	10 738	13 020	▼-17,5%	9 917	12 330	▼-19,6%
Total	40 682	55 602	▼-26,8%	44 127	56 540	▼-22,0%	44 337	59 696	▼-25,7%	47 608	62 671	▼-24,0%	46 191	61 474	▼-24,9%
Indice de performance	73,2%			78,0%			74,3%			76,0%			75,1%		
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente				4,9%			-3,8%			1,7%			-0,8%		
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012				4,9%			1,1%			2,8%			2,0%		

Analyse de la performance pour BA Zone Est - Détail 2016

	Zone Est 2016			Estrie 2016			Abitibi 2016			Québec 2016			Mauricie 2016			Saguenay 2016		
HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS																		
Régulières	49 032			15 859			3 671			17 362			6 999			5 141		
Supplémentaires	12 442			2 734			381			6 993			1 431			903		
Total	61 474			18 593			4 052			24 355			8 430			6 044		
ACTIVITÉS (en heures)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)
Appels Régie	1 733	2 171	▼-20,2%	440	576	▼-23,5%	194	221	▼-12,4%	601	783	▼-23,3%	292	385	▼-24,0%	206	206	▬ 0,0%
Appels fuite	2 025	4 795	▼-57,8%	587	1 431	▼-58,9%	196	196	▬ 0,0%	740	2 172	▼-65,9%	294	575	▼-48,8%	208	421	▼-50,7%
Préventifs	11 607	16 689	▼-30,5%	3 515	5 501	▼-36,1%	1 330	1 330	▬ 0,0%	3 285	5 504	▼-40,3%	1 902	2 417	▼-21,3%	1 575	1 937	▼-18,7%
Correctifs	6 441	7 114	▼-9,5%	1 805	2 178	▼-17,1%	405	440	▼-8,0%	2 594	2 769	▼-6,3%	812	812	▬ 0,0%	825	916	▼-9,9%
Mesurage	8 574	9 893	▼-13,3%	3 018	3 140	▼-3,9%	618	618	▬ 0,0%	2 859	3 425	▼-16,5%	1 140	1 768	▼-35,5%	938	941	▬ -0,3%
Activités clientèle	5 894	8 482	▼-30,5%	2 081	2 081	▬ 0,0%	341	415	▼-17,8%	2 366	4 540	▼-47,9%	571	796	▼-28,3%	535	650	▼-17,6%
Localisations	9 917	12 330	▼-19,6%	3 685	3 685	▬ 0,0%	370	832	▼-55,5%	3 817	5 162	▼-26,1%	1 263	1 677	▼-24,7%	781	973	▼-19,7%
Total	46 191	61 474	▼-24,9%	15 133	18 593	▼-18,6%	3 454	4 052	▼-14,8%	16 261	24 355	▼-33,2%	6 276	8 430	▼-25,6%	5 068	6 044	▼-16,1%
Indice de performance	75,1%			81,4%			85,2%			66,8%			74,4%			83,9%		
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente	-0,8%			-3,1%			3,4%			0,2%			-6,4%			5,2%		
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012	2,0%			-7,4%			8,7%			-2,2%			13,4%			14,1%		

Heures et % de temps non imputés sur des activités pour les BA de la zone Est entre 2012 et 2016

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Total des heures régulières hors activité	63 209	54,1%	64 211	53,9%	63 246	53,8%	64 017	52,8%	64 196	54,0%
Total des heures régulières payées	116 837		119 084		117 575		121 219		118 939	
% d'heures rég. imputées sur activités	45,9%		46,1%		46,2%		47,2%		46,0%	
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente			0,2%		0,1%		1,0%		-1,2%	
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012			0,2%		0,3%		1,3%		0,1%	

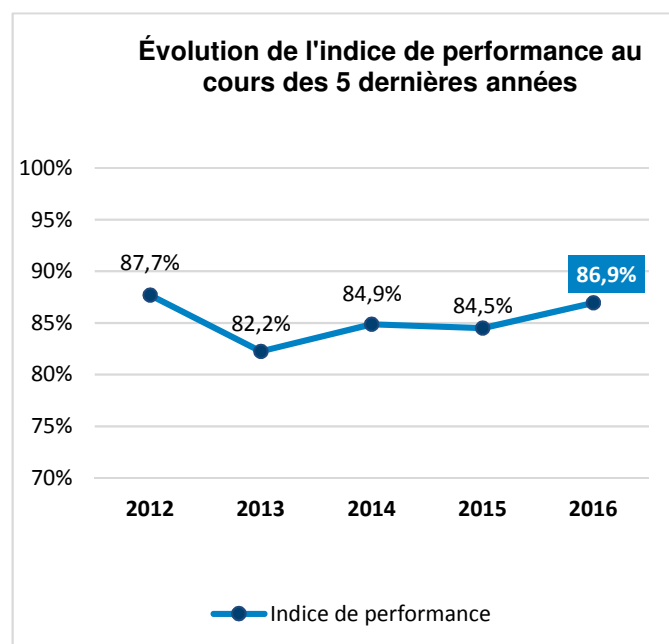
Heures et % de temps non imputés sur des activités pour Zone Est - Détail 2016

	Zone Est 2016		Estrie 2016		Abitibi 2016		Québec 2016		Mauricie 2016		Saguenay 2016	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Total des heures régulières hors activité	64 196	54,0%	16 560	48,7%	7 650	65,4%	20 794	52,2%	10 086	54,3%	9 106	61,4%
Total des heures régulières payées	118 939		34 003		11 693		39 849		18 570		14 823	
% d'heures rég. imputées sur activités	46,0%		51,3%		34,6%		47,8%		45,7%		38,6%	
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente	-1,2%		1,3%		-4,4%		-3,7%		1,8%		-2,1%	
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012	0,1%		3,5%		4,0%		-4,7%		-0,8%		0,5%	

Le tableau présenté ci-dessous donne un comparatif entre les heures réelles imputées sur nos activités, par rapport au temps qu'aurait dû prendre la réalisation de ces activités si le meilleur temps moyen réalisé par ce service au cours des 5 dernières années avait été atteint. L'indice de performance est le ratio entre la cible en heure par rapport aux heures productives réelles.

	2016
Heures imputées sur des activités	125 641
Cible selon meilleur temps moyen	109 239
Indice de performance	86,9% ↑
GAIN / (PERTE) vs année précédente	2,4%
GAIN / (PERTE) vs 2012	-0,7%

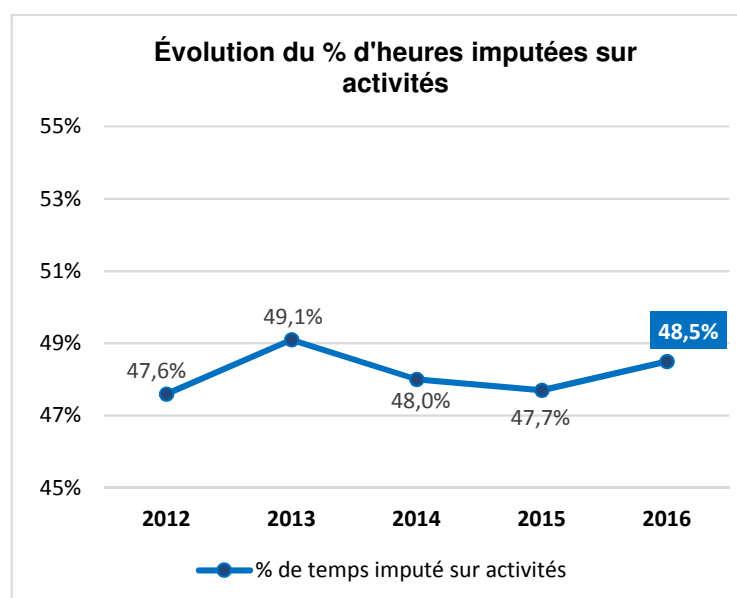
L'amélioration de l'indice de performance de 2,4% en 2016 est due à une amélioration de la performance par les services du Mesurage, de la Cathodique, de la Transmission et les soudeurs. Sur 5 ans, l'indice de performance de cette direction affiche une diminution de -0,7%, causée principalement par le service du raccordement dont la nature des travaux est variable dépendamment de l'ampleur des fuites et autres correctifs nécessitant des activités d'excavation.



Le tableau ci-dessous présente l'évolution du pourcentage d'heures régulières imputées sur des activités, en comparant ces heures aux heures régulières totales payées.

	2016
Heures régulières imputées activités	120 418
Heures régulières hors activité	127 979
Heures régulières payées	248 397
% d'heures rég. imputé sur des activités	48,5% ↑
GAIN / (PERTE) vs année précédente	0,7%
GAIN / (PERTE) vs 2012	0,8%

Le % d'heures régulières imputées sur des activités est demeuré assez stable avec une légère augmentation de 0,7% des heures imputées sur des activités causées par une diminution du temps de formation (variable selon les besoins) et des temps non imputés (implantation de la mobilité au Mesurage et à la Transmission).



Analyse de la performance pour les services corporatifs entre 2012 et 2016

	2012			2013			2014			2015			2016		
HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS															
Mesurage	35 651			33 590			33 319			32 748			30 949		
Plombiers	21 361			22 914			20 886			24 147			24 231		
Soudeurs	10 610			10 687			9 233			9 483			10 179		
Poseurs	7 655			7 871			11 283			8 477			7 643		
Raccordement/Équipement lourd	35 431			33 600			30 568			30 771			31 429		
Cathodique	15 538			16 415			14 860			16 366			14 946		
Transmission	6 381			4 497			6 088			5 339			6 263		
Total	132 627			129 574			126 236			127 330			125 641		
ACTIVITÉS (en heures)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)	Cible	Réel	Écart (%)
Mesurage	26 267	35 651	▼-26,3%	22 645	33 590	▼-32,6%	25 545	33 319	▼-23,3%	27 262	32 748	▼-16,8%	30 168	30 949	▼-2,5%
Plombiers	20 411	21 361	▼-4,4%	21 552	22 914	▼-5,9%	19 782	20 886	▼-5,3%	19 995	24 147	▼-17,2%	20 004	24 231	▼-17,4%
Soudeurs	10 190	10 610	▼-4,0%	8 795	10 687	▼-17,7%	8 163	9 233	▼-11,6%	7 035	9 483	▼-25,8%	7 849	10 179	▼-22,9%
Poseurs	7 612	7 655	▼-0,6%	7 797	7 871	▼-0,9%	10 312	11 283	▼-8,6%	8 122	8 477	▼-4,2%	7 083	7 643	▼-7,3%
Raccordement/Équipement lourd	35 016	35 431	▼-1,2%	30 688	33 600	▼-8,7%	28 335	30 568	▼-7,3%	28 970	30 771	▼-5,9%	26 775	31 429	▼-14,8%
Cathodique	12 445	15 538	▼-19,9%	12 497	16 415	▼-23,9%	11 335	14 860	▼-23,7%	12 733	16 366	▼-22,2%	12 776	14 946	▼-14,5%
Transmission	4 352	6 381	▼-31,8%	2 594	4 497	▼-42,3%	3 663	6 088	▼-39,8%	3 490	5 339	▼-34,6%	4 583	6 263	▼-26,8%
Total	116 294	132 627	▼-12,3%	106 568	129 574	▼-17,8%	107 134	126 236	▼-15,1%	107 606	127 330	▼-15,5%	109 239	125 641	▼-13,1%
Indice de performance	87,7%			82,2%			84,9%			84,5%			86,9%		
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente				-5,4%			2,6%			-0,4%			2,4%		
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012				-5,4%			-2,8%			-3,2%			-0,7%		

Heures et % de temps non imputés sur des activités pour les services corporatifs entre 2012 et 2016

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Total des heures régulières hors activité	120 285	52,4%	118 440	50,9%	124 059	52,0%	127 669	52,3%	127 979	51,5%
Total des heures régulières payées	229 703		232 810		238 565		244 252		248 398	
PRODUCTIVITÉ										
% de temps rég. imputé sur activités	47,6%		49,1%		48,0%		47,7%		48,5%	
GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente			1,5%		-1,1%		-0,3%		0,7%	
GAIN/PERTE TOTAL vs 2012			1,5%		0,4%		0,1%		0,8%	

A N N E X E 3

**B A L I S A G E
S E R V I C E S À L A C L I E N T È L E**

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE	3
2	RÉSULTATS DU BALISAGE	3
3	FAITS SAILLANTS	4
3.1	Call center (Centre de contacts clients – service Information clientèle)	4
3.2	Billing & meter reading (Facturation/Relève de compteurs)	5
3.3	Credit and collections (Gestion des comptes à recevoir)	6
4	PLAN D’ACTION	7
5	CONCLUSION	10

1 CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Société en
3 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro »).

4 Selon ce plan, Gaz Métro doit déposer, dans la Cause tarifaire 2018, un balisage sur les aspects
5 de productivité et de qualité de service des activités de la direction des Services à la clientèle.

6 Ce document décrit la méthodologie utilisée pour ce balisage (annexe 3A), les résultats obtenus
7 (annexe 3B), un glossaire des indicateurs (annexe 3C), les faits saillants se dégageant des
8 résultats et un plan d'action proposé par Gaz Métro.

9 Comme expliqué à la pièce B-0155, Gaz Métro-8, Document 19 du dossier R-3970-2016 (Cause
10 tarifaire 2017) portant sur le suivi du plan de balisages, Gaz Métro a retenu les services de First
11 Quartile (1QC) pour baliser spécifiquement les aspects de productivité et de qualité de service
12 des activités de sa direction des Services à la clientèle. La portion « rémunération » de la direction
13 des Services à la clientèle est, quant à elle, couverte par le balisage portant sur les salaires de
14 Gaz Métro présenté à l'annexe 1.

2 RÉSULTATS DU BALISAGE

15 Les résultats du balisage effectué par 1QC permettent de constater que de façon générale,
16 Gaz Métro se situe en tête du peloton des entreprises du marché de référence dans la majorité
17 des indicateurs analysés. Ce positionnement favorable est le fruit d'efforts continus et reflète la
18 stratégie d'affaires de Gaz Métro pour son service à la clientèle. Dans le contexte énergétique
19 québécois où l'électricité occupe la plus importante part du marché, Gaz Métro a notamment
20 choisi de miser sur la qualité de sa relation avec la clientèle pour se différencier de ses
21 concurrents. Les résultats détaillés de l'étude sont présentés à l'annexe 3B du présent document.

3 FAITS SAILLANTS

1 Cette section présente une analyse des résultats pour chacune des trois grandes sections du
2 balisage de 1QC.

3.1 CALL CENTER (CENTRE DE CONTACTS CLIENTS – SERVICE INFORMATION CLIENTÈLE)

- 3 • Gaz Métro excelle dans la vitesse à répondre aux appels avec un temps de réponse de
4 27 secondes. Elle offre ainsi à sa clientèle un délai moyen de réponse inférieur de
5 72 secondes à celui de la moyenne des entreprises. Cette rapidité de réponse est en lien
6 avec les attentes de la clientèle qui, selon l'étude, est moins disposée que son bassin de
7 référence à de longs délais d'attente. En effet, les résultats indiquent que le délai d'attente
8 à partir duquel la clientèle de Gaz Métro abandonne un appel est beaucoup plus court
9 que la moyenne de son bassin de référence, soit respectivement 50 secondes
10 comparativement à 199 secondes. Cette performance à répondre rapidement aux appels
11 de la clientèle se reflète aussi dans le faible pourcentage de 1,8 % d'abandon des appels
12 comparativement à une moyenne de 4,6 % dans le groupe de référence.
- 13 • La performance des représentants du service Information clientèle dans la rapidité à traiter
14 un appel en 384 secondes (soit 260 + 124) se compare à la moyenne de 373 secondes
15 (soit 304 + 69) dans les entreprises balisées. Les écarts constatés dans les durées
16 moyennes de conversation et de traitement en postappel s'expliquent essentiellement par
17 une forme différente d'organisation du travail.
- 18 • Les résultats démontrent un nombre de contacts par client inférieur chez Gaz Métro à la
19 moyenne des entreprises, soit respectivement 1,38 et 5,60 contacts. Ce résultat est le
20 fruit d'efforts constants déployés par Gaz Métro (ex. : programmes de formation, d'écoute
21 et de coaching) dans sa quête d'offrir à sa clientèle, dès le premier appel, une réponse
22 juste et précise répondant à ses besoins. De plus, les représentants du service
23 Information clientèle sont formés pour tous les types d'appel réduisant le nombre
24 d'intervenants requis pour répondre aux clients et assurant ainsi une meilleure prise en
25 charge dès le premier contact.
- 26 • Enfin, Gaz Métro excelle aussi par son délai de 12 heures requis pour répondre à une
27 requête cléricale (demande du client reçue par voie de courriel, de télécopie ou par lettre).

1 Cette performance démontre le souci de Gaz Métro d'offrir une excellente qualité de
2 service aux clients qui privilégient ce moyen de contact. De plus en plus de clients optant
3 maintenant pour ce moyen de communication, Gaz Métro est consciente de l'importance
4 accordée au délai de réponse. En effet, un client, insatisfait du temps de réponse, risque
5 de redéposer sa requête en communiquant par téléphone avec le service Information
6 clientèle.

3.2 BILLING & METER READING (FACTURATION/RELÈVE DE COMPTEURS)

- 7
- 8 • De façon générale, Gaz Métro affiche une meilleure performance que la moyenne des
9 entreprises balisées. Ces résultats découlent principalement du fait que 99 % des lectures
10 de compteurs s'obtiennent par une technologie de lecture à distance (radiométrie et
11 télémétrie) et que seulement 1 % des compteurs de Gaz Métro sont soumis à des lectures
12 manuelles. L'utilisation de cette technologie permet d'afficher une performance largement
13 supérieure à la moyenne des entreprises balisées quant au pourcentage de factures
14 émises à partir d'estimations, soit un pourcentage de seulement 2,70 % pour Gaz Métro
15 comparativement à la moyenne de 14,52 %. Cette utilisation des technologies permet
16 ainsi à Gaz Métro d'afficher un ratio de 97,3 % de factures émises à partir de lectures
réelles.
 - 17 • La performance de l'équipe Facturation/Relève de compteurs se mesure aussi par le délai
18 moyen de 0,5 jour requis pour émettre une facture depuis la lecture de compteurs jusqu'à
19 l'émission de la facture au client, alors que ce délai est en moyenne de 2,4 jours pour le
20 groupe de référence. Ce délai inclut le temps requis à l'équipe de Facturation pour exercer
21 l'ensemble de ses contrôles de qualité avant d'autoriser l'émission de la facture.

22 Gaz Métro affiche, par contre, des résultats supérieurs à la moyenne du groupe de
23 référence en ce qui a trait au pourcentage de factures corrigées après leur envoi (0,823 %
24 comparativement à 0,403 %). Ce résultat s'explique par le fait que les conditions de
25 service de Gaz Métro prévoient à l'article 6.1.3, 2^e alinéa, que :

26 *« Lorsque le distributeur constate ou est informé d'une erreur sur la facture du client, il*
27 *procède à l'analyse de la facture et informe le client des résultats. Si une correction est*
28 *requise, il émet une facture corrigée. La facture corrigée remplace toute autre facture*
29 *émise pour la période de facturation visée. »*

1 Cette disposition implique la production d'une facture révisée pour chacune des factures
2 antérieures nécessitant une correction. Pour les autres entreprises du groupe de
3 référence, qui ne sont pas soumises à une telle disposition, l'ajustement au crédit/débit
4 découlant de la correction est simplement apporté sur la facture suivante ou sur une
5 nouvelle facture, et ce, sans retraitement de chacune des factures antérieures.

- 6 • Enfin, le pourcentage (23 %) de clients de Gaz Métro inscrits à la facture sans papier
7 dépasse le pourcentage moyen de 19,1 % atteint par les entreprises balisées. Soucieuse
8 de son empreinte environnementale et des coûts associés à l'émission de factures
9 « papier », Gaz Métro procède annuellement à une campagne de sollicitation auprès de
10 sa clientèle pour adhérer à la facture sans papier. De plus, les directives liées au
11 traitement des appels prévoient systématiquement l'offre de la facture sans papier pour
12 tout nouveau client.

3.3 CREDIT AND COLLECTIONS (GESTION DES COMPTES À RECEVOIR)

13 Globalement, la Gestion des comptes à recevoir affiche aussi des résultats qui se comparent très
14 avantageusement au groupe de référence.

- 15 • Tout d'abord le « Days Sales Outstanding » ou « DSO » est inférieur à la moyenne des
16 entreprises de référence, soit 24 jours pour Gaz Métro alors qu'il est de 33,4 jours dans
17 le reste du groupe. Le « DSO » est l'un des indicateurs couramment utilisés dans la
18 gestion des comptes à recevoir qui démontre la rapidité avec laquelle les clients paient et
19 par conséquent, l'efficacité du service de la Gestion des comptes à recevoir à recouvrer
20 les sommes dues.
- 21 • Tout comme pour le service Information clientèle, le délai moyen de réponse téléphonique
22 demeure largement sous la moyenne avec 36 secondes pour Gaz Métro
23 comparativement à la moyenne de 125 secondes pour le reste du groupe. Même si les
24 motifs qui justifient la relation de nos clients avec la Gestion des comptes à recevoir
25 diffèrent de ceux du service Information clientèle, la préoccupation liée à la qualité de
26 service, quant à elle, demeure la même. Gaz Métro a pour objectif que la Gestion des
27 comptes à recevoir ne soit pas une source d'insatisfaction de la clientèle dans le traitement
28 de leur dossier de recouvrement. Le pourcentage d'appel abandonné demeure inférieur
29 à celui des entreprises balisées, soit 4,9 % par rapport à 6,7 %.

- 1 • Le temps moyen de traitement d'un appel (conversation et postappel) est toutefois plus
2 élevé chez Gaz Métro (441 secondes, soit 325 + 116) que celui de son groupe de
3 référence (391 secondes, soit 330 + 61). Le souci de vouloir convenir d'une entente de
4 paiement peut expliquer le temps plus long consacré au traitement des appels. À ce
5 chapitre, Gaz Métro se distingue d'ailleurs favorablement en se situant au-dessus de la
6 moyenne avec un taux de promesses de paiement de 20 % par rapport à la moyenne de
7 13 % dans le groupe balisé. Toutefois, le temps moyen de traitement d'un appel fera l'objet
8 d'un suivi afin de dégager des pistes de solution visant à le réduire et ainsi se rapprocher
9 du temps de traitement moyen de l'industrie sans pour autant affecter la qualité du service
10 offert.
- 11 • Les taux plus élevés chez Gaz Métro à l'égard des deux indicateurs suivants :
- 12 ○ le pourcentage de promesses de paiement obtenues lors des contacts
13 téléphoniques (ci-haut), et
- 14 ○ le pourcentage de 33 % de paiements recouverts lors de visites de perception (par
15 rapport à la moyenne de 14 % pour les autres entreprises balisées),
- 16 ainsi que le taux significativement plus faible, chez Gaz Métro (24,7 %) que chez les
17 autres entreprises balisées (50 %), des interruptions effectuées en fonction du nombre
18 de visites de perception démontrent bien les efforts déployés par l'ensemble de
19 l'équipe de la Gestion des comptes à recevoir pour favoriser une entente de paiement
20 et éviter ainsi l'interruption de service à sa clientèle.
- 21 • Le montant moyen recouvert par client lors des visites de perception demeure aussi très
22 largement supérieur à la moyenne des entreprises, soit respectivement 1 301 \$ (CDN) et
23 648 \$ (US) démontrant ainsi l'utilité et l'efficacité de ce processus d'affaires. Enfin,
24 l'indicateur lié au taux de mauvaise créance de Gaz Métro (0,090 % comparativement à
25 la moyenne de 0,891 % chez le groupe balisé) résume bien la performance globale de
26 l'équipe de la Gestion des comptes à recevoir.

4 PLAN D'ACTION

27 La direction des Services à la clientèle vise à soutenir les perspectives de développement de
28 l'entreprise en offrant à sa clientèle actuelle, potentielle et au public en général des services de

- 1 qualité, adaptés à leurs besoins et ce, en collaboration avec les autres services de l'entreprise.
 2 Elle contribue ainsi à atteindre les objectifs de satisfaction de la clientèle ainsi que les objectifs
 3 financiers de l'entreprise en contribuant, par exemple, à la rétention de sa clientèle.
- 4 Elle place au centre de ses priorités l'atteinte des objectifs de qualité de service qui lui sont fixés
 5 en s'assurant d'optimiser l'efficience de ses activités.
- 6 Cette recherche d'efficience se manifeste concrètement par une optimisation de l'utilisation de
 7 ses ressources. Ainsi, alors que le nombre de clients ne cesse de croître, la direction des Services
 8 à la clientèle a réduit de façon constante le nombre de ressources requises pour réaliser ses
 9 activités sans toutefois porter atteinte aux objectifs de satisfaction de la clientèle qui lui sont fixés.
 10 Le tableau ci-après illustre cette évolution.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS / NOMBRE DE CLIENTS					
INFORMATION CLIENTÈLE / FACTURATION-RELÈVE DE COMPTEURS / GESTION DES COMPTES À RECEVOIR					
ACTIVITÉS	Nombre d'employés 2007-2008 (année de référence)	Nombre d'employés 2014-2015 (année balisée)	ÉCART 2014-2015 VS 2007-2008	Nombre d'employés 2016-2017 (année en cours)	ÉCART 2016-2017 VS 2007-2008
Total nombre d'employés	111,48	101,71	-8,76%	99,89	-10,4%
Nombre de clients au 1er octobre	171 152	195 617	14,29%	200 257	17,0%

- 11 L'évolution de la satisfaction de clientèle, quant à elle, s'illustre de la façon suivante.

Année	Taux de satisfaction de la clientèle des tarifs D ₁ et D ₃	Taux de satisfaction de la clientèle des tarifs D ₄ et D ₅
2007-2008	89 %	83 %
2014-2015	94 %	90 %

*Sources : R-3680-2008, Gaz-Métro-5, Document 1 et R-3951-2015, B-0017, Gaz Métro-5, Document 1.

- 12 La réduction du nombre d'effectifs n'est pas le fruit d'une réduction du nombre d'activités à
 13 réaliser, mais plutôt le résultat d'efforts visant à améliorer l'efficacité des processus d'affaires de
 14 la direction des Services à la clientèle. Par exemple, au service Information clientèle, ces efforts
 15 se sont traduits par une réduction significative du temps de traitement des appels (conversation
 16 et postappel) qui est passé de 481 secondes (2007-2008) à 384 secondes (2014-2015).

1 Les tableaux ci-dessous illustrent des exemples de la croissance du nombre d'activités à traiter.

VOLUME DE FACTURES ÉMISES			
SERVICE DE LA FACTURATION/RELÈVE DE COMPTEURS			
	2007-2008	2014-2015	Écart
Factures émises	1 997 014	2 181 283	9,23 %

VOLUME DE CONTACTS CLIENTS			
	2007-2008	2014-2015	Écart
Contactés téléphoniques	233 328	218 750	-6,25 %
Requêtes cléricales	17 766*	53 127	199,04 %
Total	251 114	271 877	8,27 %

* Données sur le nombre de requêtes cléricales pour la Gestion des comptes à recevoir non disponibles pour 2007-2008.

2 L'évolution limitée du nombre de contacts clients (+8,27 %) en comparaison à la croissance de
3 la clientèle (+17,0 %) s'explique notamment par l'amélioration des processus d'affaires de la
4 direction des Services à la clientèle. Par exemple, une facture juste (données réelles) produite
5 plus rapidement réduit la probabilité d'un contact au service Information clientèle.

6 Au cours des prochaines années, la direction des Services à la clientèle poursuivra ses efforts
7 visant à optimiser l'efficacité de ses activités tout en continuant à respecter les indicateurs de
8 qualité de service qui lui sont fixés et à répondre aux attentes de sa clientèle qui évoluent et ce,
9 afin de soutenir les efforts de développement de l'organisation.

10 À titre d'exemple, elle a déjà annoncé sa décision d'impartir, à compter de juillet 2017, les activités
11 liées à l'insertion et la mise à la poste de ses factures au service Facturation/Relève de
12 compteurs, fonction qui ne présente pas de valeur ajoutée à être réalisée à l'interne chez
13 Gaz Métro. À l'instar d'une amélioration déjà implantée au service Information clientèle, elle vise
14 à implanter, dès 2017, un projet informatique permettant d'optimiser le traitement des requêtes
15 cléricales devant être traitées par son service de la Gestion des comptes à recevoir.

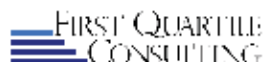
16 De plus, comme énoncé précédemment, la direction des Services à la clientèle se penchera aussi
17 sur sa performance quant au délai de traitement des appels à la Gestion des comptes à recevoir

- 1 afin d'identifier, le cas échéant, des pistes de solution visant à le réduire, tout en maintenant la
- 2 qualité de ses services.

5 CONCLUSION

- 3 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la**
- 4 **décision D-2015-181 eu égard au balisage portant sur les aspects de productivité et de**
- 5 **qualité de service des activités de la direction Services à la clientèle.**

ANNEXE 3A – MÉTHODOLOGIE



Introduction

Gaz Metro approached First Quartile Consulting (1QC) in 2015 to inquire about joining the annual Customer Service benchmarking study that 1QC conducts. The company had been directed by the regulator in Quebec to participate in a benchmarking study, to understand their relative performance across a range of Customer Service activities. Gaz Metro joined the 1QC benchmarking community, and participated in the 2016 study, which was based on results from the 2015 calendar year.

Background

The Customer Service benchmark study conducted by First Quartile Consulting has existed for the past 9 years under the First Quartile Consulting name. The study was first conducted in 2008 with a group of 14 utilities, and has grown steadily since then, with an ever-broader group of participants.

Participants in the study agree to share data within the benchmarking community in order to better understand their own relative performance, and to identify better practices that can be implemented to improve that performance. The study is conducted annually, beginning with a planning meeting at the start of the year, and ending in the fall with written reports, a group meeting to share results, and “performance profiles” provided for the participants. Each of the companies signs a confidentiality agreement, agreeing to share the information with the other participants, but not outside the group of participating companies.

Though the confidentiality agreement prevents the participants from identifying the other participants individually, it does not preclude sharing the coded results with outside entities such as regulatory boards. In other words, each company can show its own relative performance within the benchmarking community to its regulator to demonstrate progress over time.

Participants

There were a total of 31 participating utilities in the 2016 benchmark study, including Gaz Metro. They accurately represent the utility industry in North America, with both large and small companies, regional coverage across the U.S. and Canada, and utilities who provide electric, gas, and water service. The majority of those companies have been participants for several years, so the community of participants is stable, consistent, and robust.

Approach

The benchmark study is conducted annually, beginning with a planning meeting at the start of the year to determine the subjects to be covered in that year’s study, and working through a series of data collection, validation, and summary steps, to reach a set of results that the members have confidence in, and that can be used for performance comparisons, goal-setting, and progress tracking over time. A few key elements of the study approach are described below.

Data Collection

Data for the study is collected directly from each of the participating companies through a comprehensive questionnaire they are asked to complete. That enables the consulting team at First Quartile to define the data elements to be gathered, the questions to use in soliciting the

information, the definitions to be used for the individual metrics, and the level of detail to be gathered. Doing the data collection in this fashion is more time-consuming and tedious than using publicly-available information, but it also allows very precise definitions for all data, and confidence that the definitions and interpretations are substantially the same for all participants.

Each company is provided an Excel version of the questionnaire in which to gather the data within the company, and then they are asked to input the data through a web portal that is structured exactly the same as the Excel spreadsheet. The companies have approximately 6 weeks to gather and submit the data, so there is ample time to track down, verify, and submit the necessary data.

Data Validation

First Quartile Consulting has developed a rigorous data validation process consisting of multiple steps, designed to assure that the resulting data is accurate, precise, and comparable across the companies. The steps in the data validation process include the following:

- Initial definitions provided for all terms used in the questionnaire enable the same interpretation of variables, performance measures, data elements, and other terms. This glossary is updated annually with any new terms or with modifications to any of the definitions of existing terms. It is provided along with the questionnaire, and then an on-line version is updated during the course of data collection and validation as participants identify any terms or questions for which the definitions aren't fully clear.
- A comprehensive set of guidelines accompanies the questionnaire, explaining what data elements should be included, and of equal importance, what should be excluded. For example, in tracking average speed of answer in a call center, at what point to begin the tracking of time is a critical element. The guidelines are precise regarding when to start tracking for that measure, and similar guidelines are provided for other metrics.
- During the data collection period, First Quartile conducts a series of web-based conference calls to go over the sections of the questionnaire and highlight any definitions or questions requiring interpretation, and resolve any issues that have surfaced from the participating companies. Those calls enable the participants to ask First Quartile how to answer the questions, and provide a forum for discussions among the participants regarding how they have responded to specific questions. The net result is all companies have the same understanding of how to answer each question in the questionnaires, while the data is being collected and submitted.
- Once data is submitted, First Quartile conducts a series of data validation checks for specific variables, to ensure the appropriate relationships exist. For example, average length of a live call and the average post-call processing time are tracked. A comparison of those two measures can highlight whether the relationship falls within an appropriate range, and if not, it is flagged for investigation.
- During the data validation period (approximately 6 weeks following submittal of data) each company is provided a set of reports highlighting their data from the current year compared against the previous year. Any changes of greater than 20% are flagged for investigation. These reports are provided every 2 weeks, with the opportunity to update/correct the data in the meantime. Of course, this set of reports is only useful to companies who have participated previously, but it has proven very helpful.
- An "outliers listing" identifying any companies with results that are extremely high or low within the comparison group is produced for the whole group. Each company can look at the charts where it has been identified as an outlier, to verify or correct the underlying data.

- For the key metrics, trend charts are prepared for each company, showing their performance over the past 5 years. Clearly this is only useful after several years of participation, but for the majority of participating companies, it enables appropriate review of the performance, and helps assure accurate data is provided.

To support all the data validation steps, each company is assigned a “Data Steward” from the staff of First Quartile Consulting. The role of the data steward is to work with that company to answer any questions of interpretation during the data collection period, and help with identification and correction for any data errors.

At the start of the data collection period, the data stewards meet with their assigned companies, to go over the questionnaire, identify any changes from the previous year, clarify definitions and guidelines, and help the participating companies prepare for complete and accurate data collection. The majority of these meetings are held in person at the participating company’s office, while a few are held via webinar each year.

Results

Results are prepared in a customized form:

- A “performance profile” is prepared for each company, in which the most important performance metrics are listed, showing the performance of the company on each metric, their ranking within the comparison group, the first, second, and third quartile performance levels for the group, and the performance of the company for the previous year (when available), to enable a quick understanding of its recent performance trend.

All of the metrics are normalized to enable fair comparisons across companies that might not be comparable without the normalization. For example, in evaluating call center performance, the number of customers is used as a normalizing factor for the volume of calls received in a “calls per customer” measure. Similarly, the number of billing corrections is normalized on a per-bill basis rather than on a total number of corrections basis, simply to enable comparison of larger companies with smaller ones. In all cases, the study is designed to allow such comparisons of actual performance, rather than using metrics that would essentially measure the relative size of the companies.

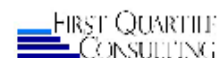
About First Quartile Consulting

First Quartile Consulting was founded in 2007 by a group of veteran consultants who had conducted large-scale benchmarking programs in the utility industry for the previous 18 years while working for other consulting firms. The consultants are expert in all aspects of utility customer service, as well as in benchmarking techniques and approaches. The leadership team of the company has been together for over 25 years, and has complementary skills and knowledge regarding benchmarking and best practices for customer service.

ANNEXE 3B – RÉSULTATS DU BALISAGE

2016 Customer Service (2015YE)

Performance Profile



Gaz Metro

CALL CENTER							
	Gaz Metro	Mean	Min	Q1	Q2	Q3	Max
Average Speed of Answer (in seconds)	27	99	12	43	99	128	317
Average amount of time of a live call (in seconds)	260	304	115	272	298	353	448
Average time for post-time call (administrative) (in seconds)	124	69	9	32	44	83	386
Percent of incoming calls that are abandoned (%)	1.8%	4.6%	0.5%	1.8%	3.7%	4.8%	25.0%
Waiting time before calls that are abandoned (in seconds)	50	199	49	123	150	246	484
Average time for the treatment of a non-call request (ex: email request) (in hours) (receipt by company to response)							
- email	12	35	7				72
- fax	12	48	7				72
- letter	12	61	7				72
Number of contacts per customer	1.38	5.60	1.38	3.90	5.00	6.70	15.00
BILLING & METER READING							
	Gaz Metro	Mean	Min	Q1	Q2	Q3	Max
Rate of estimated bills (%)	2.70%	14.52%	0.35%	1.94%	4.16%	26.24%	53.93%
Rate (%) of bills corrected after been sent	0.823%	0.403%	0.022%	0.171%	0.398%	0.502%	0.935%
Average time for issuing a bill (in days)	0.5	2.4	0.5	1.0	2.0	3.0	7.0
% of customers enrolled for paperless bills	23%	19.1%	11.6%	20.5%	17.7%	16.3%	40.3%
Type of meter reading							
- AMR	98%	23%	0%	26%	18%	0%	98%
- Manual and Demand	1%	24%	0%	0%	2%	40%	100%
- AMI	1%	41%	0%	89%	34%	0%	100%
Actual year-end read-rate percentage - AMR/AMI (Electric & Gas)	97.30%	93.07%	61.19%	98.82%	97.02%	92.50%	100.00%
CREDIT & COLLECTIONS							
	Gaz Metro	Mean	Min	Q1	Q2	Q3	Max
Average days sales outstanding	24	33.4	22.1	27.7	33.8	38.5	42.7
Average Speed of Answer (in seconds)	36	125	16	68	104	154	559
Average amount of time of a live call (in seconds)	325	330	188	292	323	369	425
Average time for post-time call (administrative) (in seconds)	116	61	16	34	52	74	170
Percent of incoming calls that are abandoned (%)	4.9%	6.7%	0.3%	5.1%	6.1%	7.3%	19.0%
Rate (%) of service turn off in conjunction with number of collector visits	24.7%	50%	0.4%	99%	36%	19%	100%
Rate (%) of collected payments in conjunction with number of collector visits	33%	14%	0.0%	16%	6%	1%	100%
Rate (%) of promise to pay per total number of inbound & outbound contact	20%	13%	2%	24%	5%	4%	54%
Average amount per collection (\$)	\$1,301	\$648	\$19	\$1,200	\$530	\$198	\$1,306
Bad debt rate (%)	0.090%	0.891%	0.090%	0.522%	0.852%	1.245%	2.188%

3/24/17

ANNEXE 3C – GLOSSAIRE DES INDICATEURS



1108 14th St. Suite 220
Cody, WY 82414
www.1QConsulting.com

February 23, 2017

Mr. Paulo Cerqueira
Gaz Metro

Dear Paulo,

We have reviewed the attached glossary of terms describing the indicators in use for tracking performance at Gaz Metro. Overall, we find they are consistent with the way in which utilities track performance across the industry in the U.S. and Canada. Further, they also align with the metrics and definitions that we use for the annual utility benchmarking studies that First Quartile Consulting conducts, thus enabling you to make valid comparisons against the utilities involved in our benchmarking community.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ken O. Buckstaff".

Ken Buckstaff
Managing Director
First Quartile Consulting

ANNEXE C – GLOSSAIRE DES INDICATEURS
1 CALL CENTER

METRICS	DESCRIPTION
Average Speed of Answer	Average amount of time a customer is in the call queue after IVR messaging and before the call is handled by a live rep
Average amount of time of a live call (in seconds)	Average duration of a live call – talk time (do not include the reps' call wrap time)
Average time for post-time call (administrative) in seconds	Average amount of time a call handling rep takes to wrap-up the call after they have ended the call with the customer
Percent of incoming calls that are abandoned (%)	All calls abandoned as a percent of all incoming calls offered
Waiting time before calls that are abandoned (in seconds)	Average amount of time that a customer waited before abandoning an intended live call
Average time for the treatment of a non-call request (ex: e-mail request) (in hours) (receipt by the company to response)	Time from received by company until response sent
Number of contacts per customer	Total of live call and IVR transactions, plus web-based transactions divided per number of customers*

I BILLING & METER READING

METRICS	DESCRIPTION
Rate of estimated bills (%)	The % of bills which are issued on the basis of an estimated usage amount instead of on the basis of actual meter reads. Calculated as the # of estimated bills divided by the total number of bills issued.
Rate of bills corrected after been sent	The % of bills where a correction must be made after the initial bill has been sent to the customer.
Average time for issuing a bill (in days)	Average of days to send an invoice after reading
Percent of customer enrolled for paperless bills	Customers enrolled for paperless bills divided by total customers
Type of meter reading: AMR Manual and demand AMI	Type of meter reading: Automatic meter reading (one-way communications from meter, including drive-by technology) Manual and special demand Advanced metering infrastructure (two-way communications to and from meter)
Actual year-end-read-rate percentage – AMR/AMI (Electric & Gas)	Meter Read Rate is defined as the % of meters read out of the total meters to be read within each reading window regardless of the number or attempts, e.g. a meter read on the second attempt counts in the read rate as long as it is within the reading window.

I CREDIT AND COLLECTIONS

METRICS	DESCRIPTION
Average days sales outstanding	Average number of days that a company takes to collect revenue after a sale has been made $\frac{\text{Accounts receivable}}{\text{Total Credit Sales}} \times \text{Number of Days}$
Average speed of Answer (in seconds)	Average amount of time a customer is in the call queue after IVR messaging and before the call is handled by a live rep
Average amount of time of a live call (in seconds)	Average duration of a live call – talk time (do not include the reps' call wrap time)
Average time for post-time call (administrative) in seconds	Average amount of time a call handling rep takes to wrap up the call after they have ended the call with the customer
Percent of incoming calls that are abandoned (%)	All calls abandoned as a percent of all incoming calls offered
Rate (%) of service turn off in conjunction with the number of collector visits	Number of field disconnect orders completed divided by the sum of (field disconnects + collect or disconnects + disconnect notices + field collections)
Rate (%) of collected payments in conjunction with number of collector visits	% of field collection visits that result in collection of a payment.
Rate (%) of promise to pay per total number of inbound & outbound contact	% of credit calls (inbound & outbound) in which the customer agrees to make a payment or a payment arrangement.
Average amount per collection \$	Average \$ amount collected for each completed field collection.
Debt rate (%)	<u>Net write-offs / Revenues</u>

A N N E X E 4

B A L I S A G E
G E S T I O N D U P A R C D E V É H I C U L E S

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE	3
2	ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA GESTION DU PARC DE VÉHICULES	3
3	GESTION DU PARC DE VÉHICULES DE GAZ MÉTRO	4
3.1	Approche préconisée	4
3.2	Description des véhicules	4
4	COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION	5
4.1	Couverture des charges d'exploitation	5
5	ANALYSE DES RÉSULTATS	6
5.1	Indicateurs de performance.....	6
5.2	Coûts de maintenance par véhicule équivalent	6
5.3	Valeur de remplacement par véhicule équivalent	7
5.4	L'âge moyen des véhicules	7
6	SUIVI DES INDICATEURS	8
7	CONCLUSION	8

1 CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Société en
3 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro »).

4 Selon ce plan, Gaz Métro doit déposer, dans la Cause tarifaire 2018, un balisage des charges
5 d'exploitation de la gestion du parc de véhicules.

6 Ce document décrit l'élaboration du balisage, le mode de fonctionnement du service, la nature du
7 parc de véhicules, la représentativité des charges d'exploitation du parc de véhicules sur
8 l'ensemble des charges de Gaz Métro, offre une analyse des résultats et propose des pistes
9 d'amélioration.

2 ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA GESTION DU PARC DE VÉHICULES

10 Au mois de septembre 2016, Gaz Métro a été sollicité par la firme KPMG pour participer à un
11 balisage des activités de matériel de transport, lequel a été demandé par une utilité publique au
12 Québec. Les principales raisons qui ont motivé Gaz Métro d'y participer sont les suivantes :

- 13 • Ce balisage visait des entreprises du Québec et du Canada;
- 14 • Ce balisage couvrait les charges d'exploitation;
- 15 • Les participants n'avaient aucuns frais pour leur participation. Par la suite, il était possible
16 pour Gaz Métro de demander à KPMG – à peu de frais – de faire produire un rapport
17 spécifique de ses résultats.

18 C'est donc à la suite de cette étude que KPMG a produit, à la demande de Gaz Métro, le rapport
19 déposé en annexe 4A du présent document. Ce dernier couvre les principaux indicateurs utilisés
20 par Gaz Métro pour mesurer sa performance comme gestionnaire de parc de véhicules. Ce
21 rapport présente les résultats spécifiques à Gaz Métro, lesquels sont comparés à ceux des
22 participants gestionnaires de parcs de véhicules dans tout le Canada.

3 GESTION DU PARC DE VÉHICULES DE GAZ MÉTRO

3.1 APPROCHE PRÉCONISÉE

1 Les « services supports » de Gaz Métro sont gérés de façon centralisée. Les dépenses en
2 service support ne sont pas rechargées à chacune des unités d'affaires. Un service support, tel
3 que la gestion du parc de véhicules, gère un budget d'exploitation visant à répondre aux besoins
4 de demandeurs internes. Le demandeur n'est pas facturé pour le service reçu, comme c'est le
5 cas dans d'autres organisations où les services sont partagés et rechargés aux unités
6 demandeurs.

3.2 DESCRIPTION DES VÉHICULES

7 Pour l'année 2014-2015, année de référence du balisage, le parc de véhicules de Gaz Métro était
8 composé des équipements suivants.

Automobiles	49	(7 %)
Minifourgonnettes	106	(16 %)
Fourgonnettes	329	(50 %)
Camionnettes	19	(3 %)
VUS	11	(1 %)
Camions lourds	58	(9 %)
Équipements hors route	51	(8 %)
Équipements non propulsés	39	(6 %)
Total	662	(100 %)

9 Le tableau ci-dessus démontre que 50 % des véhicules de Gaz Métro sont des fourgonnettes.
10 Ce type de véhicule est utilisé dans le cadre du travail des techniciens dédiés, majoritairement à
11 l'entretien et à la réparation du réseau de Gaz Métro ainsi que des installations techniques
12 (ex. : postes de livraison, postes de détente, etc. ...).

13 Les ateliers mécaniques de Gaz Métro couvrent la grande région de Montréal, soit le siège social
14 et les bureaux d'affaires d'Anjou, de LaSalle, de Brossard et de Blainville. Pour les véhicules dans
15 les bureaux d'affaires de Québec, de l'Abitibi, de l'Estrie, de la Mauricie et du Saguenay,
16 Gaz Métro utilise les services d'ateliers mécaniques locaux pour faire l'entretien de ses véhicules.

4 COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION

1 Les données financières utilisées pour l'exercice de balisage sont celles de l'année financière
2 2014-2015. Afin d'établir le niveau de couverture des charges d'exploitation balisées pour la
3 gestion du parc de véhicules, il faut noter que certaines dépenses ont été exclues du balisage
4 pour assurer la comparabilité avec les autres participants. Ainsi, les dépenses reliées aux
5 carburants, aux immatriculations, aux assurances et autres dépenses ont été exclues pour
6 ramener sur une base similaire les différents modèles opérationnels des participants. À titre
7 d'exemple, il est possible que certains parcs de véhicules contractent une assurance
8 responsabilité couvrant en partie les risques associés à la conduite de véhicule, alors que d'autres
9 assument la totalité de la couverture d'assurance, ce qui aurait faussé la comparaison.

4.1 COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION

10 Le tableau 1 présente le total des charges balisées pour la Gestion du parc de véhicules ainsi
11 que la représentativité de ces charges sur les charges d'exploitation totale de l'année 2014-2015.

Tableau 1
Charges balisées

TYPE DE CHARGES	Montant (M\$)
Charges réelles de l'année 2014-2015 de la Gestion du parc de véhicules	5,7
Charges exclues (voir tableau 2)	-1,9
Total des charges de la Gestion du parc de véhicules balisées	3,8
Charges d'exploitation totales au Rapport annuel 2015 de Gaz Métro ¹	190,2
Proportion des charges d'exploitation réelles 2014-2015 couvertes par le balisage de la Gestion du parc de véhicules	2,0 %

¹ R-3951-2015, B-0194, Gaz Métro-4, Document 1, ligne 18 (190,2 M\$).

Tableau 2
Charges exclues de la Gestion du parc de véhicules aux fins de balisage

TYPE DE CHARGES	Montant (M\$)
Dépenses de carburant	1,5
Immatriculation, assurances et stationnement	0,3
Autres dépenses (frais déplacement, droits d'utilisation et autres)	0,1
Total des charges exclues	1,9

5 ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE

1 Gaz Métro s'est doté de trois indicateurs pour la gestion de son parc de véhicules, soit le coût de
2 la maintenance par véhicule équivalent, le coût de remplacement d'un véhicule équivalent et l'âge
3 moyen de son parc de véhicules.

4 La notion de véhicule équivalent est un concept développé par une association nord-américaine
5 de gestionnaires de parc de véhicules, connu sous la NAFA Fleet management association. Elle
6 regroupe plusieurs chapitres dont celui du Québec. Le véhicule de référence de la NAFA est une
7 automobile sedan quatre portes. À titre indicatif, la catégorie fourgonnette de Gaz Métro
8 représente 4,31 véhicules équivalents selon la NAFA.

9 Les résultats de ces indicateurs de performance sont analysés plus en détail aux sections
10 suivantes.

5.2 COÛTS DE MAINTENANCE PAR VÉHICULE ÉQUIVALENT

11 L'étude démontre que le coût de maintenance chez Gaz Métro est de 1 319 \$ par véhicule
12 équivalent, comparé à une moyenne de 1 450 \$ pour les entreprises balisées, présentant donc
13 un écart favorable de près de 10 %.

14 Gaz Métro opte pour un programme d'entretien rigoureux en ligne avec ce que les manufacturiers
15 de véhicules recommandent et mise sur l'expertise à l'interne (groupe d'ingénierie des véhicules,

1 le personnel mécanique, les bris observés) afin d'établir le meilleur plan d'entretien, tout en
2 conservant un coût de maintenance optimal. De plus, le choix d'utiliser les pièces d'origine des
3 manufacturiers contribue à maintenir ce coût le plus bas possible. Gaz Métro entend poursuivre
4 ce type de stratégie. Considérant la petite taille du parc de véhicules de Gaz Métro (le deuxième
5 plus petit des participants au balisage), il sera difficile de bénéficier de plus d'économies d'échelle.
6 La performance de Gaz Métro indique cependant que la stratégie actuelle d'entretien est
7 excellente et efficace.

5.3 VALEUR DE REMPLACEMENT PAR VÉHICULE ÉQUIVALENT

8 La valeur de remplacement par véhicule équivalent pour les véhicules de Gaz Métro se situe à
9 17 039 \$ par véhicule équivalent alors que la moyenne des entreprises balisées est de 21 238 \$,
10 soit un écart favorable de près de 25 %.

11 Gaz Métro a développé dans les dernières années une approche incluant le concepteur et le
12 fabricant de l'aménagement des camions dès l'étape d'identification des besoins avec les usagés.
13 Cette approche permet au fournisseur de mieux comprendre les besoins, de faire une conception
14 précise et de fabriquer à moindre coût. De plus, cette approche permet d'éviter les risques d'une
15 mauvaise interprétation des plans et devis, puisque c'est le même fournisseur qui développe et
16 produit les unités. Pour la production de masse, Gaz Métro demande à son fournisseur de
17 respecter certains indicateurs de performance incluant le nombre de défauts par véhicule livré, le
18 nombre d'heures requises par unité produite ainsi que le respect de la date de livraison prévue.
19 À titre de référence, cette approche a permis de réduire de 2,8 % (inflation incluse) le coût
20 d'acquisition des véhicules de la catégorie fourgonnette (qui compte pour 50 % du parc de
21 véhicule), comparativement au coût d'acquisition d'un véhicule acheté en 2012 et ce, malgré
22 l'augmentation fulgurante de la devise américaine.

5.4 L'ÂGE MOYEN DES VÉHICULES

23 L'âge moyen des véhicules de Gaz Métro est de 6,06 années, alors que la moyenne des
24 entreprises balisées est de 5,70 années, soit un parc plus âgé de près de 6 % chez Gaz Métro.

25 Une approche permettant de mesurer le cycle de vie optimal de chaque véhicule est actuellement
26 en développement chez Gaz Métro. Cette approche permet, pour le moment, de mesurer la
27 période optimale pour effectuer le remplacement des véhicules en fonction de leur catégorie. Une

1 évaluation de l'analyse des cycles de vie est en développement afin d'obtenir le cycle de vie par
2 véhicule et non seulement pour une catégorie de véhicule, car Gaz Métro est d'avis que ce n'est
3 pas uniquement l'année et le kilométrage qui doit inciter au remplacement d'un véhicule, mais
4 plutôt le coût total de propriété.

6 SUIVI DES INDICATEURS

5 Étant donné les résultats favorables du balisage, Gaz Métro entend poursuivre la surveillance de
6 ses indicateurs clés (valeur de remplacement par véhicule équivalent, âge moyen et coût de la
7 maintenance par véhicule équivalent) pour l'ensemble de sa flotte de véhicules et continuer ses
8 actions pour maintenir une bonne performance. Gaz Métro compte aussi sur l'apport du nouveau
9 modèle d'analyse du cycle de vie individuel qui est en cours de développement pour optimiser le
10 remplacement des véhicules. L'intégration du nouveau modèle devrait se faire au cours de
11 l'année 2018.

7 CONCLUSION

12 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la**
13 **décision D-2015-181 eu égard au balisage des charges d'exploitation sur la gestion du parc**
14 **de véhicules.**



Balisage des activités du matériel de transport

Gaz Métro

Rapport suite au balisage des activités du matériel de transport

Le 28 février 2017

Approche

Les Services-conseils de KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG ») ont été mandatés par Gaz Métro, Département Gestion de la flotte, pour effectuer un rapport complémentaire suite au balisage relatif aux activités de gestion de parc de véhicules, de maintenance et d'entretien effectué par une utilité publique et auquel Gaz Métro a participé.

Le balisage visait à obtenir de l'information comparable sur les indicateurs de performance pour les deux volets du domaine de la gestion du matériel de transport, soit:

- les activités de gestion du parc de véhicules;
- les activités de maintenance et d'entretien.

L'année de référence pour le calcul des indicateurs est l'année 2015.

Au total, douze organisations ont participé au présent balisage, incluant Gaz Métro :

- | | | |
|--------------------|---------------------|----------------------------|
| ▪ ADT / Protectron | ▪ Energy NB Power | ▪ Ontario Power Generation |
| ▪ BC Hydro | ▪ Gaz Métro | |
| ▪ Bell | ▪ Hydro-Québec | ▪ Vidéotron |
| ▪ CGER – MTQ | ▪ Nova Scotia Power | ▪ Ville de Québec |
| ▪ Cogeco | | |

À la demande de Gaz Métro, uniquement les moyennes et les médianes sont présentées dans le rapport. KPMG a effectué un travail d'analyse des données et mené des discussions avec les participants pour valider la vraisemblance et la comparabilité des résultats. Les données finales étaient de la responsabilité des participants.



Résultats du balisage

Résultats du balisage

	GAZ MÉTRO	MOYENNE	MÉDIANE
--	-----------	---------	---------

Activités de gestion du parc de véhicules

Nombre de véhicules balisés	GAZ MÉTRO	MOYENNE	MÉDIANE
	662	3 317	1 086

Gaz Métro est le deuxième plus petit parc de véhicules balisé.

Nombre d'ateliers, de sites et de dépôts de véhicules	GAZ MÉTRO	MOYENNE	MÉDIANE
	21	188	68

Âge moyen réel	GAZ MÉTRO	MOYENNE
Âge moyen réel	6,06	5,70

L'âge moyen réel de 6,06 ans des véhicules de Gaz Métro se situe au-dessus de la moyenne de 5,7 ans des participants. Ceci implique que Gaz Métro conserve ses véhicules plus longtemps que la moyenne des participants au balisage.

Indicateurs financiers

Valeur de remplacement par véhicule équivalent	GAZ MÉTRO	MOYENNE	MÉDIANE
	17 039	21 238	23 423

La valeur de remplacement du parc de véhicules de Gaz Métro par véhicule équivalent se situe au-dessous de la moyenne et de la médiane des participants.

Coût de la maintenance par véhicule équivalent	GAZ MÉTRO	MOYENNE	MÉDIANE
	1 319	1 450	1 317

Avec un coût de maintenance de 1 319 \$ par véhicule équivalent, Gaz Métro a un coût de maintenance par véhicule équivalent inférieur à la moyenne du coût moyen des participants, soit 1 450 \$ par véhicule équivalent, et similaire à la médiane, 1 317 \$ par véhicule équivalent.



Lexique

Lexique

Coûts de maintenance : Dépenses, constituées de coûts internes et externes, qui doivent être effectuées par l'organisation afin d'assurer une maintenance adéquate des véhicules en excluant les pneus, incluant :

- Salaires et avantages sociaux de la main-d'œuvre directe et indirecte
- Pièces
- Transit
- Dépannage
- Réparation des accidents
- Modifications requises aux véhicules
- Formation
- Autres frais de maintenance

NAFA: NAFA Fleet Management Association

Véhicule équivalent : Catégorisation standardisée des véhicules mesurant la relation entre l'effort de maintenance requis par catégorie de véhicules établie par la NAFA, comparativement à l'effort nécessaire de maintenance pour une automobile compacte, établie sur la base de neuf (9) heures de maintenance par année.



kpmg.ca



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.