

**PLAN DE BALISAGE**

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

**ET SUIVI DE LA DÉCISION D-2018-049**



**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**

|   |          |
|---|----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>3</b> |
| <b>1 OBJECTIFS.....</b>   | <b>3</b> |
| <b>2 ACTIVITÉS BALISÉES.....</b>  | <b>3</b> |
| <b>3 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2018 .....</b>              | <b>4</b> |
| <b>4 SUIVI DES BALISAGES PRÉVUS AU DOSSIER<br/>TARIFAIRE 2019 .....</b> | <b>4</b> |

## **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**

| <b>Cause tarifaire 2017</b> | <b>Cause tarifaire 2018</b>           | <b>Cause tarifaire 2019</b>            |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| Gestion des immeubles       | Rémunération globale                  | Approvisionnement<br>biens et services |
| Avantages sociaux           | Exploitation du réseau                | Gestion de l'information<br>(TI)       |
|                             | Services à la clientèle               |  |
|                             | Gestion de la<br>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**

|          |   |          |
|----------|---|----------|
| <b>1</b> | <b>CONTEXTE .....</b>   | <b>3</b> |
| <b>2</b> | <b>ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE .....</b> | <b>3</b> |
| <b>3</b> | <b>RÉSULTATS DU BALISAGE .....</b>                              | <b>4</b> |
| <b>4</b> | <b>PISTES D'AMÉLIORATION .....</b>                              | <b>5</b> |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>5</b> |



## **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**

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

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

Écart<sup>1</sup> 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 <sup>2</sup> |
|------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 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 %                            |
| <b>Total<sup>3</sup></b>     | <b>3,5 %</b>    | <b>3,8 %</b>                      |

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.**

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> La rémunération directe comprend le salaire de base et la rémunération incitative.

<sup>3</sup> 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

---

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>MANDAT .....</b>      | <b>1</b>  |
| <b>RÉSULTATS .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>MÉTHODOLOGIE.....</b> | <b>6</b>  |
| <b>ANNEXES .....</b>     | <b>11</b> |

**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'employés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 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<sup>e</sup> centile (médiane) du marché, puisque le positionnement visé par Gaz Métro pour sa rémunération directe<sup>2</sup> est de se situer autour du 50<sup>e</sup> 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.*<sup>3</sup> Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité.

---

<sup>2</sup> Directive Ressources humaines, Politique de rémunération globale, Gaz Métro, p. 2.

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

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

**Tableau 1**  
**Écart<sup>4</sup> 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 <sup>5</sup> |
|------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 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 %                            |
| <b>Total<sup>6</sup></b>     | <b>3,5 %</b>    | <b>3,8 %</b>                      |

### ***Salaire de base et rémunération directe***

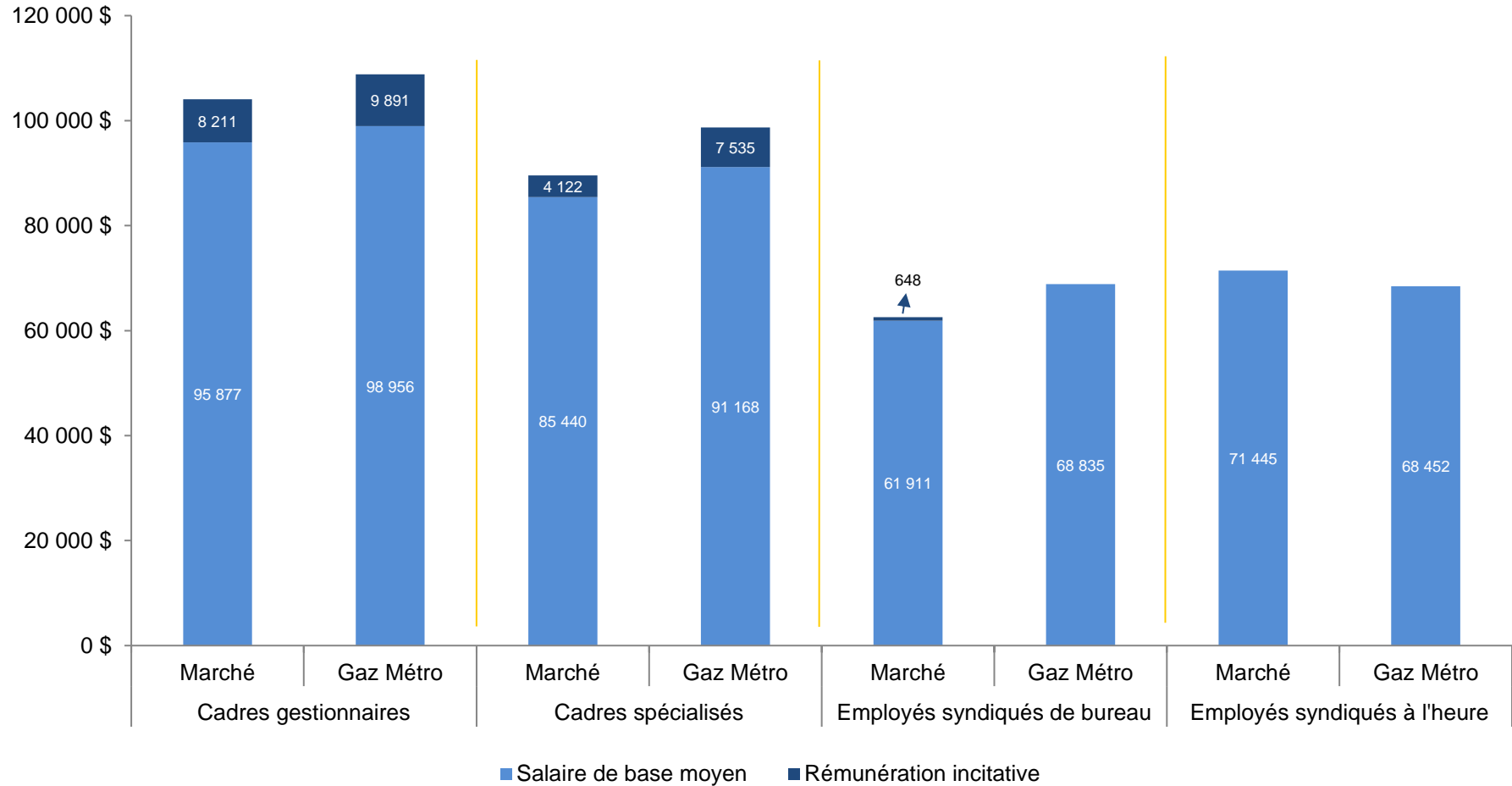
Dans l'ensemble, le salaire de base et la rémunération directe (salaire de base et rémunération incitative) de Gaz Métro se situent dans la zone de compétitivité entourant le 50<sup>e</sup> centile du marché. Pour les cadres gestionnaires et les cadres spécialisés, l'écart de la rémunération directe 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.

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> La rémunération directe comprend le salaire de base et la rémunération incitative.

<sup>6</sup> 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<sup>re</sup> 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            |
| <b>Total</b>  | <b>602</b>                     | <b>1 377</b>   |
| <b>Proportion des titulaires couverts par l'étude</b> | <b>44 %</b>                    |                |

### **2<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>e</sup> étape : Apparié 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<sup>e</sup> 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                                       |
|-----------------------------|--|---|
|                             | <b>Cadres gestionnaires et spécialisés</b> |   |
|                             | <i>Salaire moyen de base versé</i>         |   |
|                             | +  |   |
|                             | <i>Rémunération incitative cible</i>       |   |
| <b>Rémunération directe</b> | =  | <b>Employés syndiqués (bureau et à l'heure)</b> |
|                             | <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<sup>e</sup> 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            |                |
| <b>Nombre d'organisations par source de données</b>  |  | <b>61</b>    | <b>8</b>       |
| <b>Nombre d'organisations dont les données ont été utilisées aux fins du présent rapport</b> |  |              | <b>65</b>      |

## 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 &amp; 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**

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>CONTEXTE .....</b>  | <b>3</b> |
| <b>2</b> | <b>ÉLABORATION DU RAPPORT DE PERFORMANCE DES ACTIVITÉS<br/>DE L'EXPLOITATION .....</b> | <b>3</b> |
| <b>3</b> | <b>RÉSULTATS DU BALISAGE .....</b>   | <b>5</b> |
| <b>4</b> | <b>ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>   | <b>6</b> |
| <b>5</b> | <b>PISTES D'AMÉLIORATION .....</b>   | <b>7</b> |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>7</b> |



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

\* 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

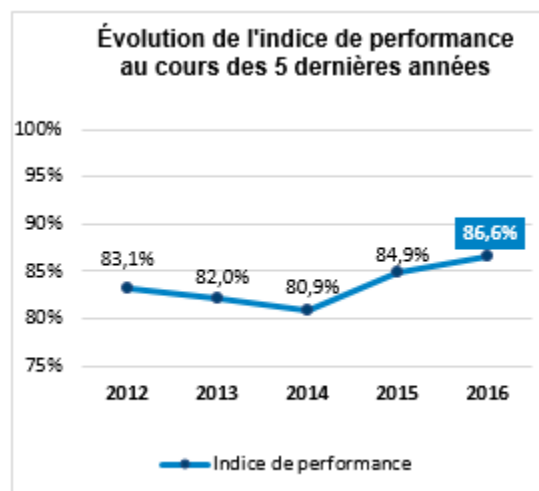
1 de réalisation cible avait été atteint pour chaque activité. Le ratio entre ce total par rapport au  
2 temps réel travaillé représente l'indice de performance. La totalité des résultats pour chaque unité  
3 d'affaires est déposée à l'annexe 2A.

### 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%    |



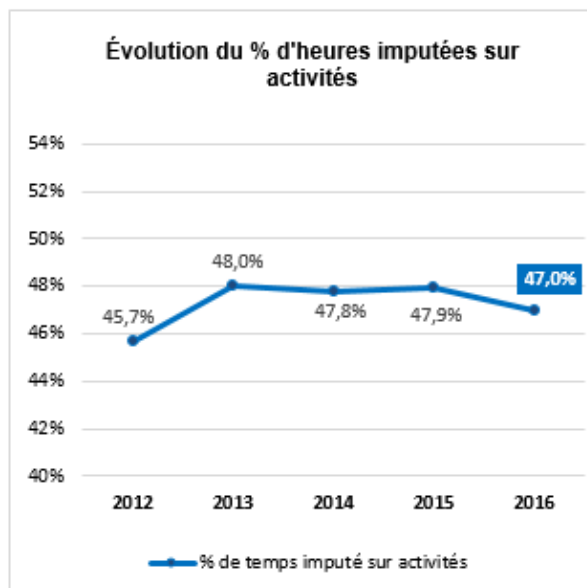
7 Cet indice de performance de 86,6 % en 2016 indique que les services du secteur Exploitation  
8 ont imputé 331 858 heures sur des activités, mais que si le temps moyen cible avait été atteint  
9 pour chacune de ces activités par tous les services, le temps total de réalisation aurait été de  
10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

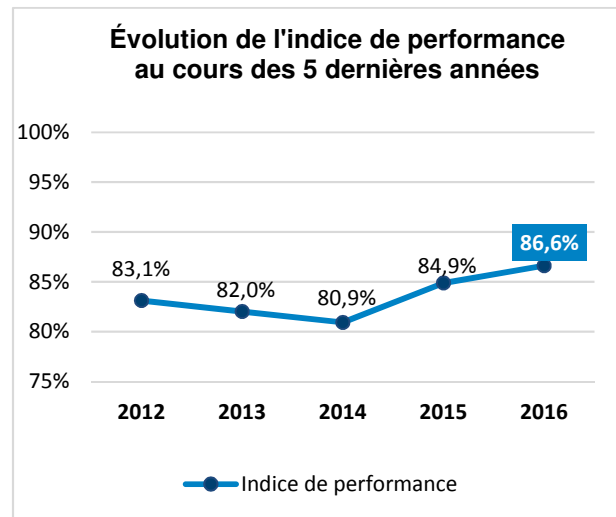
### Secteur Exploitation



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        |
| <b>Indice de performance</b>       | <b>86,6%</b> ↑ |
| GAIN / (PERTE) vs année précédente | 1,7%           |
| GAIN / (PERTE) vs 2012             | 3,5%           |

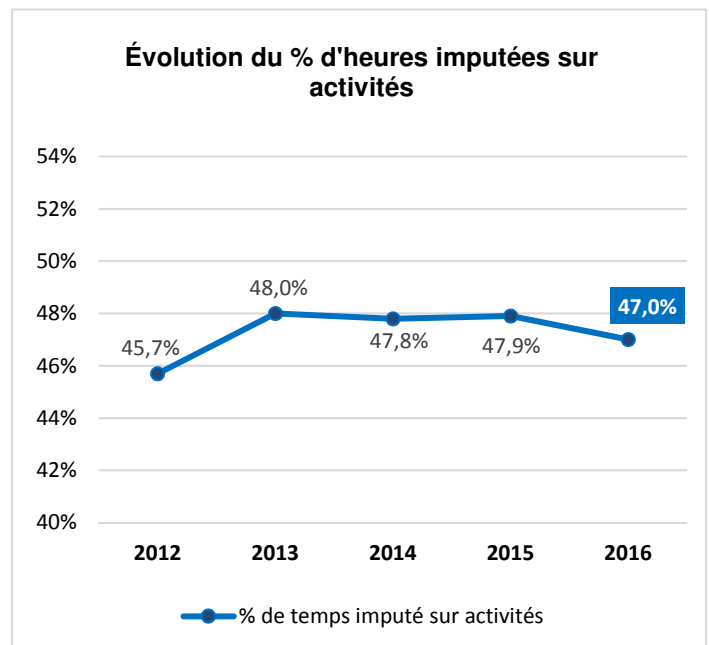
L'amélioration de l'indice de performance de 1,7% en 2016 est due à une amélioration des activités préventives, correctives et de localisations réalisées en bureaux d'affaires, une amélioration globale du service du Mesurage, de la Cathodique et de la Transmission. Sur 5 ans, l'indice de performance 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        |
| <b>% d'heures rég. imputé sur des activités</b> | <b>47,0%</b> ↓ |
| 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           |                |                  |
|---|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS</b>        |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |
| 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        |                |                  |
| <b>Total</b>                                | <b>327 345</b> |                |                  | <b>324 481</b> |                |                  | <b>331 827</b> |                |                  | <b>335 267</b> |                |                  | <b>331 858</b> |                |                  |
| <b>ACTIVITÉS (en heures)</b>                | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> |
| 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%          |
| <b>Total</b>                                | <b>272 075</b> | <b>327 345</b> | <b>▼-16,9%</b>   | <b>266 135</b> | <b>324 481</b> | <b>▼-18,0%</b>   | <b>268 560</b> | <b>331 827</b> | <b>▼-19,1%</b>   | <b>284 598</b> | <b>335 267</b> | <b>▼-15,1%</b>   | <b>287 476</b> | <b>331 858</b> | <b>▼-13,4%</b>   |
| <b>Indice de performance</b>                | <b>83,1%</b>   |                |                  | <b>82,0%</b>   |                |                  | <b>80,9%</b>   |                |                  | <b>84,9%</b>   |                |                  | <b>86,6%</b>   |                |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente</b> |                |                |                  | <b>-1,1%</b>   |                |                  | <b>-1,1%</b>   |                |                  | <b>4,0%</b>    |                |                  | <b>1,7%</b>    |                |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs 2012</b>             |                |                |                  | <b>-1,1%</b>   |                |                  | <b>-2,2%</b>   |                |                  | <b>1,8%</b>    |                |                  | <b>3,5%</b>    |                |                  |

## 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%    |       |



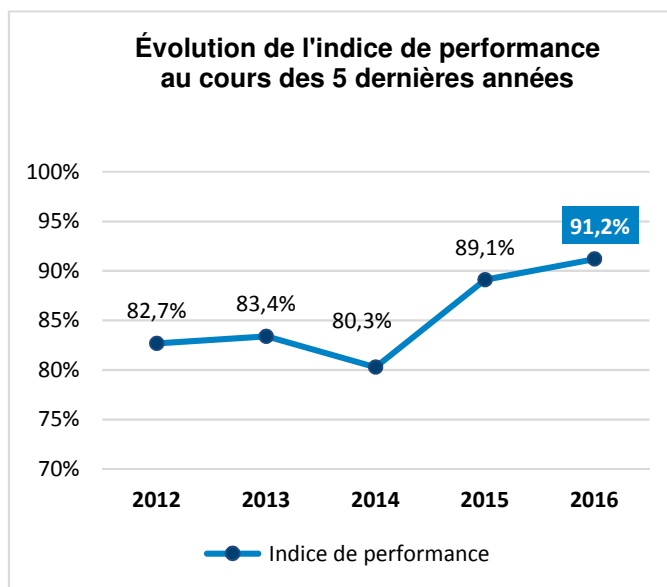
# Analyse de la performance

## 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        |
| <b>Indice de performance</b>       | <b>91,2% ↑</b> |
| GAIN / (PERTE) vs année précédente | 2,2%           |
| GAIN / (PERTE) vs 2012             | 8,5%           |

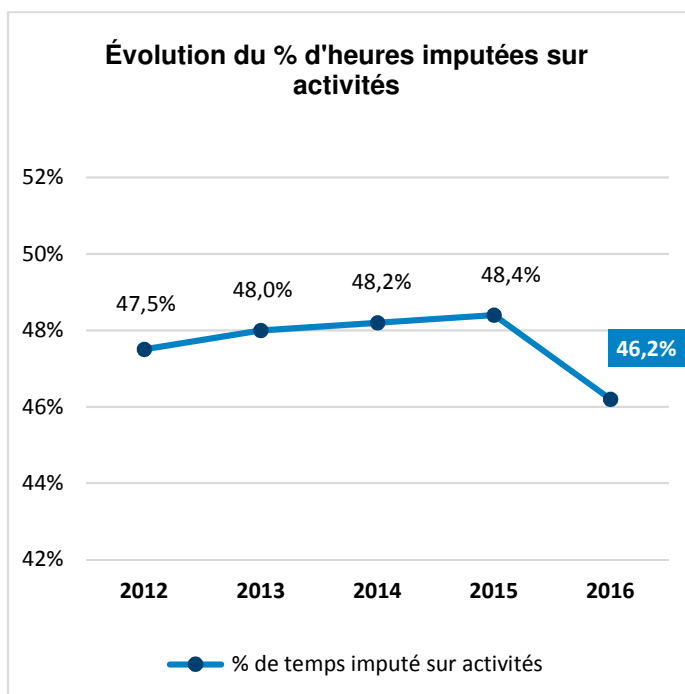
Les bureaux d'affaires de Montréal-Est et des Laurentides affichent les meilleurs indices de performance de cette direction. Globalement, la zone ouest affiche une progression constante depuis 5 ans, sauf en 2014 où l'introduction de la nouvelle patrouille a affectée les préventifs, correctifs et surtout 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        |
| <b>% d'heures rég. imputé sur des activités</b> | <b>46,2% ↓</b> |
| 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           |                |                  |
|---|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS</b>        |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |
| Régulières                                  | 112 529        |                |                  | 115 440        |                |                  | 118 080        |                |                  | 116 122        |                |                  | 111 883        |                |                  |
| Supplémentaires                             | 26 586         |                |                  | 22 928         |                |                  | 27 815         |                |                  | 29 144         |                |                  | 32 861         |                |                  |
| <b>Total</b>                                | <b>139 116</b> |                |                  | <b>138 368</b> |                |                  | <b>145 895</b> |                |                  | <b>145 266</b> |                |                  | <b>144 744</b> |                |                  |
| <b>ACTIVITÉS (en heures)</b>                | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> |
| 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%          |
| <b>Total</b>                                | <b>115 099</b> | <b>139 116</b> | <b>▼ -17,3%</b>  | <b>115 440</b> | <b>138 368</b> | <b>▼ -16,6%</b>  | <b>117 089</b> | <b>145 895</b> | <b>▼ -19,7%</b>  | <b>129 384</b> | <b>145 266</b> | <b>▼ -10,9%</b>  | <b>132 046</b> | <b>144 744</b> | <b>▼ -8,8%</b>   |
| <b>Indice de performance</b>                | <b>82,7%</b>   |                |                  | <b>83,4%</b>   |                |                  | <b>80,3%</b>   |                |                  | <b>89,1%</b>   |                |                  | <b>91,2%</b>   |                |                  |
| <b>GAIN/PORTE TOTAL vs année précédente</b> |                |                |                  | <b>0,7%</b>    |                |                  | <b>-3,2%</b>   |                |                  | <b>8,8%</b>    |                |                  | <b>2,2%</b>    |                |                  |
| <b>GAIN/PORTE TOTAL vs 2012</b>             |                |                |                  | <b>0,7%</b>    |                |                  | <b>-2,5%</b>   |                |                  | <b>6,3%</b>    |                |                  | <b>8,5%</b>    |                |                  |

## Analyse de la performance pour BA zone Ouest - Détail 2016

|   | Zone Ouest 2016 |                |                  | Montréal-Est 2016 |               |                  | Montréal-Ouest 2016 |               |                  | Montréal-Ouest 2016 |               |                  | Laurentides 2016 |               |                  |
|---|-----------------|----------------|------------------|-------------------|---------------|------------------|---------------------|---------------|------------------|---------------------|---------------|------------------|------------------|---------------|------------------|
| <b>HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS</b>        |                 |                |                  |                   |               |                  |                     |               |                  |                     |               |                  |                  |               |                  |
| Régulières                                  | 111 883         |                |                  | 38 392            |               |                  | 30 281              |               |                  | 23 765              |               |                  | 19 445           |               |                  |
| Supplémentaires                             | 32 861          |                |                  | 9 555             |               |                  | 8 435               |               |                  | 7 162               |               |                  | 7 709            |               |                  |
| <b>Total</b>                                | <b>144 744</b>  |                |                  | <b>47 947</b>     |               |                  | <b>38 716</b>       |               |                  | <b>30 927</b>       |               |                  | <b>27 153</b>    |               |                  |
| <b>ACTIVITÉS (en heures)</b>                | <b>Cible</b>    | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>      | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>        | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>        | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>     | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> |
| 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%           |
| <b>Total</b>                                | <b>132 046</b>  | <b>144 744</b> | <b>▼ -8,8%</b>   | <b>44 296</b>     | <b>47 947</b> | <b>▼ -7,6%</b>   | <b>34 658</b>       | <b>38 716</b> | <b>▼ -10,5%</b>  | <b>27 550</b>       | <b>30 927</b> | <b>▼ -10,9%</b>  | <b>25 542</b>    | <b>27 153</b> | <b>▼ -5,9%</b>   |
| <b>Indice de performance</b>                | <b>91,2%</b>    |                |                  | <b>92,4%</b>      |               |                  | <b>89,5%</b>        |               |                  | <b>89,1%</b>        |               |                  | <b>94,1%</b>     |               |                  |
| <b>GAIN/PORTE TOTAL vs année précédente</b> | <b>2,2%</b>     |                |                  | <b>4,8%</b>       |               |                  | <b>-0,7%</b>        |               |                  | <b>3,0%</b>         |               |                  | <b>0,5%</b>      |               |                  |
| <b>GAIN/PORTE TOTAL vs 2012</b>             | <b>8,5%</b>     |                |                  | <b>14,3%</b>      |               |                  | <b>7,8%</b>         |               |                  | <b>2,3%</b>         |               |                  | <b>5,9%</b>      |               |                  |

## 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%   |       |

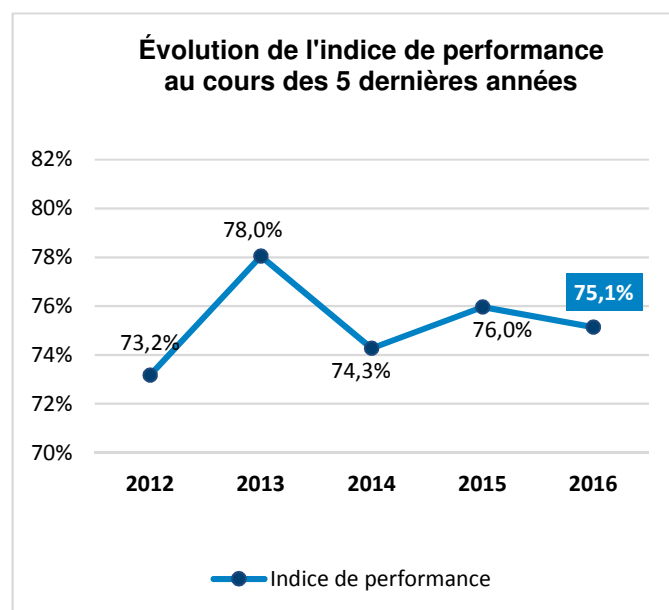
## Heures et % de temps non imputés sur des activités pour la zone Ouest - Détail 2016

|   | 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         |
| <b>Indice de performance</b>       | <b>75,1%</b> ↓ |
| GAIN / (PERTE) vs année précédente | -0,8%          |
| GAIN / (PERTE) vs 2012             | 2,0%           |

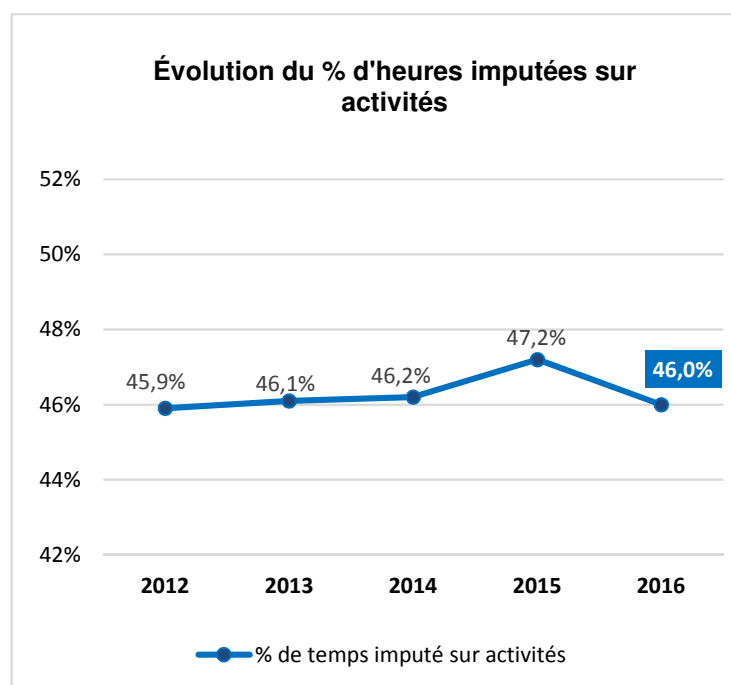
La zone est affiché un recul de 0,8% de son indice de performance comparativement à l'an dernier, attribuable à des augmentations de temps moyen pour le traitement des urgences et des activités d'acquisition et de maintien de clientèle. Globalement, sur la période de 5 ans, cette direction affiche une 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        |
| <b>% d'heures rég. imputées sur activités</b> | <b>46,0%</b> ↓ |
| 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          |               |                  |
|---|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS</b>        |               |               |                  |               |               |                  |               |               |                  |               |               |                  |               |               |                  |
| Régulières                                  | 45 738        |               |                  | 46 107        |               |                  | 45 373        |               |                  | 48 108        |               |                  | 49 032        |               |                  |
| Supplémentaires                             | 9 865         |               |                  | 10 432        |               |                  | 14 323        |               |                  | 14 564        |               |                  | 12 442        |               |                  |
| <b>Total</b>                                | <b>55 602</b> |               |                  | <b>56 540</b> |               |                  | <b>59 696</b> |               |                  | <b>62 671</b> |               |                  | <b>61 474</b> |               |                  |
| <b>ACTIVITÉS (en heures)</b>                | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> |
| 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%          |
| <b>Total</b>                                | <b>40 682</b> | <b>55 602</b> | <b>▼-26,8%</b>   | <b>44 127</b> | <b>56 540</b> | <b>▼-22,0%</b>   | <b>44 337</b> | <b>59 696</b> | <b>▼-25,7%</b>   | <b>47 608</b> | <b>62 671</b> | <b>▼-24,0%</b>   | <b>46 191</b> | <b>61 474</b> | <b>▼-24,9%</b>   |
| <b>Indice de performance</b>                | <b>73,2%</b>  |               |                  | <b>78,0%</b>  |               |                  | <b>74,3%</b>  |               |                  | <b>76,0%</b>  |               |                  | <b>75,1%</b>  |               |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente</b> |               |               |                  | <b>4,9%</b>   |               |                  | <b>-3,8%</b>  |               |                  | <b>1,7%</b>   |               |                  | <b>-0,8%</b>  |               |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs 2012</b>             |               |               |                  | <b>4,9%</b>   |               |                  | <b>1,1%</b>   |               |                  | <b>2,8%</b>   |               |                  | <b>2,0%</b>   |               |                  |

## Analyse de la performance pour BA Zone Est - Détail 2016

|   | Zone Est 2016 |               |                  | Estrie 2016   |               |                  | Abitibi 2016 |              |                  | Québec 2016   |               |                  | Mauricie 2016 |              |                  | Saguenay 2016 |              |                  |
|---|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|--------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|--------------|------------------|---------------|--------------|------------------|
| <b>HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS</b>        |               |               |                  |               |               |                  |              |              |                  |               |               |                  |               |              |                  |               |              |                  |
| Régulières                                  | 49 032        |               |                  | 15 859        |               |                  | 3 671        |              |                  | 17 362        |               |                  | 6 999         |              |                  | 5 141         |              |                  |
| Supplémentaires                             | 12 442        |               |                  | 2 734         |               |                  | 381          |              |                  | 6 993         |               |                  | 1 431         |              |                  | 903           |              |                  |
| <b>Total</b>                                | <b>61 474</b> |               |                  | <b>18 593</b> |               |                  | <b>4 052</b> |              |                  | <b>24 355</b> |               |                  | <b>8 430</b>  |              |                  | <b>6 044</b>  |              |                  |
| <b>ACTIVITÉS (en heures)</b>                | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b> | <b>Réel</b>  | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>   | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>  | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>  | <b>Réel</b>  | <b>Écart (%)</b> |
| 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%          |
| <b>Total</b>                                | <b>46 191</b> | <b>61 474</b> | <b>▼-24,9%</b>   | <b>15 133</b> | <b>18 593</b> | <b>▼-18,6%</b>   | <b>3 454</b> | <b>4 052</b> | <b>▼-14,8%</b>   | <b>16 261</b> | <b>24 355</b> | <b>▼-33,2%</b>   | <b>6 276</b>  | <b>8 430</b> | <b>▼-25,6%</b>   | <b>5 068</b>  | <b>6 044</b> | <b>▼-16,1%</b>   |
| <b>Indice de performance</b>                | <b>75,1%</b>  |               |                  | <b>81,4%</b>  |               |                  | <b>85,2%</b> |              |                  | <b>66,8%</b>  |               |                  | <b>74,4%</b>  |              |                  | <b>83,9%</b>  |              |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente</b> | <b>-0,8%</b>  |               |                  | <b>-3,1%</b>  |               |                  | <b>3,4%</b>  |              |                  | <b>0,2%</b>   |               |                  | <b>-6,4%</b>  |              |                  | <b>5,2%</b>   |              |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs 2012</b>             | <b>2,0%</b>   |               |                  | <b>-7,4%</b>  |               |                  | <b>8,7%</b>  |              |                  | <b>-2,2%</b>  |               |                  | <b>13,4%</b>  |              |                  | <b>14,1%</b>  |              |                  |

## 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%    |       |

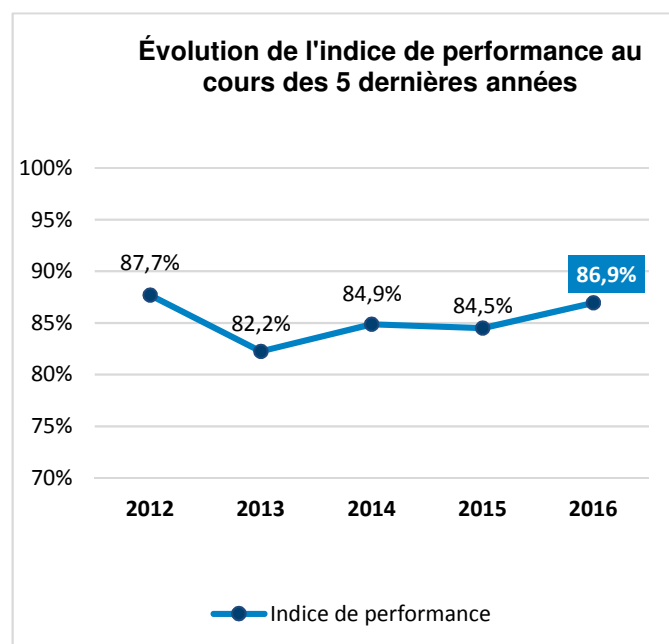
## Heures et % de temps non imputés sur des activités pour Zone Est - Détail 2016

|   | 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        |
| <b>Indice de performance</b>       | <b>86,9% ↑</b> |
| GAIN / (PERTE) vs année précédente | 2,4%           |
| GAIN / (PERTE) vs 2012             | -0,7%          |

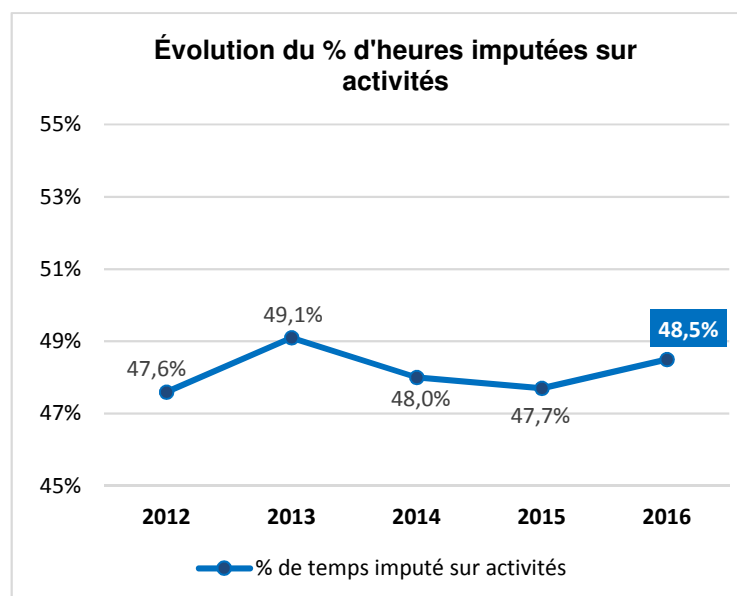
L'amélioration de l'indice de performance de 2,4% en 2016 est due à une amélioration de la performance par les services du Mesurage, de la Cathodique, de la Transmission et les soudeurs. Sur 5 ans, l'indice de performance de cette direction affiche une diminution de -0,7%, causée principalement par le 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        |
| <b>% d'heures rég. imputé sur des activités</b> | <b>48,5% ↑</b> |
| 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           |                |                  |
|---|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>HEURES IMPUTÉES SUR ACTIVITÉS</b>        |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |                |                |                  |
| 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          |                |                  |
| <b>Total</b>                                | <b>132 627</b> |                |                  | <b>129 574</b> |                |                  | <b>126 236</b> |                |                  | <b>127 330</b> |                |                  | <b>125 641</b> |                |                  |
| <b>ACTIVITÉS (en heures)</b>                | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> | <b>Cible</b>   | <b>Réel</b>    | <b>Écart (%)</b> |
| 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%          |
| <b>Total</b>                                | <b>116 294</b> | <b>132 627</b> | <b>▼-12,3%</b>   | <b>106 568</b> | <b>129 574</b> | <b>▼-17,8%</b>   | <b>107 134</b> | <b>126 236</b> | <b>▼-15,1%</b>   | <b>107 606</b> | <b>127 330</b> | <b>▼-15,5%</b>   | <b>109 239</b> | <b>125 641</b> | <b>▼-13,1%</b>   |
| <b>Indice de performance</b>                | <b>87,7%</b>   |                |                  | <b>82,2%</b>   |                |                  | <b>84,9%</b>   |                |                  | <b>84,5%</b>   |                |                  | <b>86,9%</b>   |                |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs année précédente</b> |                |                |                  | <b>-5,4%</b>   |                |                  | <b>2,6%</b>    |                |                  | <b>-0,4%</b>   |                |                  | <b>2,4%</b>    |                |                  |
| <b>GAIN/PERTE TOTAL vs 2012</b>             |                |                |                  | <b>-5,4%</b>   |                |                  | <b>-2,8%</b>   |                |                  | <b>-3,2%</b>   |                |                  | <b>-0,7%</b>   |                |                  |



## 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 |       |
| <b>PRODUCTIVITÉ</b>                       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |
| % 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**

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>CONTEXTE</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>RÉSULTATS DU BALISAGE</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>FAITS SAILLANTS</b> .....   | <b>4</b>  |
| 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         |
| <b>4</b> | <b>PLAN D’ACTION</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSION</b> .....  | <b>10</b> |

## **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  
17 réelles.
  - 18 • La performance de l'équipe Facturation/Relève de compteurs se mesure aussi par le délai  
19 moyen de 0,5 jour requis pour émettre une facture depuis la lecture de compteurs jusqu'à  
20 l'émission de la facture au client, alors que ce délai est en moyenne de 2,4 jours pour le  
21 groupe de référence. Ce délai inclut le temps requis à l'équipe de Facturation pour exercer  
22 l'ensemble de ses contrôles de qualité avant d'autoriser l'émission de la facture.

23 Gaz Métro affiche, par contre, des résultats supérieurs à la moyenne du groupe de  
24 référence en ce qui a trait au pourcentage de factures corrigées après leur envoi (0,823 %  
25 comparativement à 0,403 %). Ce résultat s'explique par le fait que les conditions de  
service de Gaz Métro prévoient à l'article 6.1.3, 2<sup>e</sup> 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'efficacité de ses activités.
- 6 Cette recherche d'efficacité 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<br>d'employés<br>2007-2008<br>(année de référence) | Nombre<br>d'employés<br>2014-2015<br>(année balisée) | ÉCART 2014-2015<br>VS 2007-2008 | Nombre<br>d'employés<br>2016-2017<br>(année en cours) | ÉCART 2016-2017<br>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<br>des tarifs D <sub>1</sub> et D <sub>3</sub> | Taux de satisfaction de la clientèle<br>des tarifs D <sub>4</sub> et D <sub>5</sub> |
|------------------|---|---|
| <b>2007-2008</b> | 89 %  | 83 %  |
| <b>2014-2015</b> | 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.

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

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

\* 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.

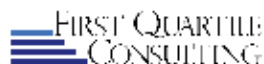
16 De plus, comme énoncé précédemment, la direction des Services à la clientèle se penchera aussi  
17 sur sa performance quant au délai de traitement des appels à la Gestion des comptes à recevoir

- 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.

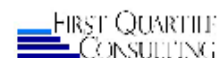
## About First Quartile Consulting

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

| <b>CALL CENTER</b>   |                  |             |            |           |           |           |            |
|--|------------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
|  | <b>Gaz Metro</b> | <b>Mean</b> | <b>Min</b> | <b>Q1</b> | <b>Q2</b> | <b>Q3</b> | <b>Max</b> |
| 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      |
| <b>BILLING &amp; METER READING</b>   |                  |             |            |           |           |           |            |
|  | <b>Gaz Metro</b> | <b>Mean</b> | <b>Min</b> | <b>Q1</b> | <b>Q2</b> | <b>Q3</b> | <b>Max</b> |
| 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%    |
| <b>CREDIT &amp; COLLECTIONS</b>  |                  |             |            |           |           |           |            |
|  | <b>Gaz Metro</b> | <b>Mean</b> | <b>Min</b> | <b>Q1</b> | <b>Q2</b> | <b>Q3</b> | <b>Max</b> |
| 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 14<sup>th</sup> St. Suite 220  
Cody, WY 82414  
[www.1QConsulting.com](http://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:<br>AMR<br><br>Manual and demand<br>AMI   | Type of meter reading:<br>Automatic meter reading (one-way communications from meter, including drive-by technology)<br><br>Manual and special demand<br>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<br>$\frac{\text{Accounts receivable}}{\text{Total Credit Sales}} \times \text{Number of Days}$ |
| 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**

|          |   |          |
|----------|---|----------|
| <b>1</b> | <b>CONTEXTE</b> .....   | <b>3</b> |
| <b>2</b> | <b>ÉLABORATION DU BALISAGE DE LA GESTION DU PARC DE VÉHICULES</b> ..... | <b>3</b> |
| <b>3</b> | <b>GESTION DU PARC DE VÉHICULES DE GAZ MÉTRO</b> .....                  | <b>4</b> |
| 3.1      | Approche préconisée .....   | 4        |
| 3.2      | Description des véhicules .....   | 4        |
| <b>4</b> | <b>COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION</b> .....                      | <b>5</b> |
| 4.1      | Couverture des charges d'exploitation .....                             | 5        |
| <b>5</b> | <b>ANALYSE DES RÉSULTATS</b> .....                                      | <b>6</b> |
| 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        |
| <b>6</b> | <b>SUIVI DES INDICATEURS</b> .....                                      | <b>8</b> |
| <b>7</b> | <b>CONCLUSION</b> .....   | <b>8</b> |

## **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 %)          |
| <b>Total</b>              | <b>662</b> | <b>(100 %)</b> |

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**

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

<sup>1</sup> 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**

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

## **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
- BC Hydro
- Bell
- CGER – MTQ
- Cogeco
- Energy NB Power
- Gaz Métro
- Hydro-Québec
- Nova Scotia Power
- Ontario Power Generation
- Vidéotron
- Ville de Québec

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](http://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.



**ANNEXE : SUIVI DE LA DÉCISION D-2018-049**

1 Dans le cadre de son plan quinquennal de balisage, Énergir, s.e.c. (« Énergir ») déposait à  
2 l'annexe 2 de la pièce B-0181, Gaz Métro-12, Document 18 du dossier tarifaire 2017-2018,  
3 R-3987-2016, son rapport de performance du secteur Exploitation. Dans sa décision D-2018-049  
4 portant sur le dossier tarifaire 2018-2019, R-4018-2017, la Régie de l'énergie (la « Régie »)  
5 demande l'ajout des informations suivantes eu égard à ce rapport :

- 6 - Présenter le pourcentage des coûts du secteur Exploitation couvert par ce rapport;
- 7 - Présenter un suivi quant à son intention de déposer les conclusions d'un expert  
8 indépendant sur la productivité des activités d'exploitation d'Énergir.

Pourcentage des coûts couvert par le rapport

9 En 2016, les coûts d'opération du secteur Exploitation étaient de 102 732 078 \$. Ce montant est  
10 composé ainsi :

- 11 - Salaires : 62 682 353 \$
- 12 - Avantages sociaux : 26 305 801 \$
- 13 - Autres dépenses : 13 743 923 \$

14 Les dépenses de ce secteur étant principalement liées à de la main-d'œuvre, l'indice de  
15 performance se concentre sur les temps moyens de réalisation de l'ensemble des activités afin  
16 de s'assurer que les tâches soient réalisées de manière efficace et efficiente. La rubrique « autres  
17 dépenses » couvre des achats et contrats principalement négociés et gérés par la direction des  
18 approvisionnements en biens et services corporatifs d'Énergir relativement aux matériaux utilisés  
19 lors de travaux correctifs, aux frais d'électricité, aux contrats de déneigement, et d'entretien  
20 général ainsi qu'à d'autres dépenses.

21 L'indice de performance mesure le temps de réalisation des activités directement exécutées par  
22 l'ensemble des techniciens, les techniciens de projet (Construction) et les dessinateurs  
23 (Géomatique). Les salaires des cadres gestionnaires sont donc exclus du périmètre de ce  
24 rapport. Ainsi, les coûts mesurés par l'indice de performance représentent 64 909 840 \$  
25 (46 277 175 \$ en salaire et 18 632 664 \$ en avantages sociaux), soit, 63,2 % des coûts totaux du  
26 secteur Exploitation d'Énergir en 2016 (64,9 M\$/102,7 M\$).

Expert indépendant

1 Au moment du dépôt de la pièce B-0155, Gaz Métro-8, Document 19 du dossier R-3970-2016,  
2 Énergir était déjà à la recherche d'un expert indépendant qui serait en mesure d'analyser le  
3 rapport de performance du secteur exploitation afin de vérifier son niveau de fiabilité et  
4 d'objectivité, et de donner son avis sur la gestion d'Énergir en la comparant aux meilleures  
5 pratiques dans le domaine de l'exploitation gazière.

6 L'étape de prospection n'a permis de recevoir qu'une seule offre des services. L'analyse de la  
7 proposition de ce fournisseur potentiel a permis de constater qu'il ne serait pas en position de se  
8 prononcer sur la gestion d'Énergir ni de la comparer aux meilleures pratiques dans le domaine  
9 de l'exploitation gazière.

10 Ainsi, malgré l'ensemble des efforts déployés, Énergir a dû se résoudre à abandonner la  
11 recherche d'un expert indépendant pour vérifier son rapport de performance interne.

12 **Énergir demande à la Régie de prendre acte de la réponse au suivi requis par la décision**  
13 **D-2018-049 et de s'en déclarer satisfaite.**