

**FACTURATION ET EFFICIENCE
GROUPE RESSOURCES HUMAINES ET
SERVICES PARTAGÉS**

TABLES DES MATIÈRES

1.	CONTEXTE ORGANISATIONNEL	5
2.	ÉVOLUTION DES SERVICES FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS.....	6
3.	EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)	10
3.1	Indicateurs d'efficacité pour évaluer la performance du CSP	10
3.2	Présentation des indicateurs d'efficacité du CSP	10
3.3	Analyse des indicateurs d'efficacité par domaine	11
3.3.1	<i>Services immobiliers</i>	11
3.3.1.1	Coût d'exploitation des espaces (\$/m ²).....	12
3.3.1.2	Taux d'inoccupation des espaces (%)	12
3.3.2	<i>Services de transport</i>	13
3.3.3	<i>Gestion du matériel</i>	14
3.4	Balisage pour évaluer la compétitivité du CSP	15
3.4.1	<i>Contexte</i>	15
3.4.2	<i>Exercice et résultats de balisage</i>	16
3.4.2.1	<i>Services immobiliers</i>	16
3.4.2.2	<i>Services de transport</i>	17
3.4.2.3	<i>Matériel</i>	18
3.4.3	<i>Plan de balisage futur</i>	19

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

1 Le groupe RHSP a pour mission de fournir les produits et services partagés dans le
2 domaine de l'approvisionnement en biens et services ainsi qu'en matière de ressources
3 humaines à l'ensemble des unités de l'entreprise. À titre d'expert, il est également
4 mandaté pour fournir les stratégies, les orientations, les encadrements, les programmes
5 d'entreprise et les objectifs liés à ses champs d'activités.

6 Dans une perspective d'amélioration continue, le groupe RHSP a effectué un
7 changement structurel à son organisation en regroupant les activités de Prévention des
8 accidents sous la Direction principale – Centre de services partagés. Ce changement,
9 limité au groupe RHSP, n'entraîne aucun impact sur la facture des clients.

10 L'année 2009 est également marquée par le rapatriement de plusieurs activités au
11 groupe RHSP. Ces ajustements organisationnels, lesquels n'entraînent aucun impact
12 sur le revenu requis des clients réglementés, comprennent :

- 13 • le transfert de l'équipe Données de base du Centre de compétences SAP du
14 groupe Technologie au groupe RHSP, représentant 1,7 M\$, lequel n'a aucun
15 impact sur la facture des clients ;
- 16 • le rapatriement par la direction principale – Ressources humaines des activités
17 en relations du travail provenant des différents groupes et divisions d'Hydro-
18 Québec, représentant 2 M\$. Les données 2008, présentées ci-après, n'ont pas
19 été redressées pour tenir compte de ce transfert ;
- 20 • le rattachement des activités de l'unité Expertise immobilière au sein de la
21 direction Immobilier du groupe RHSP en provenance du Transporteur. Les
22 données 2008, présentées ci-après, n'ont pas été redressées pour tenir compte
23 de ce transfert.

24 En avril, afin de favoriser la synergie, le partage de l'expertise et la relève au sein de la
25 fonction Formation, le Comité de direction a approuvé le regroupement des activités de
26 formation d'Hydro-Québec à la direction principale – Ressources humaines du groupe
27 RHSP. Les impacts de cette réorganisation n'étant pas encore finalisés, le présent

1 document ne tient pas compte de ces changements. Ils seront reflétés dans le cadre du
2 prochain dossier tarifaire.

2. ÉVOLUTION DES SERVICES FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS

3 Les tableaux 1 à 3 suivants présentent le chiffre d'affaires du groupe RHSP en y
4 distinguant la part du Distributeur et celle du Transporteur. La part du chiffre d'affaires en
5 provenance des clients réglementés est également présentée.

6 **TABLEAU 1**
7 **REVENUS 2008 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**
8

Domaines	Chiffre d'affaires du Groupe RHSP (en M\$)			
	Exercice clos le 31 décembre 2008			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition et paiement des fournisseurs	5,4	8,9	34,0	42,1%
Immobilier	34,8	61,1	163,4	58,7%
Gestion du matériel	19,4	36,9	80,6	69,8%
Alimentation et hébergement	6,9	0,2	22,2	32,0%
Services alimentaires	0,2	0,9	3,2	35,1%
Transport aérien	6,5	1,8	29,8	27,6%
Gestion documentaire	2,9	8,9	21,0	56,1%
Services de transport	18,1	41,0	79,9	74,1%
Paie, dépenses de personnel et revenus autres	1,9	7,2	13,3	68,9%
Ressources humaines	8,3	19,6	55,3	50,3%
Total - Avant rendement	104,4	186,5	502,7	57,9%

9
10

1
2
3

TABLEAU 2
REVENUS 2009 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS

Domaines	Chiffre d'affaires du Groupe RHSP (en M\$)			
	Exercice clos le 31 décembre 2009			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition et paiement des fournisseurs	6,4	8,3	36,1	40,6%
Immobilier	40,4	63,6	168,0	61,9%
Gestion du matériel	18,1	38,0	80,2	69,9%
Alimentation et hébergement	6,7	0,2	21,7	31,8%
Services alimentaires	0,3	0,9	3,2	37,1%
Transport aérien	6,9	1,9	29,6	29,7%
Gestion documentaire	3,5	8,9	21,7	57,4%
Services de transport	17,4	40,0	77,0	74,5%
Paie, dépenses de personnel et revenus autres	1,7	7,1	12,7	69,4%
Ressources humaines	9,0	19,8	55,3	52,2%
Total - Avant rendement	110,4	188,7	505,5	59,2%

4

1
2
3

**TABLEAU 3
REVENUS 2010 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du Groupe RHSP (en M\$)			
	Exercice clos le 31 décembre 2010			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition et paiement des fournisseurs	4,5	8,4	34,8	37,3%
Immobilier	41,1	65,8	177,1	60,3%
Gestion du matériel	19,5	37,3	81,3	69,8%
Alimentation et hébergement	6,8	0,2	21,6	32,7%
Services alimentaires	0,3	1,2	4,4	34,9%
Transport aérien	6,7	1,8	29,7	28,4%
Gestion documentaire	3,4	8,4	21,5	55,0%
Services de transport	18,7	41,5	79,4	75,8%
Paie, dépenses de personnel et revenus autres	1,8	6,8	12,9	67,6%
Ressources humaines	9,4	21,2	60,6	50,4%
Total - Avant rendement	112,2	192,6	523,3	58,2%

4

5 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services
6 sont présentés dans les tableaux 4 à 6 suivants :

7
8
9

**TABLEAU 4
VOLUMES 2008 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice clos le 31 décembre 2008			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	27 321	42 756	179 683	39,0%
Paiement des fournisseurs	Volume de transactions	87 806	179 571	478 830	55,8%
Immobilier	Mètres carrés	183 723	516 051	891 016	78,5%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	60	117	278	63,5%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	148 330	466 049	928 210	66,2%
Alimentation et hébergement	Nuitées	6 169	1 153	39 732	18,4%
Transport aérien	Passagers / miles	3 965 546	512 419	20 089 741	22,3%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 994	5 796	14 445	53,9%
Services de transport	Véhicules	2 296	3 297	7 956	70,3%
Paie, dépenses de personnel et revenus autres	Volume de transactions	129 130	300 701	734 690	58,5%
Ressources humaines	Effectifs	3 392	8 364	20 567	57,2%

10

1
 2
 3

TABEAU 5
VOLUMES 2009 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice clos le 31 décembre 2009			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	31 770	36 955	179 956	38,2%
Paiement des fournisseurs	Volume de transactions	91 505	181 355	494 566	55,2%
Immobilier	Mètres carrés	185 455	515 937	896 617	78,2%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	58	121	281	63,6%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	145 186	442 540	923 977	63,6%
Alimentation et hébergement	Nuitées	6 163	503	32 955	20,2%
Transport aérien	Passagers / miles	4 477 929	548 960	21 354 375	23,5%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	2 044	5 517	14 017	53,9%
Services de transport	Véhicules	2 290	3 293	7 885	70,8%
Paie, dépenses de personnel et revenus autres	Volume de transactions	123 899	298 697	715 116	59,1%
Ressources humaines	Effectifs	3 423	8 284	20 485	57,1%

 4
 5

 6
 7

TABEAU 6
VOLUMES 2010 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice clos le 31 décembre 2010			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	20 463	37 467	174 581	33,2%
Paiement des fournisseurs	Volume de transactions	89 955	183 482	487 640	56,1%
Immobilier	Mètres carrés	179 938	515 409	890 683	78,1%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	60	117	278	63,5%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	142 778	453 768	923 761	64,6%
Alimentation et hébergement	Nuitées	6 033	1 147	26 435	27,2%
Transport aérien	Passagers / miles	3 965 546	512 419	19 789 740	22,6%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 929	5 760	14 312	53,7%
Services de transport	Véhicules	2 418	3 369	8 162	70,9%
Paie, dépenses de personnel et revenus autres	Volume de transactions	129 057	298 615	730 929	58,5%
Ressources humaines	Effectifs	3 337	8 326	20 585	56,7%

8

9 En 2010, le chiffre d'affaires du groupe RHSP s'établit à 523,3 M\$, une augmentation de
 10 20,6 M\$ par rapport au chiffre d'affaires réel de 2008.

11 Cette hausse tient compte d'une croissance des besoins des clients de 21,6 M\$ et d'une
 12 réduction de 5,7 M\$ du coût de retraite. N'eut été de ces facteurs, le chiffre d'affaires
 13 aurait été de 507,4 M\$, présentant une croissance annuelle moyenne de 0,46 % par
 14 rapport au chiffre d'affaires réel de 2008, un niveau inférieur à l'inflation attribuable aux
 15 efforts soutenus d'optimisation réalisés par le groupe RHSP.

1 Sur l'horizon 2008-2010, la quote-part des clients réglementés dans le chiffre d'affaires
2 du groupe RHSP s'est maintenue aux environs de 58 %.

3. EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)

3 Afin de répondre aux besoins du Distributeur et de témoigner de l'efficacité de ses
4 activités, le CSP du groupe RHSP dépose un suivi des indicateurs de coûts unitaires
5 acceptés par la Régie.

3.1 Indicateurs d'efficacité pour évaluer la performance du CSP

6 Les indicateurs présentés ci-après ont été établis conjointement par une équipe de
7 travail composée de représentants du Distributeur et du CSP. Ces indicateurs tiennent
8 compte des exigences et obligations du Distributeur quant à la qualité des produits et
9 services consommés et à l'efficacité des coûts lui étant facturés. Ils ont été sélectionnés
10 et retenus en fonction des critères suivants :

- 11 • la représentation des activités principales du CSP en ligne avec sa mission de
12 base ;
- 13 • la représentation des coûts sur lesquels le CSP exerce un contrôle ;
- 14 • l'importance relative des produits et services dans la facture adressée au
15 Distributeur ;
- 16 • la fiabilité et la disponibilité des données ;
- 17 • la facilité de comparaison historique permettant le cas échéant, le balisage avec
18 d'autres entreprises ou avec des banques de données fiables et disponibles ;
- 19 • le nombre limité d'indicateurs.

3.2 Présentation des indicateurs d'efficacité du CSP

20 Les ratios présentés dans cette section ont été calculés par le CSP et établis sur la base
21 de la consommation et des coûts facturés au Distributeur. Il importe de rappeler que les
22 tarifs du CSP sont établis sur la base du coût complet et que pour un service
23 comparable, ces tarifs sont appliqués de façon uniforme à l'ensemble de sa clientèle.

1 Le tableau 7 détaille par domaine les indicateurs d'efficacité du CSP et montre leur
 2 évolution au cours des années 2006 à 2010.

TABLEAU 7
ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICACITÉ DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
POUR LES EXERCICES 2006 À 2010

Domaines	Description	INDICATEURS D'EFFICACITÉ DU CSP					Croissance annuelle 2006-2010
		Exercices terminés le 31 décembre					
		Années historiques			Année de base	Année témoin	
		2006	2007	2008	2009	2010	
Services immobiliers	Coût d'exploitation (\$) / m ²	96,7	101,6	104,2	102,3	105,1	2,1%
	Taux d'inoccupation (%)	0,9	0,9	0,3	0,2	0,2	s. o.
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	2 980	3 081	3 019	3 089	3 145	1,4%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	0,18	0,19	0,15	0,15	0,15	-4,5%

3
 4 À l'exception du coût d'exploitation par mètre carré, l'ensemble des indicateurs affiche
 5 une progression inférieure à l'inflation. Il s'agit d'une excellente performance compte
 6 tenu de l'augmentation des salaires découlant des conventions collectives qui est de
 7 l'ordre de 3 % (indexation et progression) et de l'inflation sur les autres charges qui
 8 exerce depuis 2006 une pression annuelle de 2 % sur l'ensemble des coûts et tarifs.

9 L'évolution de chacun de ces indicateurs est analysée ci-après. Un tableau montrant la
 10 valeur annuelle des composantes des indicateurs d'efficacité est présenté en Annexe A
 11 de cette pièce. Des fiches techniques de ces mêmes indicateurs décrivant leurs
 12 composantes et modalités de calcul sont également présentées dans cette annexe.

3.3 Analyse des indicateurs d'efficacité par domaine

3.3.1 Services immobiliers

13 Conformément à sa mission, le domaine Immobilier agit à titre de gestionnaire du parc
 14 immobilier de ses clients. Dans le cadre de ses activités, il fournit les espaces Bureau et
 15 Industriel requis par sa clientèle, assure le bon fonctionnement des propriétés et des
 16 immeubles loués et optimise l'utilisation des espaces, et ce, au moindre coût.

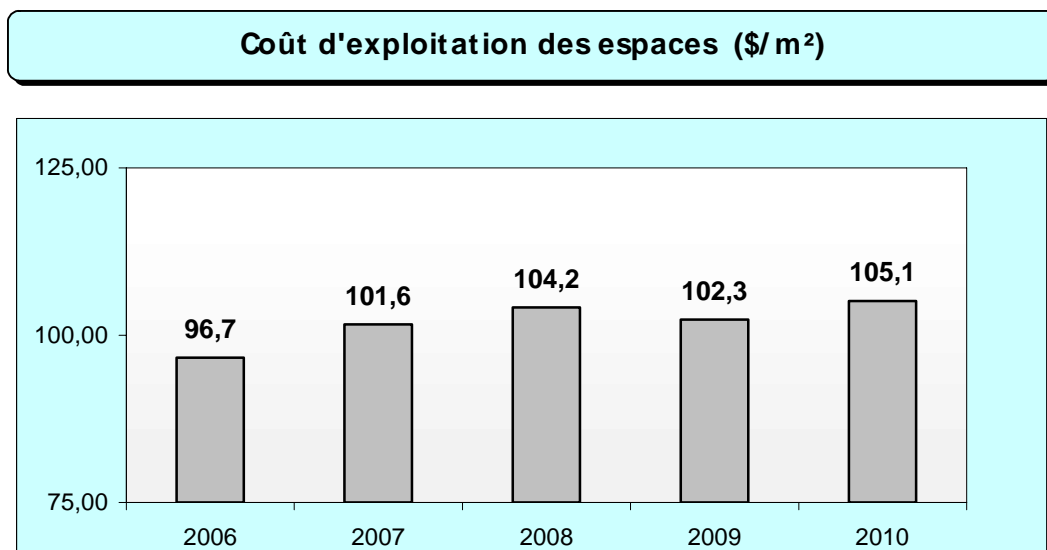
3.3.1.1 Coût d'exploitation des espaces (\$/m²)

1 Cet indicateur mesure le coût unitaire d'exploitation du parc immobilier du Distributeur. Il
2 reflète les coûts facturés par le CSP pour les espaces exploités à la demande des
3 clients.

4 Le graphique 1 présente l'évolution du coût d'exploitation des espaces par mètre carré
5 pour la période de 2006 à 2010.

6

GRAPHIQUE 1



7

8 Sur la période observée, le coût d'exploitation des espaces a connu une croissance
9 annuelle moyenne de 2,1 % pour s'établir à 105,1 \$/m² en 2010.

10 Parmi les facteurs expliquant cette croissance, signalons la hausse du coût des espaces
11 loués reflétant la réalité du marché immobilier.

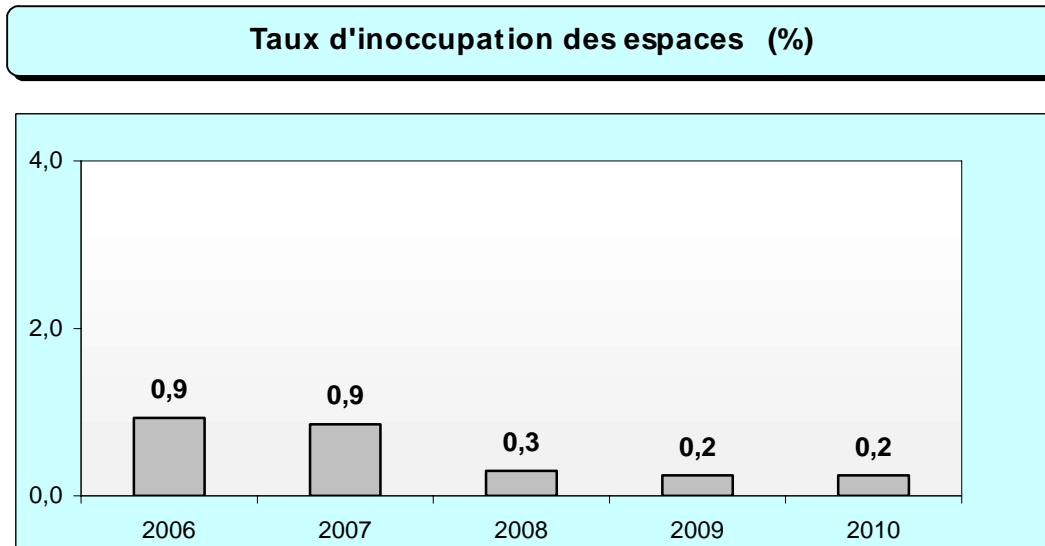
3.3.1.2 Taux d'inoccupation des espaces (%)

12 Ce ratio représente la superficie inoccupée du Distributeur, disponible pour des locations
13 internes ou externes par rapport à la superficie totale des espaces exploités pour le
14 Distributeur.

15 Le graphique 2 montre l'évolution du taux d'inoccupation des espaces de 2006 à 2010.

1

GRAPHIQUE 2



2

3 En diminution depuis 2006, le taux d'inoccupation des espaces se situe en deçà des
4 taux d'inoccupation généralement constatés dans les entreprises comparables, lesquels
5 s'élèvent en moyenne à 3 %. Ces résultats témoignent des efforts du CSP pour réaliser
6 son mandat de gestion de l'ensemble du parc immobilier. L'indicateur actuel présente un
7 niveau correspondant de près à la pleine utilisation des espaces sous gestion.

3.3.2 Services de transport

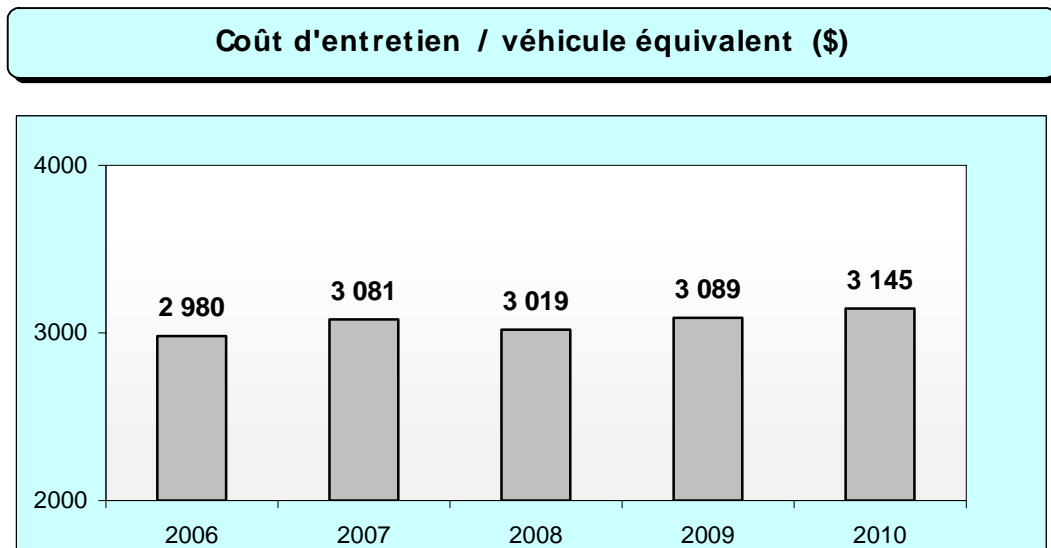
8 Selon sa mission de base, le domaine Services de transport agit à titre de mandataire
9 pour l'exploitation du parc de véhicules appartenant à ses clients. Dans le cadre de ses
10 activités, les services suivants sont offerts : évaluation de l'état des véhicules, réalisation
11 des entretiens préventifs et correctifs, modification de véhicules et expertise en matière
12 de pérennité du parc de véhicules.

13 Pour évaluer l'efficacité du domaine Services de transport, le ratio du coût d'entretien
14 par véhicule équivalent a été retenu. La notion de «Véhicule équivalent» permet de
15 normaliser la charge de travail en fonction des différentes catégories de véhicules et des
16 besoins afférents. À titre d'exemple, un camion élévateur à nacelle équivaut à 12,5
17 automobiles. Ces équivalences sont établies selon des statistiques et données
18 disponibles sur le marché de comparaison et utilisées dans la gestion de cette activité.

19 Cet indicateur mesure le coût unitaire d'entretien du parc de véhicules du Distributeur.

1 Le graphique 3 présente les résultats du coût d'entretien par véhicule équivalent pour la
2 période de 2006 à 2010.

3 **GRAPHIQUE 3**



4
5 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 1,4 %, l'indicateur est demeuré
6 relativement stable depuis 2006, ce qui reflète les efforts d'amélioration de la
7 productivité des ateliers d'entretien réalisés par le CSP et ce, malgré l'inflation et
8 l'évolution de la complexité technologique durant cette période.

3.3.3 Gestion du matériel

9 Le rôle du domaine Matériel consiste principalement à exploiter les entrepôts et les
10 points de service et à gérer les inventaires de matériel, selon un niveau de gestion
11 acceptable pour l'ensemble de sa clientèle.

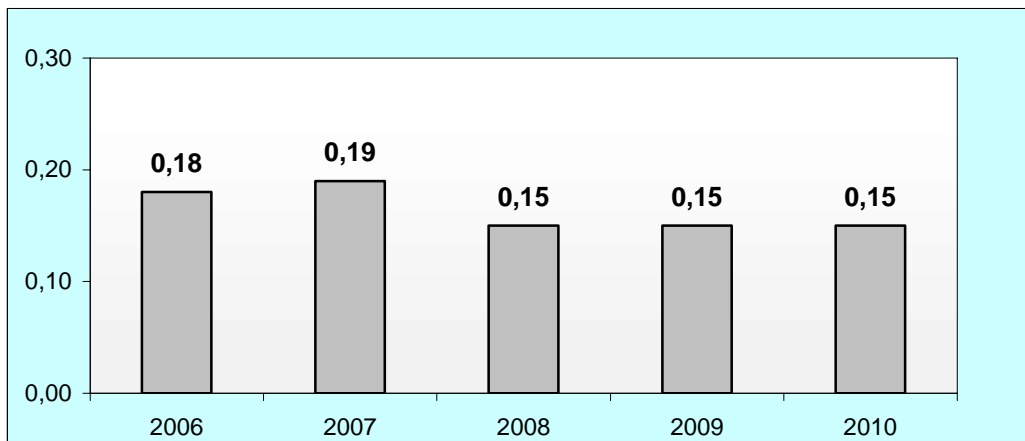
12 L'indicateur du coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé met en
13 relation les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de
14 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel consommé
15 par le Distributeur.

16 Le graphique 4 montre son évolution de 2006 à 2010.

1

GRAPHIQUE 4

Coût de gestion du matériel CSP / matériel consommé (\$)



2

3 Entre 2006 et 2010, l'indicateur est demeuré relativement stable avec une décroissance
4 annuelle moyenne de 4,5 % et ce, malgré l'inflation. Ce résultat témoigne des efforts
5 d'optimisation et de gestion déployés conjointement par le domaine Matériel et ses
6 clients.

3.4 Balisage pour évaluer la compétitivité du CSP

3.4.1 Contexte

7 Conformément à la décision D-2007-12 de la Régie, le CSP a déposé dans le dossier
8 R-3644-2007 du Distributeur, un calendrier multi-annuel de réalisation de ses exercices
9 de balisage pour ses principaux domaines d'activités. Le plan de balisage proposé
10 s'inscrivait dans une démarche d'amélioration continue des processus.

11 Conformément à ce plan, les domaines Immobilier, Services de transport et Matériel ont
12 procédé au balisage de leurs activités. La présente section traite des exercices et
13 résultats de balisage du CSP, dont l'année de référence pour le calcul de ces indicateurs
14 est 2007.

15 Il faut préciser que tous ces domaines ont fait appel à des firmes externes pour réaliser
16 leur étude. Rappelons aussi que les indicateurs balisés découlent de processus mis en

1 place pour l'ensemble des activités d'Hydro-Québec et ne portent pas spécifiquement
2 sur les prestations de services offertes au Distributeur.

3 Au cours de l'exercice de balisage, le CSP s'est assuré d'obtenir des résultats probants
4 en choisissant avec soin les entreprises auprès desquelles il a recueilli des données de
5 performance pour fins de comparaison et, le cas échéant, des pratiques gagnantes.

3.4.2 Exercice et résultats de balisage

6 Les travaux de balisage ont été complétés à la fin du troisième trimestre et les rapports
7 d'experts déposés au quatrième trimestre de 2008, de sorte que les résultats afférents
8 ont été analysés et intégrés au présent dossier.

9 Mentionnons toutefois qu'un objet de balisage a été abandonné par le domaine
10 Immobilier, soit le coût d'aménagement / occupant (\$), car les entreprises participant au
11 balisage n'ont pas été en mesure de fournir cette information.

12 De plus, le domaine Matériel a lui aussi abandonné un objet de balisage, soit la valeur
13 des transactions magasin (M\$). Notons que cet objet est un inducteur qui était
14 auparavant utilisé spécifiquement pour l'élaboration de la grille tarifaire du domaine
15 Matériel. Cette méthode de facturation n'est pas la plus répandue sur le marché, et les
16 répondants n'étaient pas en mesure de produire cette information.

3.4.2.1 Services immobiliers

17 Les résultats de l'étude de balisage réalisée par la firme KPMG révèlent que le domaine
18 Immobilier se situe généralement dans la moyenne des entreprises participantes quant
19 aux indicateurs financiers et non financiers balisés. Les résultats se résument comme
20 suit :

1

TABLEAU 8

2

RÉSULTATS DU BALISAGE-IMMOBILIER

	2008		2004		Croissance annuelle 2004-2008	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)	Hydro-Québec	Marché (moyenne)	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Objets de balisage						
Immeubles en location / Propriétés clients						
Coût d'entretien / m ²	44 \$	49 \$	38 \$	44 \$	3,7%	2,7%
% entretien externe	52%	49%	50%	49%	s. o.	s. o.
Coût d'exploitation / m ²	101 \$	102 \$	85 \$	86 \$	4,4%	4,4%
Aménagement						
Taux d'inoccupation	1%	3%	1%	8%	s. o.	s. o.
% aménagement universel	47%	65%	15%	66%	s. o.	s. o.

3

4 Selon les informations recueillies, le domaine se distingue des entreprises consultées
5 par les éléments suivants :

- 6 • un coût d'entretien par mètre carré inférieur de 11 % à la moyenne des
7 entreprises participantes (43,80 \$ comparativement à 49,30 \$ en 2008) ;
- 8 • un taux d'inoccupation de 1 % alors que la moyenne du marché est de 3 % en
9 2008 ;
- 10 • les entreprises répondantes ont appliqué l'aménagement universel avec mobilier
11 intégré dans plus de 65 % de leurs espaces administratifs comparativement à
12 47 % à Hydro-Québec, lequel a augmenté ce ratio dans les dernières années.

3.4.2.2 Services de transport

13 L'étude de balisage réalisée par la firme *Raymond Chabot Grant Thornton* (ci-après
14 RCGT) porte sur les coûts d'entretien par véhicule équivalent (VÉ) du parc de véhicules.
15 Il importe de préciser que la plupart des entreprises participantes ont pour mission
16 commune de fournir un outil de travail à leurs équipes opérationnelles, ce qui implique la
17 considération d'exigences des clients et des coûts supérieurs par rapport à un simple
18 service de transport (passagers ou marchandises).

19 Notons que pour faciliter la comparabilité entre les entreprises participantes, les coûts de
20 maintenance considérés par RCGT excluent les coûts engendrés par la réparation de
21 bris anormaux, des accidents et des modifications majeures. De plus, les données
22 financières relatives à l'exploitation du parc de véhicules d'Hydro-Québec dans le
23 secteur de la Baie-James n'ont pas été prises en compte, en raison des coûts

1 supérieurs reliés aux régions éloignées et des règles de fonctionnement qui y sont
2 particulières. Les résultats se résument comme suit :

3 **TABLEAU 9**

4 **RÉSULTATS DU BALISAGE – SERVICES DE TRANSPORT**

	2008		2004	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Objet de balisage				
Coût d'entretien / véhicule équivalent	1 450 \$	1 586 \$	n/d	n/d

5

6 Hydro-Québec se situe dans le deuxième quartile des entreprises participantes pour
7 l'objet de balisage du coût d'entretien par véhicule équivalent, soit 9% inférieur à la
8 moyenne du marché en 2008. Ceci constitue une très bonne performance, compte tenu
9 du fait qu'elle gère un parc de véhicules d'une complexité supérieure, lequel contient une
10 proportion importante de véhicules lourds assujettis à la Loi concernant les propriétaires,
11 les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds (Loi 430) et qui exigent un
12 entretien plus rigoureux et qui ont donc un impact à la hausse sur le coût de
13 maintenance.

3.4.2.3 Matériel

14 Réalisée par le Groupe GCL, les résultats de l'étude de balisage démontrent que le
15 domaine Matériel se situe généralement dans la moyenne des entreprises participantes
16 quant aux indicateurs financiers et non financiers balisés. Les résultats se résument
17 comme suit :

18 **TABLEAU 10**

19 **RÉSULTATS DU BALISAGE - MATÉRIEL**

	2008		2004	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Objets de balisage				
Taux de rotation du matériel	1,5	1,45	4,2	5,3
Coût de gestion du matériel	9,9%	8,4%	16,0%	15,3%
Pratique et performance du processus gestion matériel	Q2	s. o.	Q3	s. o.

20 Q2 : Hydro-Québec se situe dans le 2ème rang quartile.

Q3 : Hydro-Québec se situe dans le 3ème rang quartile.

1 Sur le plan opérationnel, l'étude révèle que le taux de rotation du matériel entreposé se
2 compare à celui de la plupart des entreprises participantes.

3 Concernant le coût de gestion du matériel, l'étude démontre que l'indicateur mérite une
4 attention particulière de la part du domaine Matériel. Par conséquent, celui-ci accentuera
5 ses efforts afin d'améliorer sa performance financière et réduire les coûts de gestion du
6 matériel assumés par ses clients.

7 Finalement, au niveau des pratiques de gestion du matériel, Hydro-Québec se compare
8 avantageusement par rapport aux autres entreprises, et se démarque quant à l'utilisation
9 de contrats-cadres dans son processus d'acquisition de matériel. Cette méthode génère
10 davantage d'économies d'échelle tout en minimisant le temps passé pour effectuer des
11 commandes de réapprovisionnement.

3.4.3 Plan de balisage futur

12 Étant donné les résultats stables obtenus et le coût associé à l'exercice de balisage, le
13 groupe RHSP propose de ne pas reconduire l'exercice de balisage pour les années
14 futures. La disponibilité des indicateurs d'efficacité permettra d'en suivre l'évolution.

ANNEXE A
COMPOSANTES ET CALCUL DES
INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP

1

COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP

Indicateurs	Composantes	Exercices terminés le 31 décembre				
		Années historiques			Année de base	Année témoin
		2006	2007	2008	2009	2010
Coût d'exploitation (\$) / m ²	Coûts d'exploitation (k\$)	49 212	52 651	53 760	52 794	54 173
	m ² occupés par le Distributeur	509 031	518 195	516 051	515 937	515 409
Taux d'inoccupation (%)	m ² inoccupés	4 440	4 114	1 423	1 179	1 178
	m ² propriétés du Distributeur	477 104	481 265	480 479	481 771	482 790
Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	Coût d'entretien (K\$)	37 574	38 166	36 765	37 962	39 463
	Nombre de véhicules équivalents	12 610	12 387	12 180	12 288	12 547
Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé	Coût de gestion CSP (M\$)	31,4	33,2	32,5	32,5	32,0
	Matériel consommé (M\$)	172,5	175,1	216,2	220,4	218,1

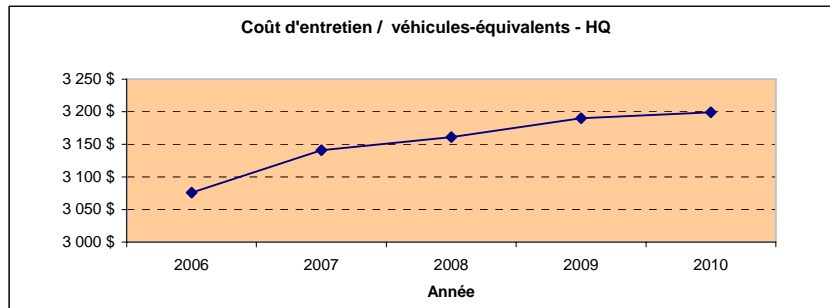
Indicateur d'efficacité - Centre de services partagés						
Fiche technique						
Domaine	Immobilier					
Produits et services	Immeubles en location, siège social et propriétés clients					
Indicateur	Coût d'exploitation / m ²					
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation liées à l'entretien des espaces (sanitaire, interne, externe), à la sécurité, aux services publics, à la gestion des immeubles ainsi que les loyers versés à des tiers.</p> <p>Les mètres carrés du parc immobilier incluent les espaces Bureau et Industriel de l'ensemble des propriétés des clients, du siège social et des immeubles en location.</p> <p>L'indicateur mesure le coût unitaire d'exploitation du parc immobilier des clients. Il reflète les coûts facturés par le CSP pour les espaces exploités à la demande des propriétaires-clients.</p>					
Unité de mesure	\$ par mètre carré					
Méthode de calcul	<p align="center"><u>Coûts facturés : Imm. en location, siège social et propriétés des clients à la Grille tarifaire (en milliers de \$)</u> Mètres carrés exploités pour le client</p>					
Résultats		2006	2007	2008	2009	2010
					Note 1	
	HQ	129,0 \$	133,4 \$	138,8 \$	146,2 \$	149,0 \$
	HQD	96,7 \$	101,6 \$	104,2 \$	102,3 \$	105,1 \$
	HQT	141,7 \$	145,7 \$	147,6 \$	147,4 \$	142,0 \$
	<p>Note 1: L'indicateur HQ 2009 inclut les résultats des TI.</p>					

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																		
Fiche technique																		
Domaine	Immobilier																	
Produits et services	Immeubles en location, siège social et propriétés clients																	
Indicateur	Taux d'inoccupation																	
Définition	<p>La superficie inoccupée comprend les espaces sans preneur, disponibles pour des locations internes ou externes.</p> <p>La superficie totale comprend l'ensemble des espaces Bureau et Industriel en propriété et en location composant le parc immobilier.</p> <p>Le ratio témoigne de l'optimisation des espaces disponibles pour l'ensemble des activités des clients.</p>																	
Unité de mesure	%																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Mètres carrés inoccupés de la grille tarifaire (sans preneur)}}{\text{Mètres carrés exploités pour le client de la grille tarifaire}} \times 100$																	
Résultats		2006	2007	2008	2009	2010												
	HQ	1,2%	1,2%	0,4%	0,5%	0,4%												
	HQD	0,9%	0,9%	0,3%	0,2%	0,2%												
	HQT	1,4%	1,4%	1,4%	1,9%	1,5%												
<table border="1"> <caption>Taux d'inoccupation - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'inoccupation (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>1,2%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>1,2%</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0,4%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,5%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>0,4%</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Taux d'inoccupation (%)	2006	1,2%	2007	1,2%	2008	0,4%	2009	0,5%	2010	0,4%
Année	Taux d'inoccupation (%)																	
2006	1,2%																	
2007	1,2%																	
2008	0,4%																	
2009	0,5%																	
2010	0,4%																	

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés
Fiche technique

Domaine	Services de transport
Produits et services	Exploitation du parc de véhicules
Indicateur	Coût d'entretien / véhicules équivalents
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives aux entretiens préventifs et correctifs selon un usage normal des véhicules, ainsi que celles liées à la gestion de parc de véhicules (acquisition, droits d'immatriculation et essence).</p> <p>La notion de véhicules équivalents permet de pondérer le nombre de véhicules en tenant compte de la charge de travail en fonction des différentes catégories de véhicules et des besoins afférents. À titre d'exemple, un camion élévateur à nacelle équivaut à 12,5 automobiles.</p> <p>L'indicateur mesure le coût des processus d'exploitation du parc de véhicules inclus dans la facturation interne.</p>
Unité de mesure	\$ par véhicule équivalent
Méthode de calcul	<u>Coûts des processus facturés</u> Nombre de véhicules équivalents

Résultats		2006	2007	2008	2009	2010
	HQ	3 076 \$	3 141 \$	3 161 \$	3 190 \$	3 199 \$
	HQD	2 980 \$	3 081 \$	3 019 \$	3 089 \$	3 145 \$
	HQT	2 784 \$	2 784 \$	2 886 \$	2 870 \$	2 917 \$



Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																		
Fiche technique																		
Domaine	Matériel																	
Produits et services	Fourniture de matériel																	
Indicateur	Coût de gestion CSP / matériel consommé																	
Définition	<p>Le coût du processus comprend les services de fourniture du matériel d'exploitation et de projets facturés par le CSP.</p> <p>Le dénominateur est établi selon la valeur du matériel consommé par le client via le processus, exclusion faite de la consommation de carburant.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire de gestion du matériel s'ajoutant à chaque dollar de matériel consommé par le client .</p>																	
Unité de mesure	\$																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Coût de gestion CSP : Fourniture de matériel}}{\text{Valeur du matériel consommé}}$																	
Résultats		2006	2007	2008	2009	2010												
	HQ	0,18	0,19	0,16	0,17	0,17												
	HQD	0,18	0,19	0,15	0,15	0,15												
	HQT	0,29	0,26	0,27	0,25	0,25												
<p style="text-align: center;">Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</p> <table border="1"> <caption>Data for Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>0,18</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>0,19</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>0,17</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût	2006	0,18	2007	0,19	2008	0,16	2009	0,17	2010	0,17
Année	Coût																	
2006	0,18																	
2007	0,19																	
2008	0,16																	
2009	0,17																	
2010	0,17																	