

**ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DES FOURNISSEURS INTERNES
DU DISTRIBUTEUR**

1	TABLE DES MATIÈRES	
2	1 INTRODUCTION.....	5
3	2 RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET SES FOURNISSEURS	
4	INTERNES.....	7
5	3 INDICATEUR D'EFFICIENCE PROPOSÉ PAR LE DISTRIBUTEUR.....	8
6	3.1 ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR	10
7	4 INDICATEURS D'EFFICIENCE POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CSP	13
8	4.1 PRÉSENTATION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PROPOSÉS PAR LE CSP.....	14
9	4.2 ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE	15
10	4.2.1 <i>Indicateurs reliés aux Services des bâtiments (Immobilier).....</i>	<i>15</i>
11	4.2.1.1 Coût d'exploitation des espaces (\$/m ²)	16
12	4.2.1.2 Taux d'inoccupation des espaces	17
13	4.2.2 <i>Indicateur relié aux Services de transport.....</i>	<i>18</i>
14	4.2.2.1 Coût moyen d'entretien par véhicule équivalent.....	18
15	4.2.3 <i>Indicateurs reliés à la Gestion du matériel.....</i>	<i>19</i>
16	4.2.3.1 Coût de la gestion du matériel CSP sur le matériel consommé.....	19
17	4.2.4 <i>Indicateurs reliés aux services de Télécommunications.....</i>	<i>21</i>
18	4.2.4.1 Coût moyen des lignes téléphoniques.....	21
19	4.2.5 <i>Indicateur reliés aux services de Bureautique</i>	<i>22</i>
20	4.2.5.1 Coût unitaire moyen de support et d'exploitation des ordinateurs	22
21	5 GRILLE D'ANALYSE PROPOSÉE PAR HYDRO-QUÉBEC TRANSÉNERGIE.....	23
22	5.1 FACTEURS D'INFLUENCE	24
23	5.2 COMPOSANTES DE COÛTS	28
24	5.2.1 <i>Coûts d'exploitation</i>	<i>28</i>
25	5.2.2 <i>Autres charges</i>	<i>31</i>
26	5.3 GRILLE D'ANALYSE PROPOSÉE POUR LES RADIOS MOBILES	32
27	ANNEXE 1 – PLAN DE BALISAGE RÉVISÉ - CSP	33
28	ANNEXE 2 - COMPOSANTES DES INDICATEURS ET MÉTHODES DE CALCUL	39

1 INTRODUCTION

1 À l'automne 2003, dans le cadre de la Phase 2 de la cause tarifaire 2004-2005
2 du Distributeur¹, le Centre de services partagés (CSP) a déposé certaines
3 études de balisage ainsi qu'un plan de suivi dressé selon les priorités
4 d'amélioration de ses produits et services pour l'ensemble de sa clientèle.

5 Suite à la lecture de ces études, la Régie précise dans la décision D-2004-47²,
6 que bien qu'elle observe que les pratiques du CSP se comparent
7 avantageusement aux meilleures pratiques de l'industrie en termes de qualité,
8 elle estime que les résultats obtenus ne sont pas suffisamment probants en
9 termes de prix de ses services. Elle demande donc au Distributeur de produire,
10 dans le cadre des futures études de balisage du CSP, une analyse des coûts
11 unitaires pour les services reçus de ce dernier, lorsque les comparaisons le
12 permettront. La Régie s'attend également à recevoir du Distributeur, à l'égard
13 des services du CSP, une justification appropriée sur la façon dont il s'assure du
14 niveau de qualité adéquat aux meilleurs prix possibles.

15 Pour le volet balisage, tel que mentionné en introduction à la pièce HQD-4,
16 document 1 *Indicateurs relatifs à l'efficience du Distributeur*, le Distributeur
17 propose que les études de balisage du CSP soient déposées avec celles du
18 Distributeur dans le cadre d'un dossier conjoint distinct de la présente cause et
19 qu'elles soient examinées en détail lors de présentation en rencontres
20 techniques plutôt qu'en audiences publiques. Le suivi du plan de balisage du
21 CSP est toutefois fourni à titre informatif à l'annexe 1 du présent document.

22 Conséquemment, seul le volet de l'efficience du CSP est traité à la section 4 du
23 présent document. Cette section présente l'évolution dans le temps de certains
24 indicateurs portant sur les coûts unitaires des services rendus par le CSP.

¹ Demande R-3492-2002, HQD-2, document 2.1.

1 Par ailleurs, concernant le volet des charges ayant trait aux télécommunications
2 spécialisées et aux radios mobiles, Hydro-Québec TransÉnergie mentionnait,
3 dans la preuve 2004-2005 produite par le Distributeur³, qu'elle envisageait
4 déposer dans le cadre de son prochain dossier tarifaire, un plan de balisage
5 incluant un volet spécifique sur le sujet.

6 Face à ce dépôt éventuel lors de la cause du Transporteur, la Régie dans sa
7 décision D-2004-47⁴ demande au Distributeur d'obtenir de son fournisseur
8 Hydro-Québec TransÉnergie une grille d'analyse sur laquelle se baser pour
9 connaître les critères dont il se sert pour évaluer les coûts de ses services de
10 télécommunications spécialisées et de radios mobiles. La Régie requiert
11 également du Distributeur d'exiger pour les services qu'il reçoit de son
12 fournisseur, une comparaison des coûts globaux de télécommunication par
13 employé avec quelques entreprises de services offrant ses produits à la
14 grandeur du Québec.

15 La section 5 du présent document répond aux attentes de la Régie en
16 fournissant la grille d'analyse proposée par Hydro-Québec TransÉnergie. Par
17 contre, la comparaison avec les entreprises externes du ratio demandé *Coûts*
18 *globaux de télécommunications par employé* sera disponible à l'automne 2004
19 lors du dépôt du rapport final de balisage réalisé par Hydro-Québec
20 TransÉnergie.

21

² Décision D-2004-47, pages 27 et 28.

³ Demande R-3492-2002 – Phase 2, Pièce HQD-2, document 2.2, page 16.

⁴ Décision D-2004-47, page 29.

2 RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET SES FOURNISSEURS INTERNES

1 Visant à établir des relations d'affaires de qualité avec ses fournisseurs internes,
2 le Distributeur négocie et signe avec chacun de ceux-ci des ententes client-
3 fournisseur⁵. Ces ententes, négociées sur une base annuelle spécifient les
4 produits et services à fournir, les conditions de facturation ainsi que les niveaux
5 de performance requis. Elles sont négociées en fonction:

- 6 • des nouvelles grilles tarifaires des produits et services des
7 fournisseurs;
- 8 • des volumes de consommation prévus par le Distributeur pour
9 l'exercice financier à venir;
- 10 • des besoins en informations de gestion (niveau de facturation désiré,
11 niveau de qualité de service, modalités de fonctionnement).

12 Lors de la négociation des ententes, le Distributeur s'assure que pour chaque
13 produit ou service acheté, le volume de consommation est optimal, au meilleur
14 prix possible et selon un niveau de qualité adéquat.

15 Dans chacune des unités du Distributeur, des comités, se réunissant selon une
16 fréquence établie, sont responsables du suivi rigoureux des ententes. Ils
17 examinent les différentes problématiques et proposent des actions de
18 réajustement ou d'optimisation. Ils traitent également des besoins additionnels
19 non prévus aux ententes.

20 De plus, des comités directeurs sous responsabilité conjointe du Distributeur et
21 des fournisseurs internes supervisent les négociations destinées au
22 renouvellement des ententes client-fournisseur, assurent le respect des

⁵ Ces ententes ont déjà été déposées dans la dossier R-3492-2002, Phase 2 à la pièce HQD-5, document 5.5.

1 ententes signées et des budgets convenus et analysent les problématiques et
2 les écarts observés en cours d'année. Ils recherchent également des pistes
3 d'optimisation et de réduction de coûts portant sur les volumes de
4 consommation et la qualité des services attendue et pouvant améliorer les
5 processus de travail. À titre d'exemple, les actions découlant de ces rencontres
6 ont entre autres porté sur la vérification des inventaires de téléphonie, de
7 bureautique et de matériel roulant, l'optimisation des espaces occupés et la
8 recherche de pistes de réduction au niveau de l'utilisation des véhicules ou des
9 systèmes informatiques.

10 Finalement, différentes rencontres sont organisées en cours d'année au niveau
11 du Distributeur, afin que les relevants des unités partagent leurs stratégies
12 d'optimisation et discutent des nouvelles pistes qui pourraient être suivies tant
13 au niveau de la réduction de la consommation, du respect des budgets ou de
14 l'amélioration des façons de faire.

3 INDICATEUR D'EFFICIENCE PROPOSÉ PAR LE DISTRIBUTEUR

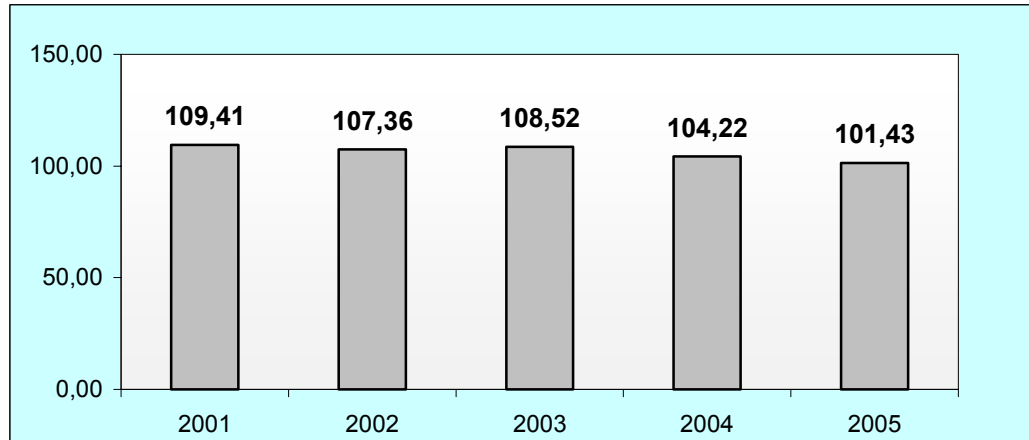
15 Afin d'évaluer la performance de ses fournisseurs internes, le Distributeur
16 propose de mettre en relation les charges de services partagés avec le nombre
17 d'abonnements de sa clientèle québécoise.

18 Tel qu'indiqué à la section *Indicateur relatifs à l'efficience du Distributeur*⁶ de la
19 présente cause, l'abonnement constitue, de l'avis du Distributeur, un des
20 inducteurs de coûts les plus pertinents à utiliser, puisqu'il est à l'origine d'une
21 grande partie de ses activités de base; plusieurs d'entre elles débutant au
22 moment où le client demande à être raccordé au réseau de distribution.

23 L'évolution de l'indicateur au cours des années 2001 à 2005 est détaillée ci-
24 après.

⁶ R3541-2004 pièce HQD-4 document 1.

Charges de services partagés \$ / abonnement au Québec



Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : -1,9%

1

TABLEAU 1

ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC POUR LES EXERCICES 2001 À 2005

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC					Croissance annuelle moyenne
	Exercices terminés le 31 décembre					
	Années historiques			Année de base	Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	
Centre de services partagés	75,73	76,15	77,07	76,53	74,52	-0,4%
Hydro-Québec TransÉnergie	11,36	11,69	11,69	10,18	9,56	-4,2%
Unités corporatives	12,96	10,40	10,19	10,49	10,32	-5,5%
Institut de Recherche d'Hydro-Québec - IREQ	7,48	7,65	7,00	5,68	5,82	-6,1%
Autres	1,88	1,46	2,56	1,35	1,21	-10,5%
TOTAL - FOURNISSEURS	109,41	107,36	108,51	104,22	101,43	-1,9%
Abonnements au Québec	3 557 290	3 596 540	3 644 463	3 701 163	3 748 963	1,3%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (HQD-8 document 7)

2

3 Malgré la croissance constatée au niveau du nombre d'abonnements au
4 Québec, le ratio *Charges de services partagés par abonnement* diminue. Cette

1 baisse est attribuable à la réduction des charges de services partagés expliquée
 2 à la section suivante.

3.1 Évolution des charges de services partagés du Distributeur

3 Le tableau qui suit montre l'évolution des charges de services partagés du
 4 Distributeur pour les exercices 2001 à 2005.

5 Toutefois, tel que mentionné dans la précédente preuve du Distributeur⁷, il
 6 importe de préciser que malgré les redressements apportés aux données
 7 historiques pour les rendre comparables à la situation en vigueur en 2004 et
 8 2005, l'évolution 2001-2005 des charges de services partagés reçues du CSP,
 9 d'Hydro-Québec TransÉnergie et des unités corporatives doit être analysée
 10 compte tenu des particularités de ces unités ainsi que des changements de
 11 contexte organisationnel qu'elles ont connus au cours de cette période.

TABLEAU 2
ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR (1)
POUR LES EXERCICES 2001 À 2005

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) (en millions de dollars)					Croissance annuelle moyenne	% Coûts HQD 2005 (2)
	Exercices terminés le 31 décembre						
	Années historiques			Année de base	Année témoin		
	2001	2002	2003	2004	2005		
Centre de services partagés	269,4	270,9	274,2	272,2	265,1	-0,4%	17,3%
Hydro-Québec TransÉnergie	40,4	41,6	41,6	36,2	34,0	-4,2%	2,2%
Unités corporatives	46,1	37,0	36,2	37,3	36,7	-5,5%	2,4%
Institut de Recherche d'Hydro-Québec - IREQ	26,6	27,2	24,9	20,2	20,7	-6,1%	1,4%
Autres	6,7	5,2	9,1	4,8	4,3	-10,5%	0,3%
CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS	389,2	381,9	386,0	370,7	360,8	-1,9%	23,6%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (HQD-8 document 7)

(2) : Correspond à la proportion de charges de service partagés 2005 par rapport aux Coûts de distribution & services à la clientèle (excluant le coût du capital) de 2005 (présenté à la pièce HQD-8 doc-3).

12

⁷ R-3492-2002, Phase 2, pièces HQD-5 document 5.1 pages 3 et 4, HQD-5 document 5.2 pages 3 et 4 et HQD-5 document 5.3 page 3.

1 En décroissance depuis 2001, la réduction de ces charges est entre autre due à
2 la saine gestion et au contrôle serré des coûts exercés au fil des ans combinés
3 aux efforts déployés tant au niveau de la négociation et du suivi des ententes
4 client-fournisseur qu'au niveau de la recherche de pistes d'optimisation de la
5 consommation et des coûts afférents effectuée en partenariat avec ses
6 fournisseurs internes. Soulignons que le détail des charges de services
7 partagées 2003-2005 est fourni à la section HQD-8, document 7.

8 Les actions suivantes sont données à titre d'exemples concrets des efforts
9 d'optimisation ayant permis des économies en terme de volume et
10 conséquemment de charges de services partagés. Ces actions ont soit été
11 posées directement par le Distributeur ou sont le reflet la mise en place des
12 stratégies d'optimisation découlant des rencontres des comités directeurs
13 mentionnés précédemment.

14 **Actions entreprises pour l'ensemble des charges de services partagés**

15 Visant la réduction de l'ensemble des charges de services partagés, le
16 Distributeur a procédé au fil des ans à un accroissement de la
17 responsabilisation et de l'imputabilité de ses gestionnaires face au suivi de leurs
18 dépenses, notamment au niveau de l'aménagement des espaces, du matériel
19 roulant, informatique et de téléphonie de même qu'au niveau de la gestion des
20 parcs de compteurs, des circuits informatiques et des radios mobiles.

21 **Actions reliées aux charges CSP**

22 Tel que mentionné à la pièce HQD-8, document 7, les pistes d'optimisation
23 identifiées par le Distributeur suite à ses échange avec le CSP ont généré des
24 économies de l'ordre de 7 M\$ pour 2005. Parmi celles-ci mentionnons la
25 décision de diminuer les améliorations apportées aux applications informatiques
26 en place, et ce jusqu'à l'implantation du nouveau Système d'information
27 Clientèle (SIC) prévue pour 2007. Par ailleurs sur la période observée:

- 1 • En ce qui a trait aux services de téléphonie, des réductions d'inventaires
2 ont été enregistrées suite à un de décompte physique provincial effectué
3 par le Distributeur et validé par le Centre de services partagés. Le
4 Distributeur a également procédé à une révision des options associées à
5 chacun de ses postes de travail visant leur utilisation optimale;
- 6 • En Transport, les inventaires de matériel roulant ont pu être réduits suite
7 à l'optimisation du nombre des véhicules de réserve, à l'examen des
8 classes de véhicules requises par chaque fonction et à la recherche de
9 l'équilibre d'utilisation optimale entre les véhicules appartenant à Hydro-
10 Québec et les véhicules personnels;
- 11 • Au niveau de la gestion du parc informatique, le comité directeur a mis en
12 place un cadre de gestion du patrimoine bureautique visant à assurer la
13 pérennité et à réduire les coûts liés aux actifs en bureautiques. Des
14 efforts de réduction du nombre d'ordinateurs portatifs au profit des
15 ordinateurs de tables ont également été déployés;
- 16 • Divers regroupements d'espaces bureau occupés par le Distributeur en
17 région métropolitaine ont également permis des économies quant aux
18 coûts d'exploitation et d'occupation.

19 **Autres stratégies ou actions mises en place**

- 20 • La révision des besoins du Distributeur concernant les Ateliers de
21 services spécialisés expliquent en partie la baisse de charges de services
22 reçues d'Hydro-Québec TransÉnergie.
- 23 • La diminution constatée entre 2003 et 2004 au niveau des services
24 achetés de l'IREQ résulte de la décision du Distributeur de réduire sa
25 consommation de services de recherche et de sa volonté de recentrer les
26 efforts consacrés à celle-ci sur ses activités de base.

1 Faisant l'objet de demandes particulières de la part de la Régie et étant donné
2 l'importance de leurs charges respectives, les sections qui suivent porteront sur
3 l'efficacité du CSP, ainsi que sur l'évaluation de la performance des services de
4 télécommunications spécialisées et de radios mobiles fournis par Hydro-Québec
5 TransÉnergie.

4 INDICATEURS D'EFFICIENCE POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CSP

6 Afin de répondre aux attentes de la Régie quant à l'évaluation de l'efficacité du
7 CSP, une équipe de travail composée de membres du Distributeur et du CSP a
8 été formée et plusieurs réunions ont eu lieu visant à faire une réflexion
9 commune (brainstorming) sur la recherche d'indicateurs d'efficacité pertinents
10 portant sur les coûts unitaires des services rendus au Distributeur.

11 Au cours de ces rencontres, l'examen des charges de services fournis par le
12 CSP a été effectué et pour chaque rubrique importante des propositions
13 d'indicateurs portant sur les coûts unitaires ont été soumises.

14 Une sélection a ensuite été effectuée par le CSP en fonction des critères
15 suivants:

- 16 • la représentation des activités principales du CSP en ligne avec sa
17 mission de base;
- 18 • la représentation des coûts sur lesquels le CSP exerce un contrôle;
- 19 • l'importance relative des produits et services dans la facture adressée au
20 Distributeur;
- 21 • la fiabilité et la disponibilité des données;

- 1 • la facilité de comparaison historique permettant le cas échéant, le
2 balisage avec d'autres entreprises ou avec des banques de données
3 fiables et disponibles;
- 4 • le nombre limité d'indicateurs, évitant ainsi la surcharge d'informations.

4.1 Présentation des indicateurs d'efficacité proposés par le CSP

5 Les indicateurs retenus et proposés par le CSP tiennent compte des exigences
6 et obligations du Distributeur quant à la qualité des produits et services offerts et
7 à l'efficacité des coûts lui étant facturés. Les coûts associés à ces indicateurs
8 couvrent près de 50 % des charges de services partagés du CSP facturés au
9 Distributeur en 2004⁸.

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

15 Le tableau suivant détaille par domaine les indicateurs d'efficacité proposés par
16 le CSP et montre leur évolution au cours des années 2001 à 2005.

⁸ R-3541-2004, pièce HQD-8 document 7.

TABLEAU 3
**ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PROPOSÉS PAR LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
 POUR LES EXERCICES 2001 À 2005**

Domaine	Description	INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS					Croissance annuelle moyenne
		Exercices terminés le 31 décembre					
		Année historique			Année de base	Année témoin	
		2001	2002	2003	2004	2005	
Services de bâtiments	Coût d'exploitation (\$) / m2	101,30	109,30	121,30	90,30	90,20	-2,9%
	Taux d'inoccupation (%)	1,6	1,4	0,6	1,6	1,4	s/o
Matériel de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	n.d.	3 006	2 913	2 872	2 871	-1,5%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé	0,19	0,18	0,16	0,16	0,15	-5,7%
Télécommunications	Coût moyen (\$) / Ligne téléphonique	1 638	1 558	1 558	1 552	1 676	0,6%
Bureautique	Coût moyen (\$) / Ordinateur	n.d.	n.d.	2 413	2 594	2 422	0,2%

n.d. : Non disponible
 s/o : Sans objet

1

2 L'évolution de ces indicateurs est analysée ci-après. Des fiches techniques
 3 fournies par le CSP et décrivant leurs composantes et modalités de calcul sont
 4 par ailleurs regroupées à l'annexe 2.

4.2 Analyse des indicateurs d'efficience par domaine

4.2.1 Indicateurs reliés aux Services des bâtiments (Immobilier)

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

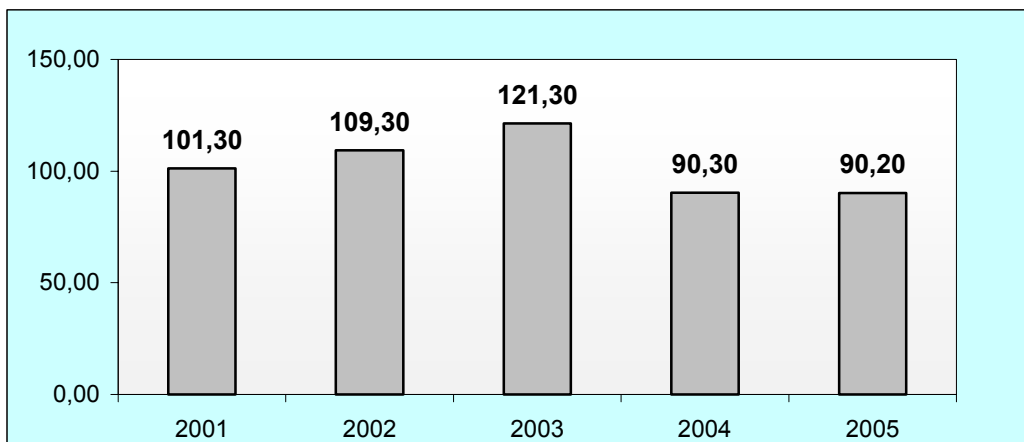
10 Deux indicateurs d'efficience sont proposés pour évaluer les services des
 11 bâtiments: le ratio *Coût d'exploitation des espaces par mètre carré* et le *taux*
 12 *d'inoccupation des espaces*.

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

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

4 Le *Coût d'exploitation des espace par mètre carré* a évolué de la manière
5 suivante au cours des années 2001 à 2005.

Coût d'exploitation des espaces \$ / m²



Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : -2,9%

6
7 Sur la période observée, le coût unitaire d'exploitation des espaces s'est d'abord
8 accru de 101,30 \$ à 121,30 \$ en 2003, pour ensuite chuter à 90,30 \$ en 2004 et
9 2005. Globalement, il s'agit d'une décroissance annuelle moyenne de 2,9 %, en
10 dépit de l'inflation prévalant durant cette période.

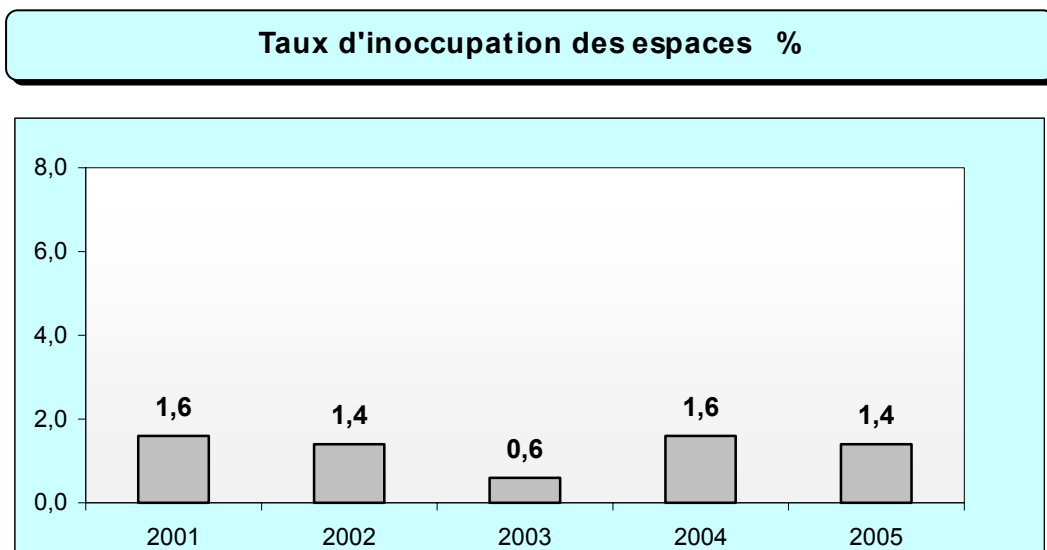
11 Précisons d'une part, que les indicateurs de 2001 et 2002 excluent des coûts
12 additionnels assumés par le CSP qui n'ont été intégrés à ses tarifs et donc à
13 l'indicateur qu'à compter de 2003. Certains transferts d'activité, dont
14 l'exploitation des espaces nordiques à la fin de 2001, ont également perturbé
15 l'indicateur et les tarifs de 2003.

1 Parmi les facteurs expliquant l'amélioration de l'indicateur, signalons les
2 changements organisationnels découlant de la mise en place du CSP, qui se
3 sont traduits par une réduction des frais généraux et les efforts d'optimisation
4 entrepris conjointement par le domaine Immobilier et ses clients; efforts qui se
5 poursuivront au cours des prochaines années. Pour 2004 et 2005, notons
6 également le recours à des entreprises spécialisées pour répondre à environ
7 50% des besoins en entretien des bâtiments, selon la règle du plus bas
8 soumissionnaire, une pratique qui est jugée saine par le marché de
9 comparaison.

4.2.1.2 Taux d'inoccupation des espaces

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

13 Le tableau ci-dessous montre l'évolution du *Taux d'inoccupation des espaces* de
14 2001 à 2005.



15

1 Oscillant aux environs de 1,5 % sur la période observée, le *Taux d'inoccupation*
2 *des espaces* se situe nettement en deçà des taux d'inoccupation généralement
3 constatés dans les entreprises comparables lesquels s'élèvent en moyenne à
4 8%. Ces résultats témoignent des efforts du CSP pour réaliser son mandat de
5 gestion du parc immobilier et illustrent sa contribution dans l'optimisation des
6 coûts assumés par le Distributeur. La performance actuelle de l'indicateur
7 représente un niveau maximal correspondant de près à la pleine utilisation des
8 espaces sous gestion. Le taux d'inoccupation observé en 2003 est conjoncturel
9 et est attribuable à des échéances de baux ayant eu lieu en cours d'année.

4.2.2 Indicateur relié aux Services de transport

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

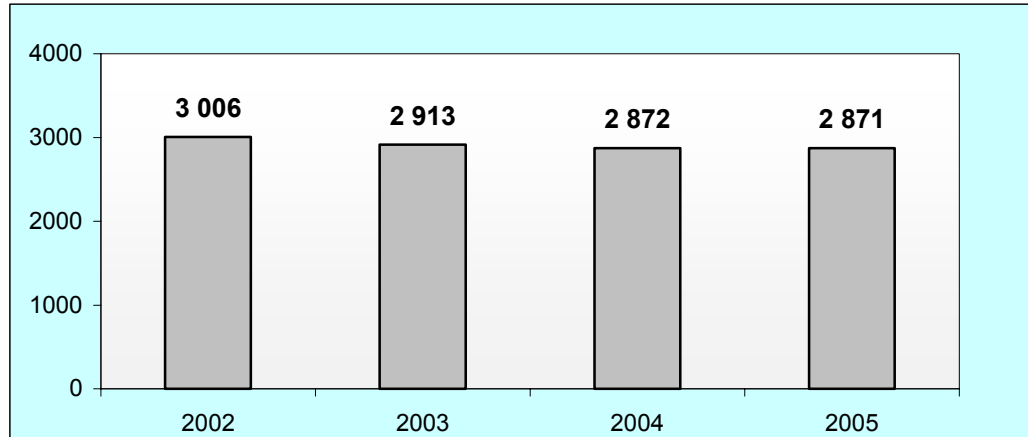
16 Pour évaluer l'efficacité du domaine Services de transport, le ratio *Coût moyen*
17 *d'entretien de véhicules équivalents* a été retenu. La notion de "*Véhicule*
18 *équivalent*" permet de normaliser la charge de travail en fonction des différentes
19 catégories de véhicules et des besoins afférents. À titre d'exemple, une nacelle
20 équivaut à 12,5 automobiles. Ces équivalences sont établies selon des
21 statistiques et données disponibles sur le marché de comparaison et utilisées
22 dans la gestion de cette activité.

4.2.2.1 Coût moyen d'entretien par véhicule équivalent

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

- 1 La graphique suivant affiche les résultats de *Coût moyen d'entretien des*
2 *véhicule équivalent* pour la période de 2002 à 2005.

Coût moyen d'entretien \$ / véhicule équivalent



Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : -1,5%

- 3
4 Décroissant au rythme annuel moyen de 1,5 % depuis 2002, cet indicateur
5 reflète les efforts d'amélioration de la productivité des ateliers d'entretien
6 consentis par le CSP et ce, malgré l'inflation et l'évolution de la complexité
7 technologique survenue durant cette période. Des efforts conjoints visant à
8 réduire l'âge moyen du parc de véhicules du Distributeur ont également
9 contribué à cette performance.

4.2.3 Indicateurs reliés à la Gestion du matériel

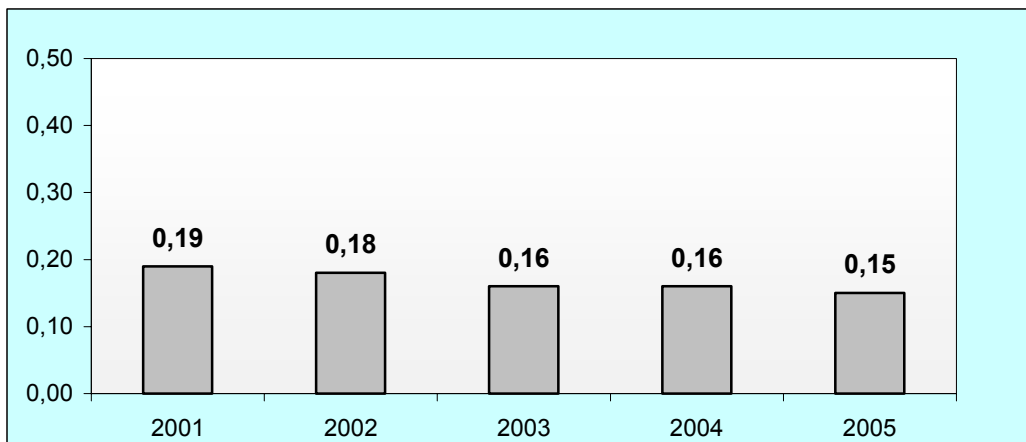
4.2.3.1 Coût de la gestion du matériel CSP sur le matériel consommé

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

1 L'indicateur *Coût de la gestion du matériel CSP sur le matériel consommé* a été
2 retenu pour évaluer la performance de ce domaine. Ce ratio met en relation les
3 coûts du matériel facturé par le CSP pour les services de fourniture du matériel
4 d'exploitation et de projets facturés par le CSP avec la valeur du matériel
5 consommé par le Distributeur.

6 Le graphique suivant montre son évolution au cours des années 2001 à 2005.

Coût de gestion du matériel CSP \$ / matériel consommé



Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : -5,7%

7
8 Entre 2001 et 2005, le coût unitaire facturé par le CSP a connu une
9 décroissance annuelle moyenne de 5,7 %, alors que la consommation de
10 matériel du Distributeur est demeurée relativement stable. La réduction du
11 niveau des inventaires du client explique les économies réalisées et la bonne
12 performance de cet indicateur et témoigne des efforts d'optimisation et de
13 gestion déployés conjointement par le domaine Matériel et le Distributeur.

4.2.4 Indicateurs reliés aux services de Télécommunications

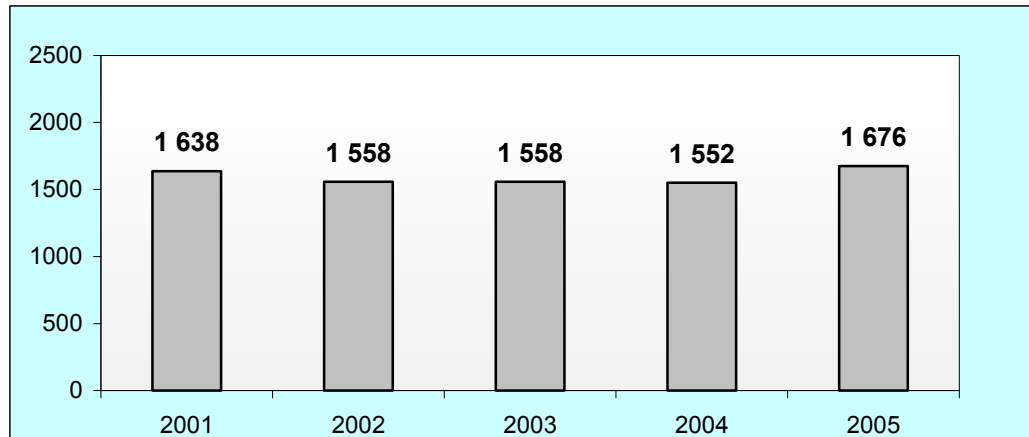
1 Les principaux services offerts au Distributeur par le domaine
2 Télécommunications concernent la téléphonie administrative ainsi que l'accès
3 aux réseaux d'entreprise, incluant la desserte des centres d'appels.

4 À titre d'indicateur de performance pour les télécommunications, le CSP a
5 retenu le *Coût moyen des lignes téléphoniques* pour le domaine
6 Télécommunications.

4.2.4.1 Coût moyen des lignes téléphoniques

7 Le tableau suivant montre l'évolution 2001-2005 du coût moyen d'utilisation des
8 lignes téléphoniques requises pour les activités du Distributeur.

Coût unitaire moyen des lignes téléphoniques \$



Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : 0,6%

9

10 La bonne performance du ratio jusqu'en 2004 est attribuable aux économies
11 réalisées lors de la négociation de contrats externes pour la location et
12 l'entretien des équipements, au gel des tarifs entre 2002 et 2004 compte tenu

1 des changements organisationnels connus par cette activité, ainsi qu'à la mise
2 en place d'un nouveau système d'inventaire.

3 Toutefois, l'utilisation de technologies plus coûteuses, notamment pour répondre
4 aux besoins des centres d'appels intermédiaires mis en place par le
5 Distributeur, contribue en partie à la hausse de 124 \$ constatée entre 2004 et
6 2005.

4.2.5 Indicateur reliés aux services de Bureautique

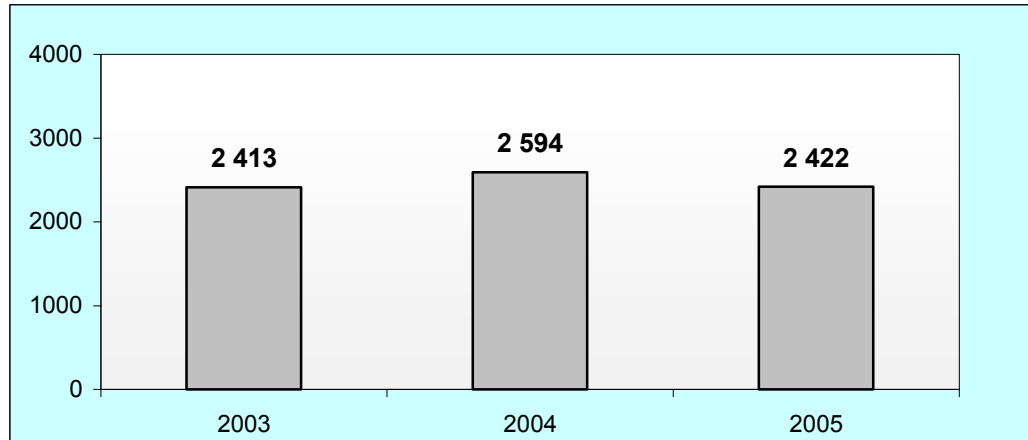
7 Le domaine Bureautique offre à ses clients tous les services nécessaires au
8 fonctionnement d'un poste de travail, dont des services d'assistance, de
9 dépannage et de déplacement d'équipement ainsi que des services-conseils.

10 L'indicateur d'efficience proposé pour ce domaine est le *Coût moyen de support*
11 *et d'exploitation des ordinateurs*.

4.2.5.1 Coût unitaire moyen de support et d'exploitation des ordinateurs

12 Le coût unitaire moyen de support et d'exploitation des micro-ordinateurs utilisés
13 par le Distributeur pour les années 2003 à 2005 est montré au tableau suivant.

Coût unitaire moyen de support et d'exploitation des ordinateurs \$



Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : 0,2%

1

2 Sur l'ensemble de la période observée, le coût unitaire est demeuré à peu près
3 stable passant de 2 413 \$ à 2 422 \$, correspondant à une croissance annuelle
4 moyenne de 0,2 %. La tendance observée s'explique entre autres, par les
5 changements organisationnels qui ont affecté l'activité, ainsi que par un
6 raffinement des règles de facturation interne visant à adresser un meilleur signal
7 de prix aux clients.

**5 GRILLE D'ANALYSE PROPOSÉE PAR HYDRO-QUÉBEC
TRANSÉNERGIE**

8 Répondant aux attentes de la Régie⁹, le Distributeur a rencontré son fournisseur
9 Hydro-Québec TransÉnergie pour l'informer de sa volonté d'obtenir une grille
10 d'analyse sur laquelle se baser pour connaître les critères de ce dernier servant
11 à évaluer les coûts de ses services de télécommunications spécialisées et de
12 radios mobiles. Selon notre compréhension commune des exigences de la
13 Régie, la grille d'analyse souhaitée doit mettre en relation les coûts des services

1 de télécommunications spécialisées et de radios mobiles et les facteurs ayant
2 une influence sur ces coûts.

3 La section suivante présente la proposition de grille d'analyse soumise par
4 Hydro-Québec TransÉnergie, de même que les descriptions des facteurs
5 d'influence et des coûts de services affectés. Précisons toutefois, que la grille
6 d'analyse proposée ne porte que sur les coûts de radios mobiles, étant donné
7 leur importance par rapport aux coûts totaux de télécommunications
8 spécialisées. Les coûts de radios mobiles représentent en effet, plus de 80 %
9 des coûts de télécommunications spécialisée assumés par le Distributeur pour
10 l'année de base et l'année témoin projetée.¹⁰.

5.1 Facteurs d'influence

11 Les facteurs détaillés ci-après exercent tous, mais avec plus ou moins d'ampleur
12 un impact sur les coûts de radios mobiles.

- 13 • **Superficie du territoire**

14 Une radio mobile est un système de communication sans fil transmettant
15 ses informations par onde électromagnétique. La propagation des ondes
16 est limitée en distance et peut être atténuée par des obstacles tels les
17 montagnes. En conséquence, la performance des radios mobiles est
18 grandement influencée par la topologie du terrain et la superficie du
19 territoire à couvrir. Le territoire couvert par le service de radios mobiles
20 de Hydro-Québec TransÉnergie s'étend sur 627 000 km² . Il dessert les
21 différentes divisions composant Hydro-Québec. Cependant le principal
22 utilisateur est Hydro-Québec Distribution.

⁹ Décision D-2004-47, page 29.

¹⁰ R-3541-2004, HQD-8 document 7.

1 Les coûts d'infrastructures et d'exploitation étant directement
2 proportionnels à la couverture géographique, la superficie du territoire
3 compte parmi les facteurs d'influence les plus importants.

4 • **Spectre disponible**

5 Pour opérer un système de radiocommunication, Hydro-Québec
6 TransÉnergie doit au préalable réserver des fréquences sur lesquelles le
7 parc de radio mobile peut émettre. Les fréquences radio sont attribuées
8 par Industrie Canada, organisme régissant le spectre de fréquence
9 disponible, en fonction des besoins et des activités des requérants. Les
10 bandes de fréquence sont réservées dans le spectre en fonction de la
11 priorité accordée aux différents demandeurs. De façon générale, les
12 organismes de sécurité publique sont considérés comme étant de priorité
13 supérieure, juste devant les entreprises de services publics, comme
14 Hydro Québec.

15 Deux types de fréquence peuvent être accordées, à 140 Mhz et à
16 800 Mhz. Comparée à la bande de fréquence à 800 Mhz, la bande de
17 fréquence à 140 Mhz est de qualité supérieure. Elle possède une
18 excellente propagation et permet de couvrir une plus grande distance
19 entre deux sites. En effet, la distance couverte entre deux sites utilisant
20 des fréquences dans la bande à 140 Mhz est d'environ 100 km,
21 comparativement à 20 km pour la bande 800 Mhz. Ainsi,
22 comparativement à des réservations à 800 Mhz, plus le nombre de
23 réservations de fréquences à 140 Mhz est élevé, plus le nombre de
24 kilomètres de territoire couvert est élevé et plus le nombre de sites est
25 réduit. À titre indicatif, 89 % des sites numériques de Hydro-Québec
26 TransÉnergie ont une bande de fréquence dans le 140 MHz, alors que le
27 reste est dans le 800 MHz.

1 La fréquence a donc un impact sur la qualité et sur le coût du service de
2 radio mobile.

3 • **Nombre de sites**

4 Le nombre de sites peut également être un élément important dans le
5 coût des radios mobiles. Un site de radiocommunication sert à répéter à
6 de grandes distances un signal transmis par un radio émetteur ou à faire
7 interface avec un système téléphonique. Celui-ci est constitué d'un
8 bâtiment et d'une tour ou d'un pylône de télécommunications.

9 Afin d'éviter les coûts de construction associés aux pylônes, aux chemins
10 d'accès et à l'alimentation électrique, Hydro-Québec TransÉnergie
11 privilégie si possible la location d'emplacement sur des pylônes déjà
12 existants.

13 • **Choix technologique et services offerts**

14 Deux technologies offrant des fonctionnalités différentes sont proposées
15 aux clients des services de radios mobiles : la *technologie numérique et*
16 *la technologie analogique*.

17 La ***technologie numérique*** offre toute la gamme de fonctionnalités et de
18 services suivants:

- 19 ○ Appel de groupe: cette fonctionnalité permet de communiquer à
20 l'aide d'un canal radio avec plusieurs usagers de radio mobile.
21 Cette technologie sophistiquée offre la possibilité de parler
22 simultanément et en privé à plus de 500 groupes d'usagers, et ce
23 sur différentes fréquences;
- 24 ○ Accès téléphonique: ce service permet de faire ou de recevoir des
25 appels téléphoniques à partir d'un radio mobile;

- 1 ○ Appel de flotte: cette option permet de regrouper plusieurs groupes
- 2 d'usagers de radios mobiles;
- 3 ○ Appel d'urgence: cette option offre la possibilité de libérer le canal
- 4 radio ayant la plus basse priorité d'appel de façon à pouvoir placer
- 5 un appel d'urgence;
- 6 ○ Système de répartition des appels radio: ce système de répartition
- 7 informatique permet de gérer les équipes sur le terrain selon la
- 8 priorité des requêtes;
- 9 ○ Système de gestion: cette option permet la gestion globale de tous
- 10 les éléments des réseaux de radiocommunication en temps réel;
- 11 ○ Rapport de trafic: ce rapport permet de connaître les points de
- 12 congestions requérant des additions d'infrastructures.

13 La **technologie analogique** n'offre quant à elle que la fonctionnalité

14 Appel de groupe. Ce service est toutefois plus conventionnel que celui

15 offert en technologie numérique, puisqu'il ne permet qu'à un seul groupe

16 de parler à la fois et qu'en plus, tous les autres membres du groupe

17 entendent la conversation.

18 Bien que plus coûteuse, parce qu'elle plus complexe et qu'elle requiert

19 plus de sites répéteurs, la technologie numérique est privilégiée par le

20 Distributeur, surtout en raison du vaste choix de fonctionnalités

21 nécessaires à son exploitation, notamment de permettre les interfaces

22 avec plusieurs autres systèmes informatiques dont les centres

23 d'exploitation de distribution (CED).

24 À titre d'exemple, selon l'entente client-fournisseur 2004, 2 450 radios

25 mobiles numériques seront utilisées comparativement à 1 776 radios

26 mobiles analogiques.

1 • **Exigences**

2 Face à l'exploitation d'un réseau de radios mobiles, le Hydro-Québec
3 TransÉnergie doit respecter certaines exigences qui exercent une
4 influence sur les coûts.

5 ○ **Code de sécurité des travaux:** Le *Code de sécurité des travaux*
6 précise les exigences qu'Hydro-Québec doit rencontrer pour assurer
7 la sécurité des employés. Or, le seul moyen de télécommunications
8 répondant à ces exigences est la radio mobile, puisqu'elle permet les
9 communications de groupes. Conséquemment, la qualité du parc de
10 radios mobiles doit être maintenue à des niveaux élevés assurant
11 l'atteinte des standards de sécurité.

12 ○ **Disponibilité des fréquences:** Visant à assurer la constance et la
13 disponibilité des fréquences nécessaires aux exigences de son
14 exploitation, Hydro-Québec réserve plus de bandes passantes que
15 requises.

5.2 Composantes de coûts

5.2.1 Coûts d'exploitation

16 Les principaux coûts associés aux radios mobiles sont décrits ci-après.

17 • **Main-d'œuvre**

18 Près de 26 employés assurent le service de radios mobiles. Ils sont entre
19 autres responsables de l'ingénierie, de la gestion des réseaux numériques,
20 de l'entretien des infrastructures, du soutien technique et du service aux
21 clients internes.

22 De façon générale, les coûts de main-d'œuvre sont influencés par les
23 trois facteurs inter reliés suivants: la superficie du territoire, le nombre de

1 sites et le choix de la technologie. En effet, puisque le nombre de sites
2 requis est directement proportionnel à la superficie du territoire à couvrir
3 et qu'un ratio d'environ deux techniciens de maintenance peut desservir
4 25 sites analogiques comparativement à 15 sites numériques étant donné
5 la complexité de cette technologie, les coûts de main-d'œuvre sont
6 nécessairement affectés par tous ces éléments à la fois.

7 • **Support**

8 Afin de respecter le *Code de sécurité des travaux* et de maintenir la
9 qualité en tout temps, le Transporteur a recours aux services de
10 Motorola, le seul fournisseur externe capable d'assurer le support des
11 radios mobiles numériques. Les services achetés comprennent la mise à
12 jour des logiciels, le support technique, la réparation des appareils ainsi
13 que divers services conseils. D'autre part, n'étant pas basée sur un
14 système informatique, la technologie analogique n'entraîne pas de coûts
15 de support équivalents. Le choix de la technologie a donc un impact
16 important sur les coûts de support des radios mobiles.

17 • **Circuits**

18 Le réseau de radios mobiles nécessite plus de 370 circuits pour assurer
19 les communications entre les divers sites. Comme pour les coûts de
20 main-d'œuvre, la superficie du territoire, le nombre de sites ainsi que le
21 choix de la technologie influent principalement sur le coûts des circuits.
22 En effet, la longueur des circuits et donc les coûts afférents varient
23 proportionnellement à l'étendue du territoire à couvrir, ainsi qu'en fonction
24 du nombres de sites à desservir; tous les circuits devant atteindre tous
25 les sites. D'autre part, la technologie numérique occasionne des coûts de
26 circuits additionnels, puisqu'elle requiert trois fois plus de sites répéteurs
27 que la technologie analogique.

1 • **Transport aérien**

2 L'étendue et la topologie du territoire à couvrir sont deux facteurs qui
3 obligent l'utilisation du transport aérien. Bien souvent, l'avion ou
4 l'hélicoptère sont les seuls moyens de transport possibles pour procéder
5 à l'entretien des sites éloignés où aucune route n'est disponible.

6 • **Véhicules**

7 La superficie et la topologie du territoire de même que le nombre de sites
8 à desservir conditionnent également les coûts de transport terrestre. À
9 titre d'exemple, des véhicules spéciaux, tels les 4X4 ou les motoneiges
10 sont parfois requis pour accéder à certains sites difficiles d'accès.

11 • **Frais de licence**

12 Tel que mentionné précédemment, Hydro-Québec TransÉnergie doit
13 réserver des fréquences auprès d'Industrie Canada. Les frais de licence
14 payés garantissent la disponibilité des fréquences dont il a besoin. Ces
15 frais sont proportionnels aux réservations de fréquence effectuées et
16 requis pour desservir les sites répéteurs. Or, la technologie numérique
17 nécessitant plus de sites répéteurs que la technologie analogique, le
18 choix de la technologie est donc un élément d'influence important à
19 considérer.

20 • **Achat de matériel**

21 Hydro-Québec TransÉnergie doit maintenir un certain niveau d'inventaire
22 de radios mobiles afin d'assurer la pérennité du réseau ainsi que pour
23 pallier à tout imprévu, comme par exemple à une situation de crise, tel le
24 verglas. Le coût de cet inventaire est influencé par la technologie utilisée;
25 les radios numériques nécessitant un nombre de pièces et d'équipements
26 beaucoup plus important que les radios analogiques.

27

1 • **Réparation d'équipements**

2 Des fournisseurs externes doivent effectuer les travaux de réparations
3 sur les bases radios mobiles lorsque par exemple elles sont frappées par
4 la foudre. La technologie utilisée est encore une fois un facteur
5 d'influence important, puisque le nombre de pièces et d'équipements
6 requis en technologie numérique est beaucoup plus élevé qu'en
7 technologie analogique.

8 • **Espace plancher et téléphonie**

9 Plus le nombre de sites et la superficie du territoire sont importants, plus
10 le nombre de garages équipés pour faire des installations et la quantité
11 d'entrepôts, d'espaces de stationnement ainsi que de téléphones
12 cellulaires doivent être élevés. Les coûts d'espace plancher et les frais de
13 téléphonie sont donc largement influencés par le nombre de sites et
14 l'étendue du réseau des radios mobiles.

15 • **Frais relatifs aux radios mobiles dans les véhicules**

16 Les frais encourus par les équipes d'installation se déplaçant sur le
17 territoire pour l'installation, la maintenance et le retrait des radios mobiles
18 numériques dans les véhicules sont principalement influencés par
19 l'étendue du territoire et le choix de la technologie.

20

5.2.2 Autres charges

21 Les autres charges comprennent l'amortissement des coûts d'installation des
22 infrastructures et d'acquisition d'équipements, les taxes ainsi que les frais
23 financiers.

24 La disponibilité du spectre a un impact important sur les charges
25 d'amortissement. À titre d'exemple, pour couvrir l'Île de Montréal huit fréquences
26 dans la bande de fréquences 140 Mhz étaient nécessaires. Or, ces fréquences

- 1 n'étant pas disponibles au moment voulu, il a fallu utiliser la bande de
 2 fréquences 800 Mhz et construire cinq sites au lieu d'un seul.
- 3 Par ailleurs, le choix de la technologie influe également de façon importante sur
 4 les charges d'amortissement; la technologie numérique requérant plus de sites
 5 et d'équipements impliquant nécessairement des investissements plus élevés.

5.3 Grille d'analyse proposée pour les radios mobiles

TABLEAU 4
 GRILLE D'ANALYSE PROPOSÉE PAR HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION
 IMPACTS DES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LES COÛTS DE RADIOS MOBILES

COÛTS DES RADIOS MOBILES	FACTEURS AYANT UNE INFLUENCE SUR LES COÛTS DE RADIOS MOBILES						
	Superficie du territoire	Spectre disponible	Nombre de sites	Technologie analogique	Technologie numérique	Code des travaux	Disponibilité des fréquences
Composantes du coût complet							
Main-d'œuvre	3	0	3	2	3	1	0
Support	2	1	2	1	3	1	1
Circuits	3	0	3	1	3	0	0
Transport aérien	2	0	2	0	1	0	0
Véhicules	3	1	3	0	1	0	1
Frais de Licences	1	1	1	2	3	0	2
Achats de matériel	1	1	1	1	2	0	1
Réparation d'équipement	1	1	1	1	2	1	1
Espace plancher et téléphonie	2	0	2	1	1	0	0
Frais relatifs aux radios mobiles dans les véhicules	2	0	1	0	2	0	0
Autres charges	2	3	2	1	3	2	0

Légende : Niveau d'impact
 0 - Nul
 1 - Faible
 2 - Moyen
 3 - Élevé

6

ANNEXE 1
– PLAN DE BALISAGE RÉVISÉ - CSP

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

Suivi du plan de balisage - CSP

La présente annexe décrit l'état d'avancement des études de balisage réalisées en 2003 et 2004 en fonction des objets de gestion sélectionnés par les domaines.

Au cours de cette période, cinq domaines ont complété une étude de balisage. Il s'agit des domaines Solutions informatiques, Gestion documentaire, Matériel, Immobilier et Acquisition. Deux autres domaines, soit Services de transport et Bureautique ont entrepris des études de balisage dont les résultats devraient être disponibles pour le premier trimestre 2005.

Il faut préciser que tous ces domaines ont fait appel à des firmes externes pour réaliser leur étude à l'exception du domaine Acquisition qui a fait une démarche autonome basée sur la comparaison d'un indicateur d'efficience pertinent à ses activités, et ce à partir d'une banque de données internationale.

Mentionnons également qu'en cours d'exercice, certains domaines ont dû ajuster leurs objets de balisage ainsi que leur échéance pour tenir compte de facteurs tels la comparabilité au marché, la disponibilité des données et la capacité de réalisation. Enfin, à la lumière de résultats favorables obtenus, certaines études de balisage ont été reportées ou abandonnées afin d'optimiser les coûts de fonctionnement.

1

PLAN DE BALISAGE RÉVISÉ

Immobilier (58,7 M \$ ou 26,6 %)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Immeubles en location / Propriétés client																
• Coût d'entretien / m ²							D								A	
• Coût d'exploitation / m ²							D								A	
• Processus Entretien correctif et préventif							D								A	
Aménagement																
• Coût d'aménagement / occupant							D									A
• Taux de roulement							D								A	
• Processus Aménagement							D								A	
• Taux d'inoccupation							D									

2

Solutions informatiques (45,1 M \$ ou 20,4 %)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Développement et maintenance de solutions informatiques																
• Tarif horaire								A			A					A
• Processus Pratiques du Bureau de projets						D										

3

Services de transport (42,3 M \$ ou 19,1 %)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Exploitation du parc de véhicules																
• Coût / véhicules équivalents										R						
• Processus Gestion du parc de véhicules						A										
• Processus Maintenance des véhicules											A					

4

Matériel (35,1 M \$ ou 15,9%)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Fourniture de matériel d'exploitation																
• Coût unitaire de gestion du matériel							D									
• Taux de rotation du matériel							D									

5

	Échéance initiale
D	Résultats disponibles
R	Échéance révisée
I	Report à une date indéterminée
A	Abandonné

1

PLAN DE BALISAGE RÉVISÉ

Exploitation des technologies de l'information (27,8 M\$ ou 12,6%)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Exploitation des systèmes informatiques																
• Coûts d'exploitation et de support des bases de données des ordinateurs centraux et des serveurs Unix et NT								I								
• Processus de soutien selon les meilleures pratiques ITIL (Information Technology Infrastructure Library)																A

2

Bureautique (27 M\$ ou 12,2%)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
• Coûts / appel												R				
• Coûts de soutien / poste de travail																A
• Processus Évaluation des processus de soutien selon les meilleures pratiques ITIL (Information Technology Infrastructure Library)																A

3

Gestion Documentaire (6,7 M\$ ou 3%)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Reproduction de documents :																
• Cartables								D								
• Documents liés (boudinés)								D								
• Plans								D								
• Tarif horaire de production et montage												A				A

4

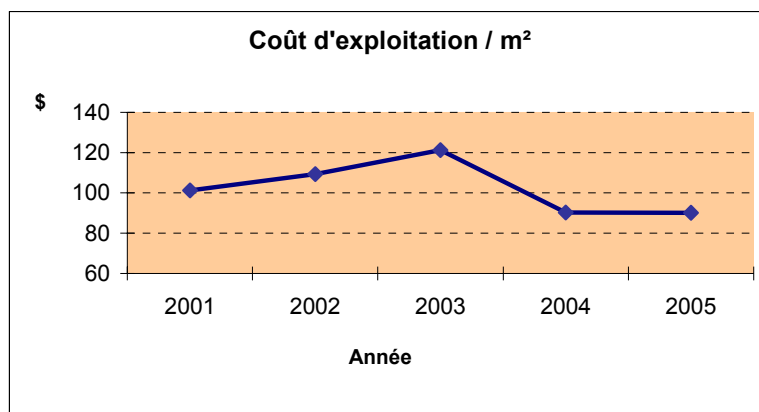
Acquisition (6 M\$ ou 2,7%)	Trimestres 2003				Trimestres 2004				Trimestres 2005				Trimestres 2006			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produits ou services :																
Acquisition de biens et services																
• Coûts du processus / valeur des acquisitions %								D				A				A
Échéance initiale																
D Résultats disponibles																
R Échéance révisée																
I Report à une date indéterminée																
A Abandonné																

ANNEXE 2
COMPOSANTES DES INDICATEURS ET MÉTHODES DE
CALCUL

Fiche technique 1
Indicateur d'efficacité - Centre de services partagés

Domaine	Immobilier
Produits et services	Immeubles en location, Siège social et Propriétés clients
Indicateur	Coût d'exploitation / m²
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation liées à l'entretien des espaces (<i>sanitaire, interne, externe</i>), 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 <i>parc immobilier</i> incluent les espaces <i>Bureau</i> et <i>Industriel</i> 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 du Distributeur. Il reflète les coûts facturés par le CSP pour les espaces exploités à la demande du Distributeur.</p>
Unité de mesure	\$ par mètre carré
Méthode de calcul	<u>Coûts facturés : Imm. en location, Siège social et Propriétés Client</u> Mètres carrés exploités pour le Distributeur

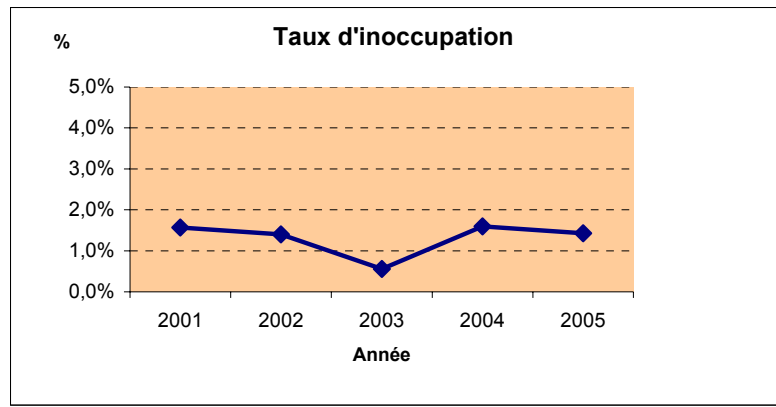
Résultats		2001	2002	2003	2004	2005
	HQD	101,3 \$	109,3 \$	121,3 \$	90,3 \$	90,2 \$



Fiche technique 2
Indicateur d'efficience - Centre de services partagés

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 <i>Bureau</i> et <i>Industriel</i> 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 du Distributeur.</p>
Unité de mesure	%
Méthode de calcul	$\frac{\text{Mètres carrés inoccupés (sans preneur)}}{\text{Mètres carrés exploités pour le Distributeur}} \times 100$

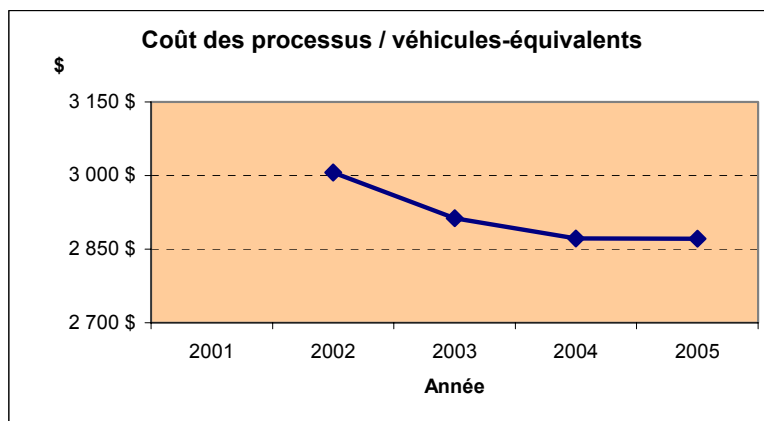
Résultats		2001	2002	2003	2004	2005
	HQD	1,6%	1,4%	0,6%	1,6%	1,4%



Fiche technique 3
Indicateur d'efficience - Centre de services partagés

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 des droits d'immatriculation et du parc de véhicules.</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 élévateur à nacelle équivaut à 12,5 automobiles.</p> <p>L'indicateur mesure le coût des processus d'exploitation du parc de véhicules du Distributeur et de modifications et réparations d'accidents.</p>
Unité de mesure	\$ par véhicule équivalent
Méthode de calcul	$\frac{\text{Coûts des processus facturés}}{\text{Nombre de véhicules équivalents}}$ <p>Les données 2001 ne sont pas disponibles.</p>

Résultats		2001	2002	2003	2004	2005
	HQD		3 006 \$	2 913 \$	2 872 \$	2 871 \$



Fiche technique 4
Indicateur d'efficience - Centre de services partagés

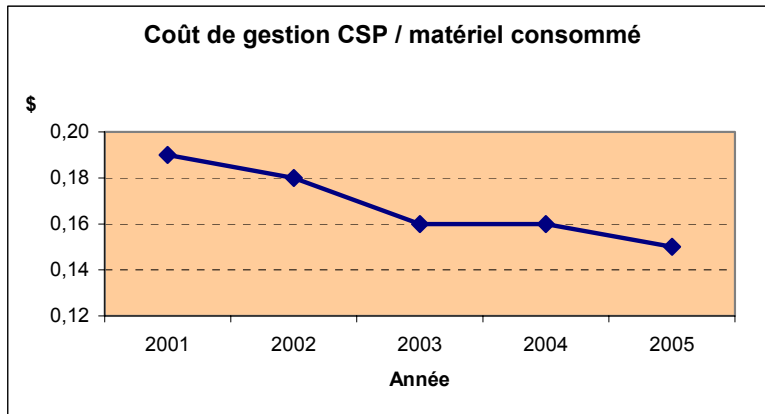
Domaine	Matériel
Produits et services	Fourniture de matériel

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 consommée 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 Distributeur</p>

Unité de mesure	\$
------------------------	----

Méthode de calcul	$\frac{\text{Coût de gestion CSP : Fourniture de matériel}}{\text{Valeur du matériel consommé}}$
--------------------------	--

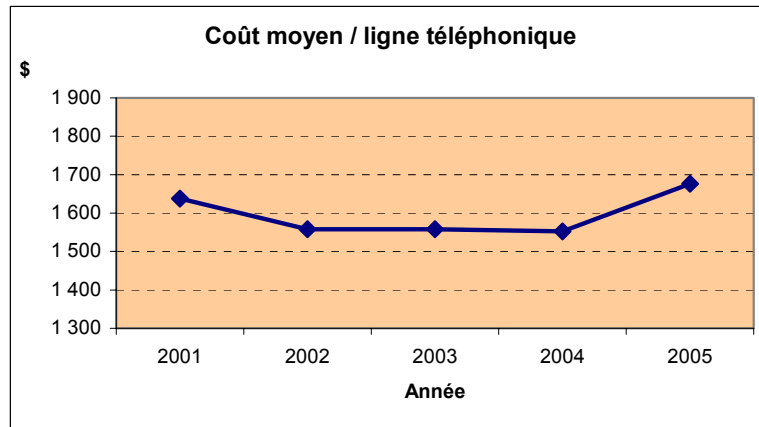
Résultats		2001	2002	2003	2004	2005
	HQD	0,19	0,18	0,16	0,16	0,15



Fiche technique 5
Indicateur d'efficience - Centre de services partagés
Fiche technique

Domaine	Télécommunications de services
Produits et services	Services de téléphonie
Indicateur	Coût moyen / ligne téléphonique
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives à la maintenance, la location et la gestion des circuits. Le coût des appels interurbains est exclu.</p> <p>Le nombre de ligne comprend celles alimentant les utilitaires, les télécopieurs, les indicateurs lumineux et les modems, ainsi que les centres d'appel et les consoles téléphoniques.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire moyen d'utilisation des lignes téléphoniques requises pour les activités du Distributeur.</p>
Unité de mesure	\$ par ligne téléphonique
Méthode de calcul	$\frac{\text{Services de téléphonie facturés}}{\text{Nombre de lignes utilisées}}$

Résultats		2001	2002	2003	2004	2005
	HQD	1 638 \$	1 558 \$	1 558 \$	1 552 \$	1 676 \$



Fiche technique 6														
Indicateur d'efficience - Centre de services partagés														
Fiche technique														
Domaine	Bureautique													
Produits et services	Services bureautique de base et additionnels													
Indicateur	Coût moyen / ordinateur													
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives au soutien des micro-ordinateurs, aux services additionnels à l'acte ainsi que les coûts liés à la migration des micro-ordinateurs selon les technologies disponibles sur le marché. Sont toutefois exclus les frais liés aux services électroniques d'entreprise, aux services de support spécialisés ou dédiés, ainsi que les projets clients et les projets d'aménagement/déménagement.</p> <p>Aux fins du calcul, le nombre de micro-ordinateurs correspond à l'inventaire facturé aux clients. Ce nombre inclut les postes de table et les portables.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire moyen de support et d'exploitation des micro-ordinateurs utilisés par le Distributeur.</p>													
Unité de mesure	\$ par ordinateur													
Méthode de calcul	$\frac{\text{Services bureautique facturés}}{\text{Nombre de micro-ordinateurs}}$ <p>Les données 2001 et 2002 ne sont pas disponibles.</p>													
Résultats		2001	2002	2003	2004	2005								
	HQD			2 413 \$	2 594 \$	2 422 \$								
	<table border="1"> <caption>Coût moyen / ordinateur</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût moyen / ordinateur (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003</td> <td>2 413</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>2 594</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>2 422</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Coût moyen / ordinateur (\$)	2003	2 413	2004	2 594	2005	2 422
Année	Coût moyen / ordinateur (\$)													
2003	2 413													
2004	2 594													
2005	2 422													