

**BALISAGE ET EFFICIENCE DES FOURNISSEURS
INTERNES DU DISTRIBUTEUR**

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	5
2	RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET SES FOURNISSEURS INTERNES.....	6
3	INDICATEUR D'EFFICIENCE PROPOSÉ PAR LE DISTRIBUTEUR	7
3.1	ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR	8
4	EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS ET ACTIVITÉS DE BALISAGE	10
4.1	INDICATEURS D'EFFICIENCE POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CSP.....	10
4.2	PRÉSENTATION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PROPOSÉS PAR LE CSP	11
4.3	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE.....	12
4.3.1	<i>Services immobiliers.....</i>	<i>12</i>
4.3.2	<i>Services de transport.....</i>	<i>15</i>
4.3.3	<i>Gestion du matériel.....</i>	<i>16</i>
4.3.4	<i>Télécommunications de services.....</i>	<i>17</i>
4.3.5	<i>Bureautique.....</i>	<i>19</i>
4.4	BALISAGES POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP	20
4.4.1	<i>Études réalisées à ce jour</i>	<i>20</i>
4.4.2	<i>Services immobiliers.....</i>	<i>21</i>
4.4.3	<i>Services de transport.....</i>	<i>21</i>
4.4.4	<i>Bureautique.....</i>	<i>22</i>
4.4.5	<i>Gestion du matériel.....</i>	<i>23</i>
4.4.6	<i>Solutions informatiques</i>	<i>24</i>
4.4.7	<i>Acquisition.....</i>	<i>26</i>
4.4.8	<i>Gestion documentaire.....</i>	<i>27</i>
4.5	POSITION DU CSP QUANT À LA POURSUITE DES BALISAGES.....	28
5	EFFICIENCE ET BALISAGE DE TRANSÉNERGIE	30
	ANNEXE 1 - COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP ...	33

1 INTRODUCTION

1 La présente pièce s'inscrit en continuité avec celle présentée lors de la cause
2 tarifaire 2005 (R-3541-2004, HQD-4, Document 2).

3 La section 2 présente l'indicateur d'efficience proposé par le Distributeur à l'égard
4 des services achetés auprès de ses fournisseurs internes. On y explique les
5 principaux facteurs de variation sur la période 2001-2006.

6 De plus, dans le cadre de la dernière cause tarifaire (R-3541-2004), le
7 Distributeur a proposé à la Régie que les études de balisage du CSP soient
8 examinées avec celles du Distributeur dans le cadre de rencontres techniques
9 plutôt qu'en audiences publiques. Dans sa décision D-2005-34, la Régie a
10 acquiescé à la demande du Distributeur. Ainsi cinq rencontres d'une journée
11 chacune ont été tenues au printemps 2005. Les exercices de balisage du CSP
12 de même que les résultats ont fait l'objet des rencontres 4 et 5. La section 4 de
13 la présente pièce présente les faits saillants de ces rencontres ainsi que les
14 résultats de balisage liés aux principaux domaines d'affaires du CSP.

15 Enfin, à la section 5 le Distributeur expose son point de vue quant à l'exercice de
16 balisage réalisé par Trans-Énergie pour mesurer la performance des services de
17 télécommunication spécialisée, plus spécifiquement celle des radios mobiles.

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

1 Le Distributeur désire faire un court rappel sur les relations d'affaires qu'il
2 entretient régulièrement avec ses fournisseurs internes. Visant à établir des
3 relations d'affaires de qualité avec ses fournisseurs internes, le Distributeur
4 négocie et signe avec chacun de ceux-ci des ententes client-fournisseur. Ces
5 ententes, négociées sur une base annuelle spécifient les produits et services à
6 fournir, les conditions de facturation ainsi que les niveaux de performance requis.
7 Elles sont négociées en fonction des grilles tarifaires des produits et services des
8 fournisseurs, des volumes de consommation prévus par le Distributeur pour
9 l'exercice financier à venir et des besoins en informations de gestion (niveau de
10 facturation désiré, niveau de qualité de service, modalités de fonctionnement).

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

14 Le Distributeur s'assure du suivi rigoureux des ententes par la mise sur pied de
15 comités. Ces derniers examinent les différentes problématiques et proposent
16 des actions de réajustement ou d'optimisation, le cas échéant. Ils traitent
17 également des besoins additionnels non prévus aux ententes.

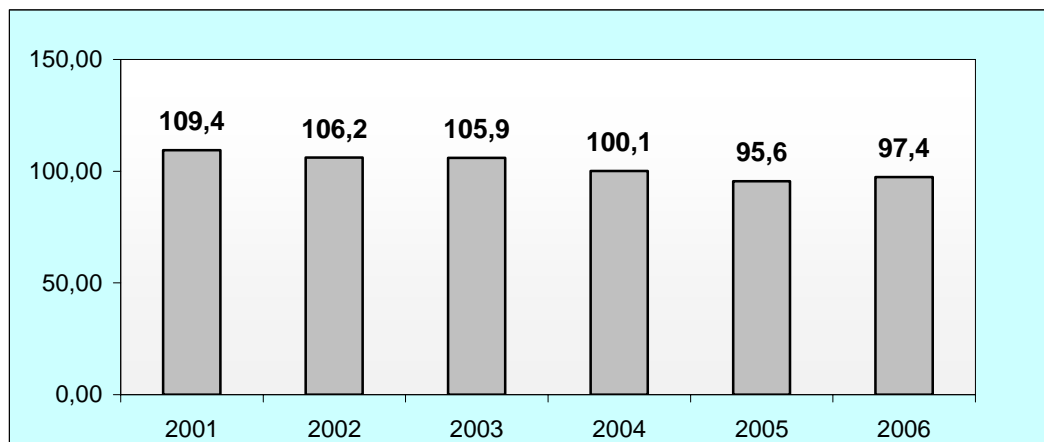
3 INDICATEUR D'EFFICIENCE PROPOSÉ PAR LE DISTRIBUTEUR

1 En conformité avec sa preuve R-3541-2004, le Distributeur propose, dans le but
2 de mesurer la performance de ses fournisseurs internes, de mettre en relation
3 les charges de services partagés avec le nombre d'abonnements de sa clientèle
4 québécoise.

5 Tel qu'indiqué à la pièce HQD-3, document 1 de la présente cause, l'abonnement
6 constitue, de l'avis du Distributeur, l'inducteur de coûts le plus pertinent à utiliser,
7 puisqu'il est à l'origine d'une grande partie des activités de base du Distributeur.

8 L'évolution de l'indicateur au cours des années 2001 à 2006 est détaillée ci-
9 après.

Charges de services partagés \$ / abonnement au Québec



10 Croissance annuelle moyenne 2001-2005 : -2,3%

TABEAU 1
ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC
POUR LES EXERCICES 2001 À 2006

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC						Croissance annuelle moyenne 2001-2006
	Exercices terminés le 31 décembre						
	Années historiques			Année de base	Année témoin		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Centre de services partagés	75,73	75,32	75,23	73,57	70,03	72,51	-0,9%
Hydro-Québec TransÉnergie	11,36	11,57	11,41	9,94	8,49	8,36	-5,9%
Unités corporatives	12,96	10,29	9,95	10,21	9,58	9,65	-5,7%
Institut de Recherche d'Hydro-Québec - IREQ	7,48	7,56	6,83	4,84	5,70	5,73	-5,2%
Autres	1,88	1,45	2,50	1,57	1,76	1,18	-8,9%
TOTAL - FOURNISSEURS	109,41	106,19	105,92	100,13	95,56	97,45	-2,3%
Abonnements au Québec	3 557 290	3 596 540	3 644 463	3 701 275	3 756 775	3 801 975	1,3%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (HQD-7 document 6)

- 1
- 2 Malgré la croissance constatée au niveau du nombre d'abonnements au
- 3 Québec, le ratio *Charges de services partagés par abonnement* diminue pour
- 4 les raisons présentées à la section suivante.

3.1 Évolution des charges de services partagés du Distributeur

- 5 Le tableau qui suit montre l'évolution des charges de services partagés du
- 6 Distributeur pour les exercices 2001 à 2006.

TABEAU 2
ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR (1)
POUR LES EXERCICES 2001 À 2006

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) (en millions de dollars)						Croissance annuelle moyenne 2001-2006
	Exercices terminés le 31 décembre						
	Années historiques			Année de base		Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Centre de services partagés	269,4	270,9	274,2	272,3	263,1	275,7	0,5%
Hydro-Québec TransÉnergie	40,4	41,6	41,6	36,8	31,9	31,8	-4,7%
Unités corporatives	46,1	37,0	36,2	37,8	36,0	36,7	-4,5%
Institut de Recherche d'Hydro-Québec - IREQ	26,6	27,2	24,9	17,9	21,4	21,8	-3,9%
Autres	6,7	5,2	9,1	5,8	6,6	4,5	-7,7%
CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS	389,2	381,9	386,0	370,6	359,0	370,5	-1,0%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (HQD-7 document 6)

1

2 En décroissance de 2001 à 2005, la réduction de ces charges au cours de cette
3 période est entre autre due à la saine gestion et au contrôle serré des coûts
4 exercés au fil des ans combinés aux efforts déployés tant au niveau de la
5 négociation et du suivi des ententes client-fournisseur qu'au niveau de la
6 recherche de pistes d'optimisation de la consommation et des coûts afférents
7 effectuée en partenariat avec ses fournisseurs internes. Soulignons que le détail
8 des charges de services partagées 2004-2006 est fourni à la pièce HQD-7,
9 document 6.

10 La croissance des charges des services partagés pour l'année 2006 est
11 principalement attribuable à l'intégration de la charge de retraite des
12 fournisseurs dans les grilles de facturation. L'impact pour le Distributeur
13 représente plus de 9 M\$ sur la croissance des coûts, pour les produits et
14 services reçus des fournisseurs internes.

15 La pièce HQD-4, Document 2 de la cause R-3541-2004 contient une série
16 d'actions et d'efforts concrets déployés par le Distributeur afin d'optimiser les
17 coûts liés aux services partagés. Ces pratiques sont toujours en application et
18 le Distributeur continue à identifier d'autres avenues en vue d'améliorer le
19 rapport qualité/prix.

4 EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS ET ACTIVITÉS DE BALISAGE

1 Afin de répondre aux besoins du Distributeur et de témoigner de sa compétitivité
2 et l'efficacité de ses activités, le CSP dépose un suivi des indicateurs de coûts
3 unitaires acceptés par la Régie lors du dernier dossier tarifaire¹ et un bref rappel
4 sur les exercices et résultats de balisage présentés lors de rencontres
5 techniques tenues au printemps 2005.

4.1 Indicateurs d'efficacité pour évaluer la performance du CSP

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

- 11 • la représentation des activités principales du CSP en ligne avec sa
12 mission de 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
18 balisage avec d'autres entreprises ou avec des banques de données
19 fiables et disponibles;
- 20 • le nombre limité d'indicateurs, évitant ainsi la surcharge d'informations.

¹ D-2005-34, page 28.

4.2 Présentation des indicateurs d'efficacité proposés par le CSP

1 Les ratios présentés dans cette section ont été calculés par le CSP et établis sur
 2 la base de la consommation et des coûts facturés au Distributeur. Il importe de
 3 rappeler que les tarifs du CSP sont établis sur la base du coût complet et que
 4 pour un service comparable, ces tarifs sont appliqués de façon uniforme à
 5 l'ensemble de sa clientèle. À titre d'exemple, pour les espaces au centre-ville de
 6 Montréal, un coût de location spécifique à chaque bail est facturé à l'ensemble
 7 des occupants de l'espace loué

8 Le tableau suivant détaille par domaine les indicateurs d'efficacité du CSP et
 9 montre leur évolution au cours des années 2001 à 2006.

TABLEAU 1
 ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICACITÉ PROPOSÉS PAR LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
 POUR LES EXERCICES 2001 À 2006

Domaine	Description	INDICATEURS D'EFFICACITÉ DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS						Croissance annuelle moyenne
		Exercices terminés le 31 décembre						
		Années historiques				Année de base	Année témoin	
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Services immobiliers	Coût d'exploitation (\$) / m ²	101,30	109,30	121,30	90,30	90,20	96,68	-0,9%
	Taux d'inoccupation (%)	1,6	1,4	0,6	1,6	1,4	0,9	s/o
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	n.d.	3 006	2 913	2 872	2 871	2 980	-0,2%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé	0,22	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19	-2,9%
Télécom. de services	Coût moyen (\$) / Ligne téléphonique	1 638	1 558	1 558	1 552	1 676	1 823	2,2%
Bureautique	Coût moyen (\$) / Ordinateur	n.d.	n.d.	2 413	2 594	2 422	2 199	-3,1%

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

10

11 On remarque qu'à l'exception des télécommunications, les indicateurs se situent
 12 à un niveau inférieur à celui observé au départ. Il s'agit d'une performance
 13 exceptionnelle compte tenu de la progression annuelle des salaires découlant
 14 des conventions collectives et de l'inflation sur les autres charges, lesquelles
 15 exercent depuis 2001 une pression annuelle de 13 M\$ (1,8 %) sur l'ensemble
 16 des coûts et tarifs et de la hausse de 35,2 M\$ (4,8 %) de la charge de retraite.

1 L'évolution de chacun de ces indicateurs est analysée ci-après. Des fiches
2 techniques décrivant leurs composantes et modalités de calcul sont également
3 présentées à l'annexe 1 de la présente pièce.

4.3 Analyse des indicateurs d'efficience par domaine

4.3.1 Services immobiliers

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

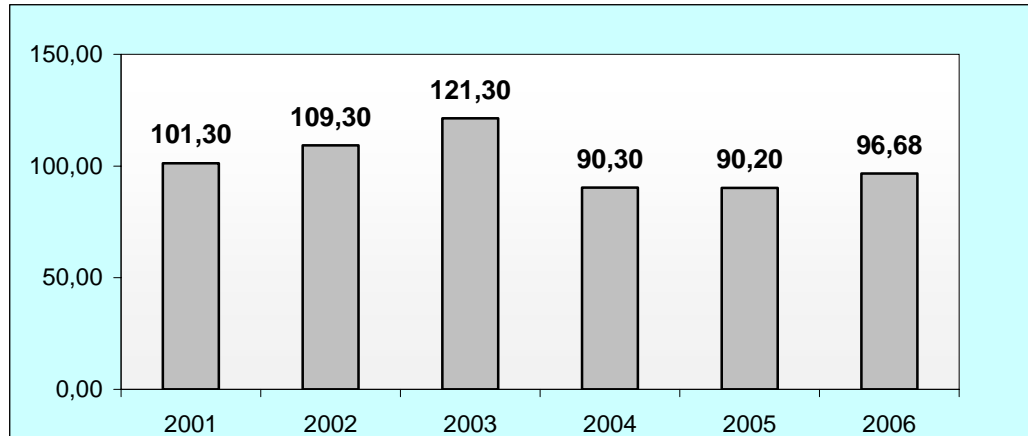
9 Deux indicateurs d'efficience sont proposés pour évaluer les services de
10 bâtiments: le ratio *Coût d'exploitation des espaces par mètre carré* et le *taux*
11 *d'inoccupation des espaces*.

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

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

15 Le *Coût d'exploitation des espaces par mètre carré* a évolué de la manière
16 suivante au cours des années 2001 à 2006.

Coût d'exploitation des espaces \$ / m²



1 Croissance annuelle moyenne 2001-2006 : -0,9%

2 Sur la période observée, le coût unitaire d'exploitation des espaces s'est d'abord
3 accru jusqu'à 121,30 \$ en 2003, pour ensuite chuter à 90,30 \$ en 2004 et
4 finalement s'établir à 96,68 \$ en 2006. Globalement, il s'agit d'une décroissance
5 annuelle moyenne de 0,9 %, malgré l'inflation prévalant durant cette période.

6 Précisons d'une part, que les indicateurs de 2001 et 2002 excluent des coûts
7 additionnels assumés par le CSP qui n'ont été intégrés à ses tarifs et donc à
8 l'indicateur qu'à compter de 2003. Certains transferts d'activités, dont
9 l'exploitation des espaces nordiques à la fin de 2001, ont également perturbé
10 l'indicateur et les tarifs de 2003.

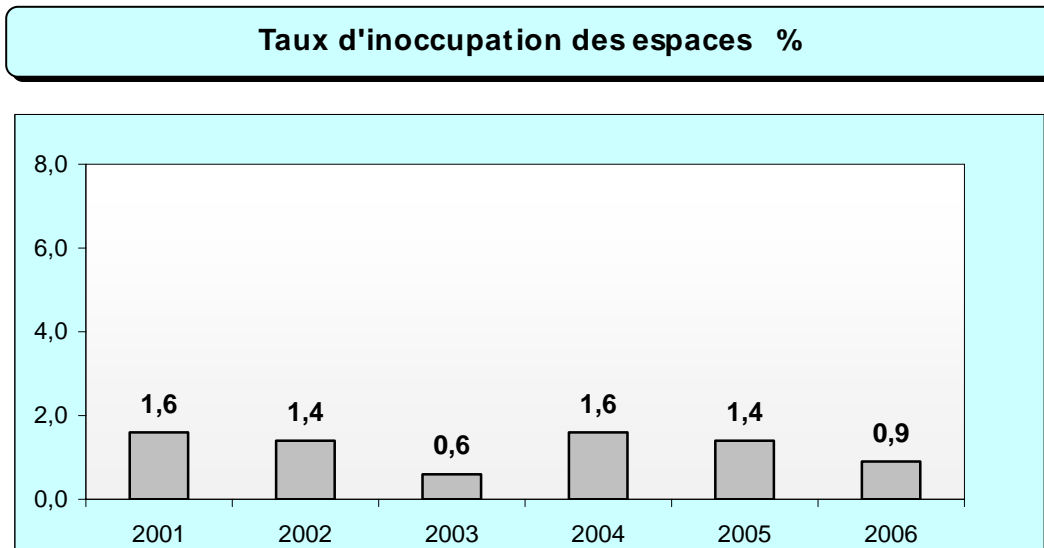
11 Parmi les facteurs expliquant l'amélioration de l'indicateur, signalons les
12 changements organisationnels découlant de la mise en place du CSP, qui se
13 sont traduits par une réduction des frais généraux et les efforts d'optimisation
14 entrepris conjointement par le domaine Immobilier et ses clients; efforts qui se
15 poursuivront au cours des prochaines années. Pour 2004 et 2005, notons
16 également le recours à des entreprises spécialisées pour répondre à environ
17 50 % des besoins en entretien des bâtiments, selon la règle du plus bas

1 soumissionnaire, une pratique qui est jugée saine par le marché de
2 comparaison. Par contre en 2006, l'indicateur affiche une hausse de 7,2 %,
3 principalement en raison de l'augmentation de la charge de retraite et du coût de
4 certains espaces loués reflétant la réalité du marché immobilier.

4.3.1.2 Taux d'inoccupation des espaces

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

8 Le tableau ci-dessous montre l'évolution du *Taux d'inoccupation des espaces* de
9 2001 à 2006.



10
11 Oscillant aux environs de 1,3 % sur la période observée, le *Taux d'inoccupation*
12 *des espaces* se situe nettement en deçà des taux d'inoccupation généralement
13 constatés dans les entreprises comparables, lesquels s'élèvent en moyenne à
14 8 %. Ces résultats témoignent des efforts du CSP pour réaliser son mandat de
15 gestion du parc immobilier et illustrent sa contribution dans l'optimisation des
16 coûts assumés par le Distributeur. La performance actuelle de l'indicateur

1 représente un niveau correspondant de près à la pleine utilisation des espaces
2 sous gestion. Le taux d'occupation observé en 2003 est conjoncturel et
3 attribuable à des échéances de baux ayant eu lieu en cours d'année.

4.3.2 Services de transport

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

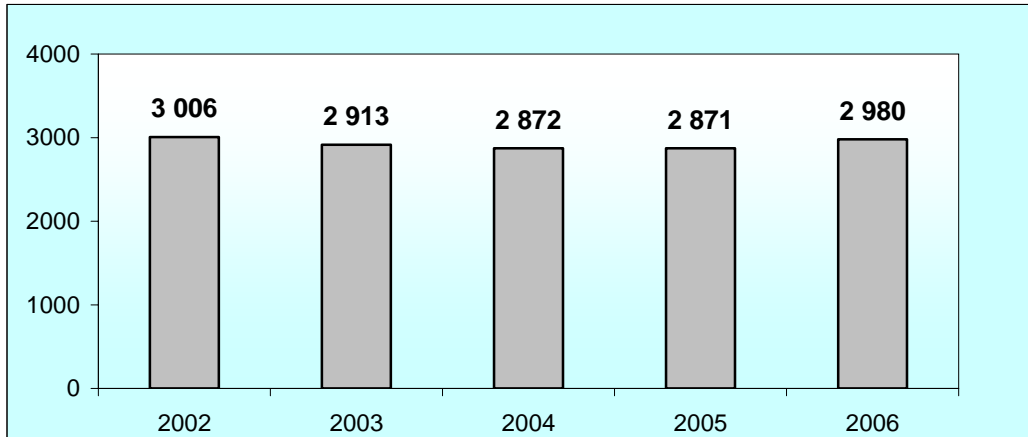
10 Pour évaluer l'efficacité du domaine Matériel de transport, le ratio *Coût moyen*
11 *d'entretien de véhicules équivalents* a été retenu. La notion de "*Véhicule*
12 *équivalent*" permet de normaliser la charge de travail en fonction des différentes
13 catégories de véhicules et des besoins afférents.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

4.3.2.1 Coût moyen d'entretien par véhicule équivalent

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

19 La graphique suivant affiche les résultats de *Coût moyen d'entretien des*
20 *véhicules équivalents* pour la période de 2002 à 2006.

Coût moyen d'entretien \$ / véhicule équivalent



1 Croissance annuelle moyenne 2002-2006 : -0,2%

2 Affichant un taux de décroissance annuel de 0,2 %, l'indicateur est demeuré
3 relativement stable depuis 2002, ce qui reflète les efforts d'amélioration de la
4 productivité des ateliers d'entretien consentis par le CSP et ce, malgré l'inflation
5 et l'évolution de la complexité technologique survenue durant cette période. Des
6 efforts conjoints visant à réduire l'âge moyen du parc de véhicules du
7 Distributeur ont également contribué à cette performance. La progression de
8 3,8 % en 2006 découle essentiellement de l'augmentation de la charge de
9 retraite.

4.3.3 Gestion du matériel

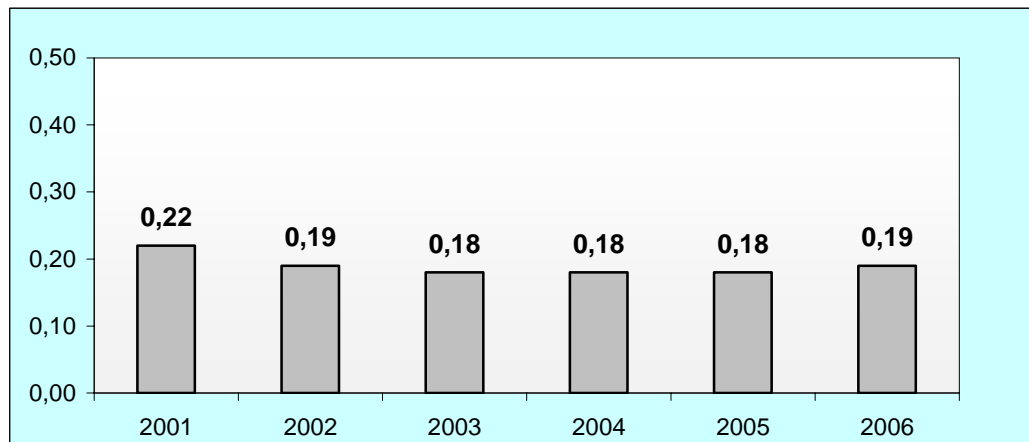
4.3.3.1 Coût de la gestion du matériel CSP sur le matériel consommé

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.

13 Le *Coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé* met en relation
14 les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de

- 1 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel
- 2 consommé par le Distributeur.
- 3 Le graphique suivant montre son évolution au cours des années 2001 à 2006.

Coût de gestion du matériel CSP \$ / matériel consommé



- 4 Croissance annuelle moyenne 2001-2006 : -2,9%
- 5 Entre 2001 et 2006, le coût unitaire facturé par le CSP a connu une
- 6 décroissance annuelle moyenne de 2,9 %, alors que la consommation de
- 7 matériel du Distributeur est demeurée relativement stable, ce qui témoigne des
- 8 efforts d'optimisation et de gestion déployés conjointement par le domaine
- 9 Matériel et le Distributeur. La croissance de l'indicateur en 2006 de 5,5 % est
- 10 principalement attribuable à la progression de la charge de retraite.

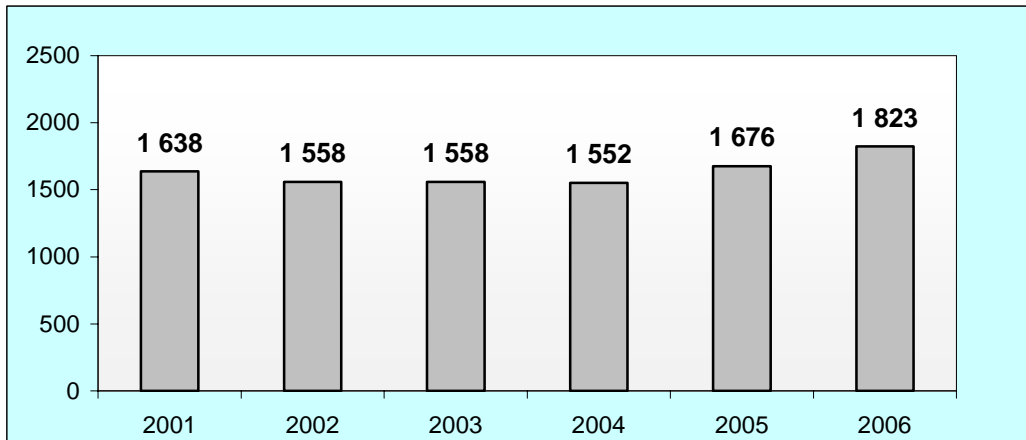
4.3.4 Télécommunications de services

- 11 Les principaux services offerts au Distributeur par le domaine
- 12 Télécommunications concernent la téléphonie administrative ainsi que l'accès
- 13 aux réseaux d'entreprise, incluant la desserte des centres d'appels.
- 14 L'indicateur de performance retenu pour les télécommunications est le *Coût*
- 15 *moyen des lignes téléphoniques.*

4.3.4.1 Coût moyen des lignes téléphoniques

- 1 Le tableau suivant montre l'évolution 2001-2006 du coût moyen d'utilisation des
2 lignes téléphoniques requises pour les activités du Distributeur.

Coût unitaire moyen des lignes téléphoniques \$



- 3 Croissance annuelle moyenne 2001-2006 : 2,2%
- 4 La bonne performance du ratio jusqu'en 2004 est attribuable aux économies
5 réalisées lors de la négociation de contrats externes pour la location et
6 l'entretien des équipements, au gel des tarifs entre 2002 et 2004 compte tenu
7 des changements organisationnels connus par cette activité, ainsi qu'à la mise
8 en place d'un nouveau système d'inventaire.
- 9 Toutefois, l'utilisation de technologies plus coûteuses, notamment pour répondre
10 aux besoins des centres d'appels en territoires mis en place par le Distributeur,
11 contribue en partie à la hausse de 124 \$ constatée entre 2004 et 2005. La
12 détérioration de l'indicateur de 8,8 % en 2006 découle d'une part de
13 l'augmentation de la charge de retraite affectant le numérateur et d'autre part
14 des efforts de fiabilisation de l'inventaire des circuits à facturer, qui ont réduit le
15 dénominateur utilisé dans le calcul.

4.3.5 Bureautique

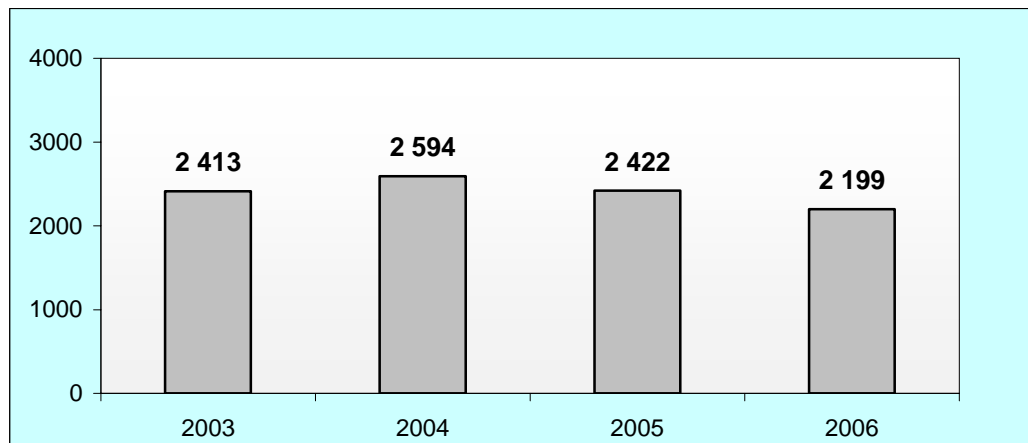
1 Le domaine Bureautique offre à ses clients tous les services nécessaires au
2 fonctionnement d'un poste de travail, dont des services d'assistance, de
3 dépannage et de déplacement d'équipement ainsi que des services-conseils.

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

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

6 Le coût unitaire moyen de support et d'exploitation des micro-ordinateurs utilisés
7 par le Distributeur pour les années 2003 à 2006 est montré au tableau suivant.

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



8 Croissance annuelle moyenne 2003-2006 : -3,1%

9 Sur l'ensemble de la période observée, le coût unitaire est passé de 2 413 \$ en
10 2003 à 2 199 \$ en 2006, présentant une décroissance annuelle moyenne de
11 3,1 %. Cette amélioration de l'indicateur résulte de la gestion serrée des coûts
12 dont ceux liés à la migration des applications Windows et ce malgré la hausse
13 de la charge de retraite.

4.4 Balisages pour évaluer la compétitivité du CSP

1 La présente section traite des exercices de balisage découlant de l'engagement
2 pris par le CSP lors du dépôt à la Régie d'un plan de balisage à l'automne 2003.
3 Les résultats de ces études ont été présentés et déposés aux intervenants lors
4 des rencontres techniques du 31 mai et 14 juin 2005².

5 Il faut préciser que tous ces domaines ont fait appel à des firmes externes pour
6 réaliser leur étude à l'exception du domaine Acquisition qui a fait une démarche
7 autonome basée sur la comparaison d'un indicateur d'efficacité pertinent à ses
8 activités, et ce à partir d'une banque de données internationale. Rappelons
9 aussi que les indicateurs balisés découlent de processus mis en place pour
10 l'ensemble des activités d'Hydro-Québec et ne portent pas spécifiquement sur
11 les prestations de services offertes au Distributeur.

12 Mentionnons également qu'en cours d'exercice, certains domaines ont dû
13 ajuster leurs indicateurs, processus et activités à baliser ainsi que leur échéance
14 pour tenir compte de facteurs tels la comparabilité au marché, la disponibilité
15 des données et la capacité de réalisation.

4.4.1 Études réalisées à ce jour

16 À ce jour, sept domaines ont complété une étude de balisage. Il s'agit des
17 domaines Services immobiliers, Services de transport, Bureautique, Gestion du
18 matériel, Solutions informatiques, Acquisition et Gestion documentaire.

19 Pour l'ensemble des résultats des études de balisage actuellement disponibles,
20 les domaines du CSP se situent généralement dans la moyenne des résultats
21 provenant des entreprises qui ont participé à ces diverses études, tant au
22 niveau des coûts que de la performance.

² Ces études figurent sur le site Internet de la Régie de l'énergie à l'adresse suivante
: http://www.regie-energie.qc.ca/audiences/3541-04/mainSuiviD2005-34_3541.htm.

4.4.2 Services immobiliers

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

5

Indicateurs retenus	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Coût d'exploitation / m ²	85 \$	86 \$
Coût d'entretien / m ²	38 \$	44 \$
Coût d'aménagement / employé	958 \$	1 028 \$
Taux d'inoccupation	1,0 %	8,0 %
% des dépenses d'entretien confiées à l'externe	50 %	49 %
% d'implantation d'aménagement universel	15 %	85 %

6
7 Selon les informations recueillies, le domaine se distingue des entreprises
8 consultées par les éléments suivants :

- 9
- 10 • Un coût d'entretien inférieur de 14 % à la moyenne des entreprises comparables (38 \$ comparativement à 44 \$):
 - 11 • Un taux d'inoccupation de 1 % alors que la moyenne du marché est de
 - 12 8,0 %:
 - 13 • Les entreprises répondantes ont appliqué le concept d'aménagement
 - 14 universel avec mobilier intégré à plus de 85 % de leurs espaces
 - 15 administratifs comparativement à seulement 15 % à Hydro-Québec.

4.4.3 Services de transport

16 L'étude de balisage réalisée par la firme *Raymond Chabot Grant Thornton* porte
17 sur les activités de gestion et d'entretien du parc de véhicules. Il importe de
18 préciser que la plupart des entreprises participantes ont pour mission commune
19 de fournir un outil de travail à leurs équipes opérationnelles, ce qui implique des

1 exigences des clients et des coûts supérieurs par rapport à un simple service de
2 transport (passagers ou marchandises).

3 L'étude conclut qu'Hydro-Québec affiche la meilleure performance quant aux
4 coûts globaux d'exploitation par rapport à la valeur de remplacement du parc.
5 Plus particulièrement, le total des dépenses, exprimé par véhicule et par VÉ
6 (véhicule équivalent), est légèrement inférieur à la moyenne (au marché). Les
7 coûts de maintenance sont légèrement supérieurs à la moyenne, ce qui signifie
8 que les coûts de gestion du parc d'Hydro-Québec sont très performants.

4.4.4 Bureautique

9 L'étude de balisage a été réalisée par la firme *Gartner* selon la méthodologie
10 ITAO (IT Overview Analysis). Deux activités sont couvertes par l'étude soit le
11 *centre d'assistance et l'informatique répartie*.

12 Le choix des pairs a été effectué en considérant la complexité de
13 l'environnement, soit en prenant en considération l'étendue géographique, le
14 nombre d'utilisateurs, le nombre de postes et le nombre d'utilisateurs. Les
15 entreprises participantes sont des entreprises nord-américaines, incluant des
16 entreprises de services publics.

17 Le tableau suivant présente les principales conclusions du rapport.

18

Indicateurs	Positionnement
Coût par appel / Centre d'appel	Comparable aux pairs
Coût par utilisateur / Informatique répartie	25 % inférieur

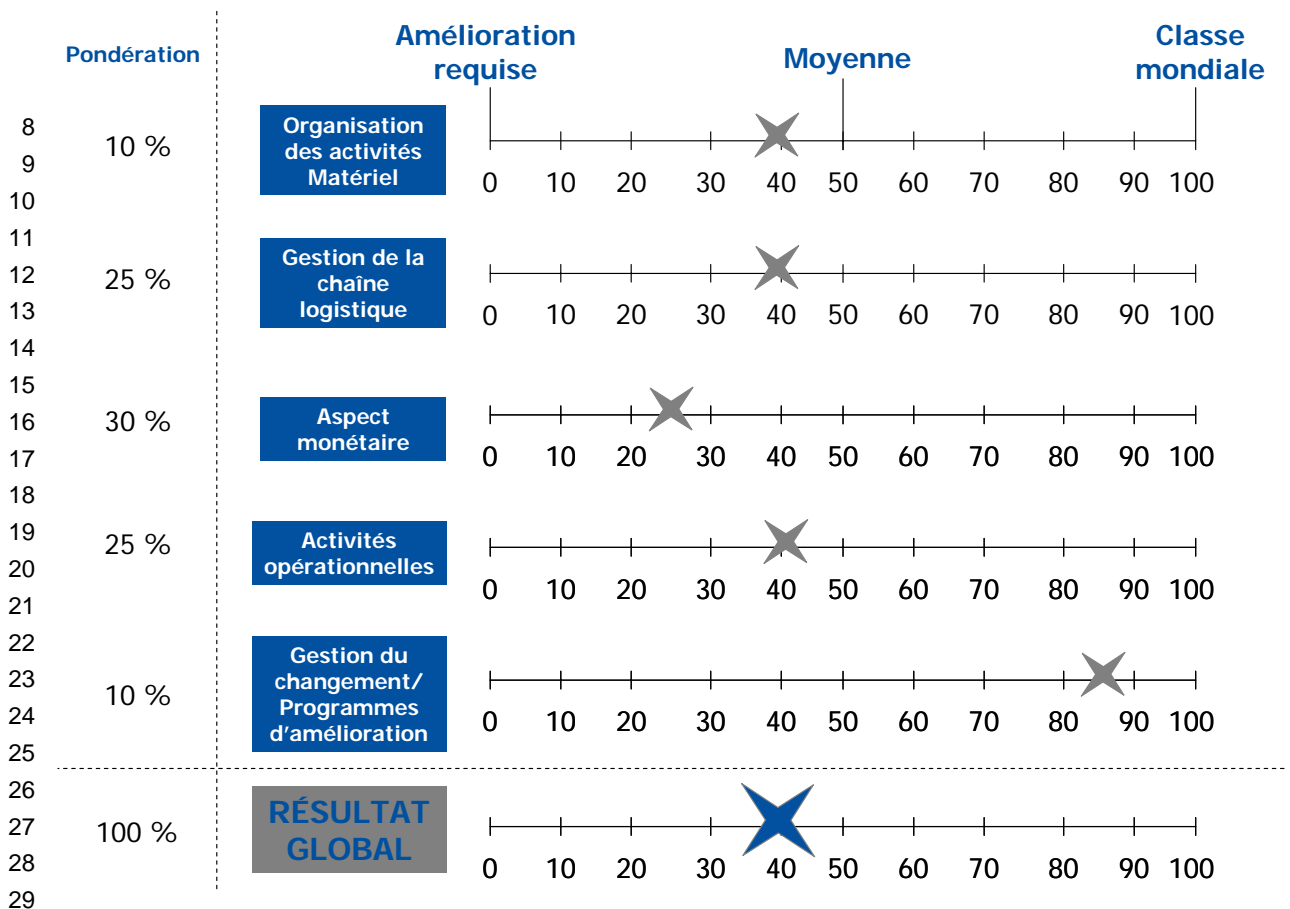
19

20 Outre les résultats de balisage, *Gartner* souligne la très grande satisfaction des
21 clients vis-à-vis le service obtenu du centre d'assistance, les services aux clients
22 en général et l'efficacité des opérations courantes.

4.4.5 Gestion du matériel

1 L'étude de balisage ciblait une analyse exhaustive des pratiques et de la
 2 performance du processus Matériel et des recommandations quant à
 3 l'implantation des meilleures pratiques. Produite par le Groupe GCL, l'analyse
 4 fut concentrée sur les activités de base du domaine soit : la fourniture des biens
 5 stockés et non stockés.

6 Le graphique suivant reprend selon 5 grands thèmes les principaux résultats de
 7 l'étude du consultant.



1 Selon le Groupe GCL, bien qu'il y ait place à amélioration à différents niveaux, le
2 domaine se compare avec les entreprises de l'industrie de l'énergie et les autres
3 entreprises participantes.

4 Sur le plan monétaire, le balisage du coût unitaire de gestion du matériel s'est
5 heurté à des difficultés de comparaison, notamment au niveau des charges à
6 inclure et des variations pouvant exister entre les normes comptables
7 canadiennes et étrangères. Malgré tout, l'étude démontre que l'indicateur
8 mérite une attention particulière.

9 Par conséquent, le domaine Matériel accentuera ses efforts afin d'améliorer sa
10 performance financière et les coûts de gestion du matériel assumés par ses
11 clients. Signalons que ces efforts impliqueront des changements profonds à
12 l'ensemble des processus, autant chez le CSP que chez les clients.

13 Enfin, sur le plan opérationnel, l'étude révèle que le taux de rotation du matériel
14 entreposé se compare à celui de la plupart des entreprises participantes.

4.4.6 Solutions informatiques

15 Selon les résultats de l'étude de balisage de la firme R3D Information et
16 Technologie, le Bureau de projets du domaine Solutions informatiques démontre
17 une maîtrise de la majorité des pratiques gagnantes. Les trois facettes les plus
18 importantes pour un bureau de projets soit : Standardisation, Démarrage de
19 projets et Contrôle des projets, ont reçu une note supérieure. Par ailleurs, une
20 facette moins critique mais non négligeable, la Communication, comporte un
21 certain potentiel d'amélioration.

22 Deux des facettes du référentiel de R3D sont exclues des activités du Bureau
23 de projets du domaine Solutions informatiques. Le Recrutement et le prêt de
24 chefs de projet relèvent des chefs d'unités du domaine tandis que la Gestion du
25 portefeuille des projets (nature et priorité) est sous la responsabilité des clients.

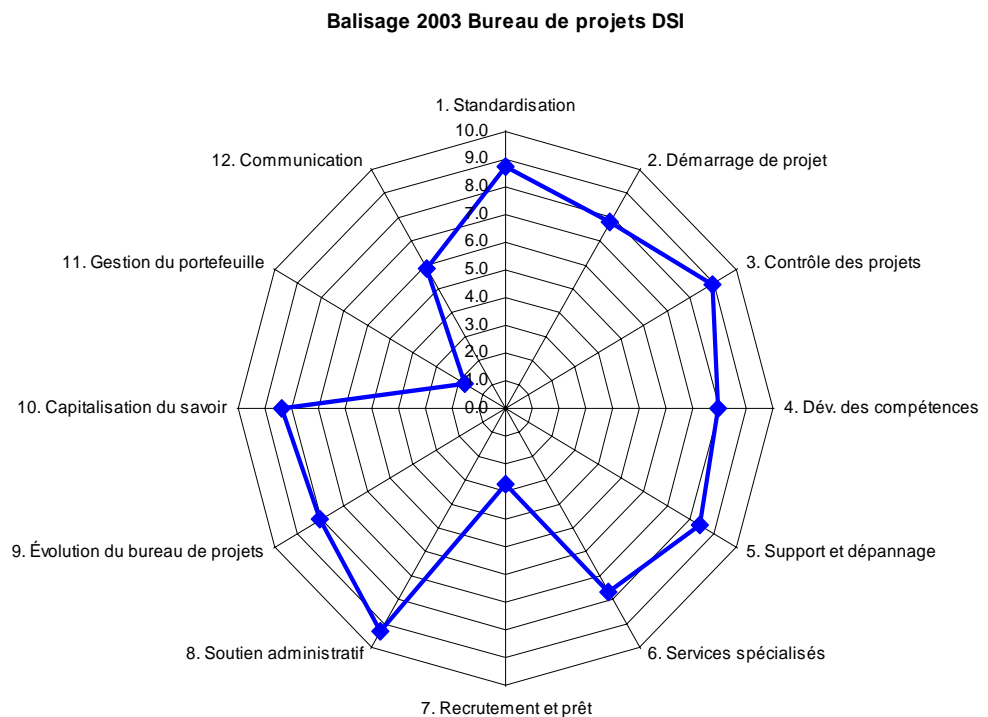
1 Par conséquent, les résultats obtenus par rapport à ces activités ne sont pas
2 pertinents.

3 On constate que le Bureau de projets se positionne avantageusement par
4 rapport aux meilleures pratiques quant à la maturité et à l'efficacité. Mise à part
5 la communication et les deux facettes qui ne font pas partie de ses activités, il
6 enregistre des performances qui excèdent les 8 sur 10. De plus, les processus
7 les plus importants sont considérés en maîtrise.

8 Par ailleurs, le domaine Solutions informatiques s'engage en matière de coûts et
9 de délais pour tous les projets qu'il réalise pour ses clients. Un suivi rigoureux et
10 neutre du respect de ses engagements est effectué par le Bureau de projets.
11 Les résultats de ce suivi reflètent l'efficacité de ses processus de gestion de
12 projets.

13 Voici le graphique qui représente la synthèse des douze éléments qui ont fait
14 l'objet de la présente étude de balisage :

15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25



- 1 Les statistiques couvrant les projets réalisés durant l'année 2003 indiquent :
- 2 • Nombre de projets respectant les engagements liés aux coûts : 97,3 %
 - 3 • Dépenses réelles comparées aux dépenses convenues pour l'ensemble
 - 4 des projets : 89,3 %
 - 5 • Nombre de projets respectant les engagements liés aux délais : 98,6 %.
- 6 Notons que le domaine n'a pas jugé bon de procéder à une étude de balisage
- 7 sur ses tarifs horaires pour l'ensemble de ses activités, vu son recours important
- 8 à des consultants externes pour la réalisation des mandats qui lui sont confiés.

4.4.7 Acquisition

9 Le domaine Acquisition préconise l'utilisation d'un indicateur provenant d'un

10 organisme international et indépendant reconnu en acquisition sous l'acronyme

11 CAPS. L'indicateur choisi se définit comme étant le Coût du processus

12 d'acquisition par rapport à la valeur des acquisitions. Ce ratio est de l'ordre de

13 1,43 % pour le CSP comparativement à 1,59 % pour les secteurs d'activité de

14 comparaison. Ainsi, le domaine Acquisition démontre que son coût se compare

15 favorablement à celui de ses pairs.

16

Ratios	Brut	Pondéré
• Ratio du secteur <i>Ingénierie et construction</i>	1,75	0,89
• Ratio des secteurs <i>Équipements électriques, électroniques, de télécommunications, aérospatiaux et de défense</i>	1,64	0,33
• Ratio des secteurs <i>Municipal et gouvernemental</i>	1,29	0,38
CAPS composé des secteurs comparatifs ciblés	--	1,59

17

HQ	1,43
-----------	-------------

1 Dans le tableau précédent, l'indice brut présente le ratio global du secteur
2 économique retenu aux fins de la comparaison (Ingénierie, Équipements,
3 Municipal et gouvernemental) et l'indice pondéré permet, comme son nom
4 l'indique, de pondérer le poids relatif de chaque secteur d'activité dans
5 l'ensemble des activités d'Hydro-Québec.

4.4.8 Gestion documentaire

6 Selon les résultats de l'étude de balisage réalisée par la firme Zins Beuchesne
7 et Associés, l'atelier de reprographie de Gestion documentaire situé à Montréal
8 se compare avantageusement avec les trois ateliers externes. Ses prix sont de
9 5 % à 10 % inférieurs à ceux de l'atelier interne d'une grande entreprise
10 montréalaise et équivalents à ceux de deux ateliers privés.

11 Le tableau suivant présente les prix unitaires pour les différents travaux. Deux
12 types d'entreprises ont été balisés pour les fins du présent exercice soit : l'atelier
13 de reproduction d'une grande entreprise et deux commerces de reprographie.

Prix unitaires pour les différents travaux *

Type de document	Hydro-Québec	Grande entreprise	Commerces en reprographie
Cartable	22,81 \$	21,35 \$	17,71 \$
Document boudiné	8,81 \$	14,83 \$	12,31 \$
Sous total	31,62 \$	36,18 \$	30,02 \$
Ensemble de plans	4,96 \$	7,43 \$	6,17 \$
Total	36,58 \$	43,61 \$	36,19 \$

16 * Excluant la livraison et les taxes.

17
18 L'atelier obtient ces résultats tout en répondant aux demandes dans des délais
19 nettement plus courts. Un service conseil portant sur le montage des documents
20 est inclus dans le prix. Ceci constitue des niveaux de service supérieurs qui se
21 traduiraient par des coûts plus élevés dans le secteur privé.

1 L'étude souligne que les équipements de reprographie sont à la fine pointe de la
2 technologie. En revanche, ses équipements de montage pourraient être
3 renouvelés pour une meilleure performance. Quant au contrôle de la qualité, il
4 est comparable. L'atelier de Montréal s'est équipé pour répondre à
5 l'augmentation de la demande, en particulier pour les copies couleurs. Ses
6 équipements de reproduction sont très compatibles. Ceci offre une grande
7 flexibilité dans la répartition et l'ordonnancement du travail et une continuité des
8 opérations en cas de bris.

4.5 Position du CSP quant à la poursuite des balisages

9 Le tableau suivant reprend de façon succincte le positionnement des domaines
10 du CSP par rapport aux marchés de comparaison.

1

Domaines	Indicateurs ou pratiques	Positionnement p/r au marché
Services immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'exploitation / m² • Coût d'entretien / m² • Coût d'aménagement / occupant • Taux d'inoccupation • % Entretien externe • % Aménagement universel 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparable • Comparable • Comparable • Inférieur • Comparable • Inférieur
Services de transport	<ul style="list-style-type: none"> • Coût / véhicules équivalents 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparable
Bureautique	<ul style="list-style-type: none"> • Coût par appel / Centre d'appel • Coût par utilisateur / Informatique répartie 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparable • Inférieur
Gestion du matériel	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques et performance du processus Matériel • Coût de gestion du matériel • Taux de rotation du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes pratiques • À améliorer • Comparable
Solutions informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes pratiques
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> • Coût du processus / valeur des acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparable
Gestion documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts / type de produits (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparable

2

3 Certifiés par des firmes externes reconnues pour leur expertise, les résultats de
 4 balisage attestent de la compétitivité des coûts liés aux activités du CSP
 5 couvertes par les études. Aussi, le CSP estime avoir respecté les engagements
 6 pris lors du dépôt de son plan de balisage à l'automne 2003.

7 Toutefois, de tels exercices exigent des efforts importants en termes de
 8 ressources humaines et matérielles. Le CSP souhaite donc en maximiser les
 9 retombées. Notons que les exercices de balisage ont également permis

1 l'identification de meilleures pratiques du marché ainsi que l'établissement ou le
2 maintien de réseaux de contacts avec une diversité d'entreprises.

3 Conséquemment, pour les prochaines années, le CSP concentrera ses efforts à
4 améliorer son efficacité via la transposition de certaines des meilleures
5 pratiques décelées, le renforcement de ses plans d'action et la mise en place de
6 projets d'amélioration. Le CSP ne prévoit donc pas reprendre systématiquement
7 un balisage annuel des domaines ayant participé au présent exercice, mais d'y
8 recourir au moment opportun.

5 EFFICIENCE ET BALISAGE DE TRANSÉNERGIE

9 Dans sa décision D-2005-34 du 24 février 2005 portant sur la requête R-3541-
10 2204, la Régie accepte la proposition du Distributeur et de son fournisseur de
11 centrer l'examen des coûts des télécommunications spécialisées et de radios
12 mobiles sur le coût des services de radios mobiles, étant donné la
13 prépondérance du coût de ce service par rapport aux autres coûts de
14 télécommunications spécialisées. La Régie jugeait adéquate la grille d'analyse
15 des coûts du service de radios mobiles déposée par le Distributeur, mais ne
16 disposait pas alors d'étude de balisage lui permettant de l'utiliser. Elle indiquait
17 pouvoir statuer sur celle-ci lorsque le Transporteur aura déposé son étude de
18 balisage sur ces services.

19 Le 30 juin 2005, le Transporteur a déposé sous pli strictement confidentiel le
20 rapport de balisage préparé par le Shpligler group et intitulé « *Utility
21 Telecommunications Benchmarking – A Comparative Study on Trends and
22 Practices Among Transport Telecommunications Groups within Electric
23 Utilities* ».

24 Cette étude avait pour objectif de comparer la performance du Transporteur
25 dans le domaine des télécommunications avec des pairs de l'industrie dans le
26 but de déterminer l'efficacité de ses opérations. L'étude devait aussi permettre

1 de dégager les meilleures pratiques observées. Notons que sur les 5
2 entreprises de comparaison, seulement 2 présentaient des similitudes avec
3 Hydro-Québec sur le plan de la configuration de leur réseau et des besoins en
4 télécommunications qui en découlent.

5 Le modèle de balisage utilisé par le Shpligler group repose sur une
6 segmentation de la gestion des télécommunications spécialisées en 5 activités :

- 7 1. La planification
- 8 2. La maintenance
- 9 3. La surveillance du réseau
- 10 4. La gestion des capacités de transit
- 11 5. Ingénierie
- 12 6. Radios mobiles

13 Le Distributeur se déclare satisfait du résultat de l'étude effectuée et du niveau
14 d'efficience qu'affiche le Transporteur pour la gestion de l'activité radios
15 mobiles.

16 Selon cette étude, Hydro-Québec se situe dans la médiane des entreprises
17 comparables pour l'efficience des opérations relatives aux radios mobiles. La
18 principale piste d'amélioration de l'efficience identifiée par la firme est le recours
19 à la formation mutuelle (« *Cross-training* ») pour se doter de plus de flexibilité au
20 niveau de la gestion des ressources humaines. D'autre part, rien n'indique qu'un
21 redressement majeur de la performance soit requis à court terme.

22 Cette étude présente certaines limites inhérentes au balisage et qui sont
23 d'ailleurs bien identifiées par la firme. Elles ont principalement trait au nombre
24 restreint d'entreprises comparables, à la difficulté de faire des comparaisons sur
25 les coûts (la firme utilise le nombre d'employés, ce qui ne couvre qu'une portion
26 du coût total de l'activité) et aux nombreux ajustements nécessaires à
27 l'appréciation des charges de travail afin de tenir compte des particularités de

1 chacun. Malgré ces limites, la méthodologie de travail utilisée par la firme a
2 permis de faire ressortir certaines pistes d'amélioration pour lesquelles des
3 actions d'amélioration devraient être envisagées.

4

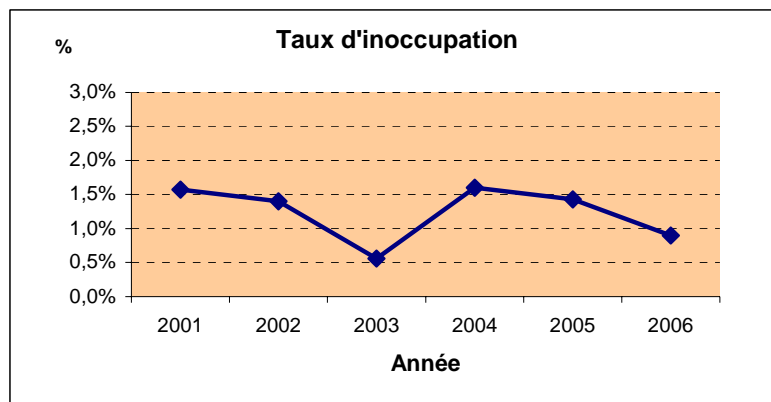
ANNEXE 1
COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS
D'EFFICIENCE DU CSP

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																					
Fiche technique																					
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	$\frac{\text{Coûts facturés : Imm. en location, Siège social et Propriétés Client}}{\text{Mètres carrés exploités pour le Distributeur}}$																				
Résultats		2001	2002	2003	2004	2005	2006														
	HQD	101,3 \$	109,3 \$	121,3 \$	90,3 \$	90,2 \$	96,7 \$														
	HQ		140,7 \$	155,2 \$	123,2 \$	122,3 \$	129,0 \$														
	<table border="1"> <caption>Coût d'exploitation / m²</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût d'exploitation / m² (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001</td> <td>101,3</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>109,3</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>121,3</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>90,3</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>90,2</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>96,7</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût d'exploitation / m ² (\$)	2001	101,3	2002	109,3	2003	121,3	2004	90,3	2005	90,2	2006	96,7
Année	Coût d'exploitation / m ² (\$)																				
2001	101,3																				
2002	109,3																				
2003	121,3																				
2004	90,3																				
2005	90,2																				
2006	96,7																				

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 <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	2006
	HQD	1,6%	1,4%	0,6%	1,6%	1,4%	0,9%
	HQ	1,3%	1,3%	0,8%	1,2%	1,4%	1,2%

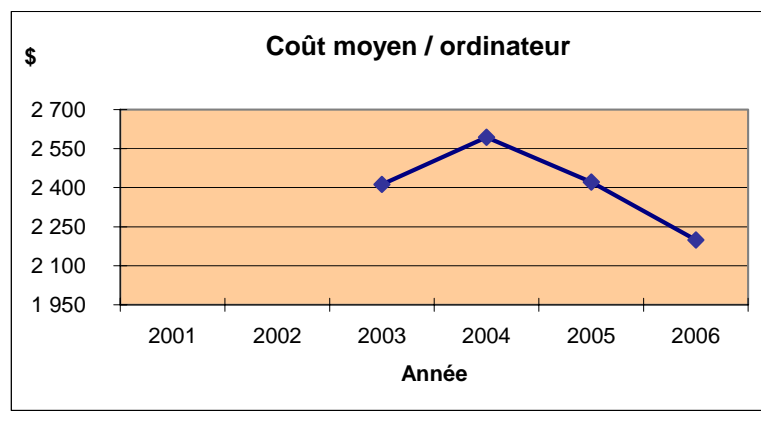


Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																					
Fiche technique																					
Domaine	Matériel																				
Produits et services	Fourniture de matériel																				
Indicateur	Coût de gestion CSP / matériel consommé																				
Définition	<p>Le 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 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 et est dans l'indicateur du Coût du processus / matériel consommé</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	2006														
	HQD	0,22	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19														
	HQ	0,22	0,21	0,20	0,19	0,18	0,19														
	<table border="1"> <caption>Coût de gestion CSP / matériel consommé</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001</td> <td>0,22</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>0,19</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>0,18</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>0,18</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>0,18</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>0,19</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2001	0,22	2002	0,19	2003	0,18	2004	0,18	2005	0,18	2006	0,19
Année	Coût (\$)																				
2001	0,22																				
2002	0,19																				
2003	0,18																				
2004	0,18																				
2005	0,18																				
2006	0,19																				

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

Domaine	Bureautique
Produits et services	Services bureautiques 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	2006
	HQD			2 413 \$	2 594 \$	2 422 \$	2 199 \$
	HQ			2 463 \$	2 600 \$	2 423 \$	2 183 \$



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 et la location et la gestion des circuits. Le coût des appels interurbains est exclu.</p> <p>Le nombre de lignes 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	$\frac{\text{Services de téléphonie facturés}}{\text{Nombre de lignes utilisées}}$ <p>Les données 2001 à 2003 ont été redressées de certains éléments pour les rendre comparables à 2004, 2005 et 2006.</p>																				
Résultats		2001	2002	2003	2004	2005	2006														
	HQD	1 638 \$	1 558 \$	1 558 \$	1 552 \$	1 676 \$	1 823 \$														
	HQ	1 730 \$	1 619 \$	1 634 \$	1 634 \$	1 754 \$	1 893 \$														
	<table border="1"> <caption>Coût moyen / ligne téléphonique</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût moyen / ligne téléphonique (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001</td> <td>1 638</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>1 558</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>1 558</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>1 552</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>1 676</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>1 823</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût moyen / ligne téléphonique (\$)	2001	1 638	2002	1 558	2003	1 558	2004	1 552	2005	1 676	2006	1 823
Année	Coût moyen / ligne téléphonique (\$)																				
2001	1 638																				
2002	1 558																				
2003	1 558																				
2004	1 552																				
2005	1 676																				
2006	1 823																				