

**EFFICIENCE DES FOURNISSEURS  
INTERNES DU DISTRIBUTEUR**



---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET SES FOURNISSEURS INTERNES.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>INDICATEUR D'EFFICIENCE PROPOSÉ PAR LE DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP).....</b>	<b>9</b>
4.1	INDICATEURS D'EFFICIENCE POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CSP.....	9
4.2	PRÉSENTATION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PROPOSÉS PAR LE CSP .....	10
4.3	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE.....	11
4.3.1	<i>Services immobiliers.....</i>	<i>11</i>
4.3.2	<i>Services de transport.....</i>	<i>14</i>
4.3.3	<i>Gestion du matériel.....</i>	<i>16</i>
4.3.4	<i>Bureautique.....</i>	<i>17</i>
<b>5</b>	<b>EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE .....</b>	<b>18</b>
	<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>21</b>
	<b>DÉFINITION ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP.....</b>	<b>21</b>



## **1 INTRODUCTION**

1 La présente pièce s'inscrit en continuité avec celle présentée lors de la cause  
2 tarifaire 2006 (R-3579-2005, HQD-3, Document 2). La section 2 présente les  
3 relations d'affaires qu'exerce le Distributeur avec ses principaux fournisseurs. À  
4 la section 3, on retrouve l'évolution de l'indicateur d'efficacité proposé par le  
5 Distributeur à l'égard des services achetés auprès de ses fournisseurs internes.  
6 On y explique les principaux facteurs de variation sur la période 2001-2007.

7 Dans sa décision D-2006-34, la Régie s'est dite satisfaite des résultats de  
8 balisage présentés par le Centre de Services Partagés (CSP) pour 7 domaines  
9 d'activités. Elle s'est également dite d'accord avec la proposition du CSP de ne  
10 pas reconduire annuellement et de façon systématique les exercices de balisage.  
11 Le CSP propose plutôt de réaliser ces exercices de façon ponctuelle, selon les  
12 domaines d'activités, pour rester à l'affût des meilleures pratiques dans le  
13 marché. Ainsi, aucun exercice de balisage n'a été effectué cette année.  
14 Néanmoins, la section 4 expose l'évolution de l'efficacité du CSP selon les  
15 indicateurs déjà proposés et retenus par la Régie à l'exception de l'indicateur sur  
16 les télécommunications de service suite au transfert de cette activité vers le  
17 groupe Technologie.

18 En plus des activités de télécommunications de service, le groupe Technologie,  
19 créé en 2006 pour assurer une gestion et un suivi de l'ensemble des activités  
20 rattachées aux télécommunications et à la technologie, rapatriait également les  
21 activités de télécommunications spécialisées qui relevaient auparavant de la  
22 division TransÉnergie. Conséquemment, la section 5 évalue la performance des  
23 activités menées désormais par le groupe Technologie. Notons que dans sa  
24 décision D-2006-34, la Régie se disait satisfaite de la preuve et du rapport de  
25 balisage sur les activités de radios mobiles effectué par Shpligler pour  
26 TransÉnergie.

## **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 de ses ententes en examinant les  
15 différentes problématiques et propose, en partenariat avec l'ensemble des  
16 fournisseurs, des actions de réajustement ou d'optimisation. Le Distributeur et  
17 ses fournisseurs traitent également des besoins additionnels non prévus aux  
18 ententes.

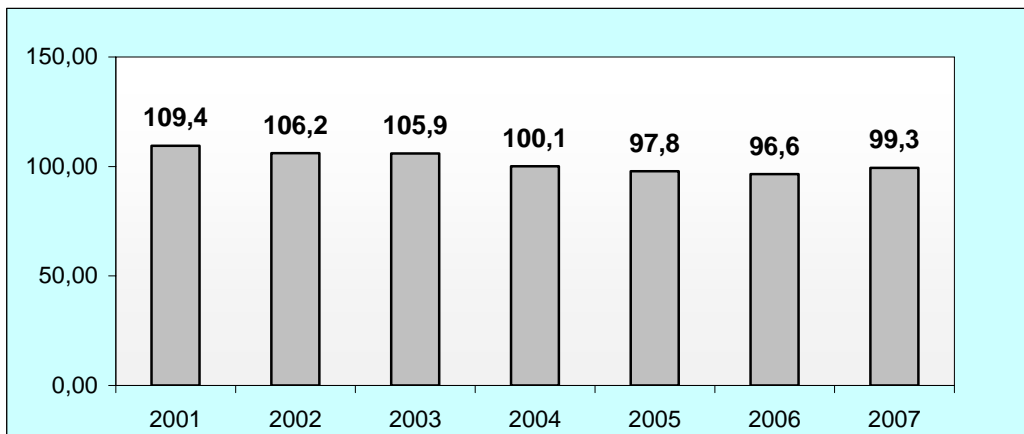
### **3**

**INDICATEUR D'EFFICIENCE PROPOSÉ PAR LE DISTRIBUTEUR**

1 En continuité avec la preuve R-3579-2005, le Distributeur présente l'évolution de  
2 l'indicateur global de l'efficience de ses fournisseurs internes. Cet l'indicateur met  
3 en relation l'ensemble des charges de services partagés avec le nombre  
4 d'abonnements de la clientèle québécoise.

5 L'évolution de l'indicateur au cours des années 2001 à 2007 est détaillée ci-  
6 après.

**Charges de services partagés \$ / abonnement au Québec**



Croissance annuelle moyenne 2001-2007 : -1,6%

7

**TABLEAU 1**  
**ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC**  
**POUR LES EXERCICES 2001 À 2007**

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC							Croissance annuelle moyenne 2001-2007
	Exercices terminés le 31 décembre							
	Années historiques					Année de base	Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Centre de services partagés (2)	66,31	67,43	67,34	64,46	63,26	62,47	65,52	-0,2%
Hydro-Québec TransÉnergie (2)	3,23	3,28	3,73	3,84	2,53	2,50	1,33	-13,8%
Unités corporatives	12,96	10,29	9,93	10,21	9,97	9,84	9,47	-5,1%
Groupe Technologie (2)	25,02	23,75	22,42	20,05	20,81	20,55	21,94	-2,2%
Autres	1,88	1,45	2,50	1,57	1,20	1,18	1,07	-9,0%
<b>TOTAL - FOURNISSEURS</b>	<b>109,40</b>	<b>106,20</b>	<b>105,92</b>	<b>100,13</b>	<b>97,77</b>	<b>96,54</b>	<b>99,33</b>	<b>-1,6%</b>
<b>Abonnements au Québec</b>	<b>3 557 290</b>	<b>3 596 540</b>	<b>3 644 463</b>	<b>3 701 275</b>	<b>3 752 510</b>	<b>3 800 070</b>	<b>3 842 870</b>	<b>1,3%</b>

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (HQD-7 document 6)  
(2) : Reflète sur la période la centralisation de la responsabilité des activités de télécommunications au groupe Technologie en février 2006

- 1
- 2 Malgré la croissance constatée au niveau du nombre d'abonnements au Québec,
- 3 le ratio *Charges de services partagés par abonnement* présente une
- 4 décroissance sur la période 2001-2007.
- 5 Le tableau 2 montre l'évolution des charges de services partagés du Distributeur
- 6 pour les exercices 2001 à 2007.

**TABLEAU 2**  
**ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR (1)**  
**POUR LES EXERCICES 2001 À 2007**

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1)							Croissance annuelle moyenne 2001-2007
	(en millions de dollars)							
	Exercices terminés le 31 décembre							
	Années historiques					Année de base	Année témoin	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Centre de services partagés (2)	235,9	242,5	245,4	238,6	237,4	247,6	251,8	1,1%
Hydro-Québec TransÉnergie (2)	11,5	11,8	13,6	14,2	9,5	5,1	5,1	-12,7%
Unités corporatives	46,1	37,0	36,2	37,8	37,4	35,6	36,4	-3,9%
Groupe Technologie (2)	89,0	85,4	81,7	74,2	78,1	81,6	84,3	-0,9%
Autres	6,7	5,2	9,1	5,8	4,5	3,4	4,1	-7,9%
<b>CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS</b>	<b>389,2</b>	<b>381,9</b>	<b>386,0</b>	<b>370,6</b>	<b>366,9</b>	<b>373,3</b>	<b>381,7</b>	<b>-0,3%</b>

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (HQD-7 document 6)  
(2) : Reflète sur la période la centralisation de la responsabilité des activités de télécommunications au groupe Technologie en février 2006

- 7
- 8 La réduction de ces charges entre 2001 et 2005 est due, entre autre, à la saine
- 9 gestion et au contrôle serré des coûts exercés au fil des ans. Par ailleurs, en

1 partenariat avec ses fournisseurs internes, des efforts ont été déployés au niveau  
2 de la négociation et du suivi des ententes client-fournisseur, dans la recherche  
3 de pistes d'optimisation de la consommation et des coûts afférents. Soulignons  
4 que le détail des charges de services partagés 2005-2007 est fourni à la pièce  
5 HQD-7, document 6.

6 La croissance des charges des services partagés pour l'année 2007 est  
7 principalement attribuable à l'intégration de la charge de retraite des fournisseurs  
8 dans les grilles de facturation. L'impact pour le Distributeur représente plus de  
9 16 M\$ sur la croissance des coûts, pour les produits et services reçus des  
10 fournisseurs internes.

11 Les actions identifiées<sup>1</sup> pour optimiser les coûts liés aux services partagés sont  
12 graduellement déployées par le Distributeur. Dans un souci d'améliorer le  
13 rapport qualité/prix, le Distributeur poursuit ses efforts d'identification d'autres  
14 avenues potentielles.

#### **4 EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)**

15 Afin de répondre aux besoins du Distributeur et de témoigner de l'efficacité de  
16 ses activités, le CSP dépose un suivi des indicateurs de coûts unitaires acceptés  
17 par la Régie.

##### **4.1 Indicateurs d'efficacité pour évaluer la performance du CSP**

18 Les indicateurs présentés ci-après ont été établis conjointement par une équipe  
19 de travail composée de représentants du Distributeur et du CSP. Ces  
20 indicateurs tiennent compte des exigences et obligations du Distributeur quant à  
21 la qualité des produits et services consommés et à l'optimisation des coûts lui  
22 étant facturés. Ils ont été sélectionnés et retenus en fonction des critères  
23 suivants:

- 1 • la représentation des activités principales du CSP en ligne avec sa  
2 mission de base ;
- 3 • la représentation des coûts sur lesquels le CSP exerce un contrôle ;
- 4 • l'importance relative des produits et services dans la facture adressée au  
5 Distributeur ;
- 6 • la fiabilité et la disponibilité des données ;
- 7 • la facilité de comparaison historique permettant le cas échéant, le balisage  
8 avec d'autres entreprises ou avec des banques de données fiables et  
9 disponibles ;
- 10 • le nombre limité d'indicateurs afin d'éviter une surcharge d'informations.

11 Ces indicateurs ont également été acceptés par la Régie. Il est à noter que  
12 l'indicateur *Coût moyen des lignes téléphoniques* a été retiré suite au transfert  
13 des activités de télécommunications de service au groupe Technologie<sup>2</sup>.

#### **4.2 Présentation des indicateurs d'efficience proposés par le CSP**

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

21 Le tableau suivant détaille les indicateurs d'efficience du CSP par domaine et  
22 montre leur évolution au cours des années 2001 à 2007.

---

<sup>1</sup> Voir la pièce HQD-4, Document 2 du dossier R-3541-2004.

<sup>2</sup> Cet indicateur est repris à la section 5 – Efficience du groupe Technologie.

**TABLEAU 3**

**ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PROPOSÉS PAR LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS  
POUR LES EXERCICES 2001 À 2007**

Domaine	Description	INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS							
		Exercices terminés le 31 décembre							Croissance annuelle moyenne
		Années historiques					Année de base 2006	Année témoin 2007	
		2001	2002	2003	2004	2005			
Services immobiliers	Coût d'exploitation (\$) / m2	101,30	109,30	121,30	90,30	90,20	96,70	101,60	0,1%
	Taux d'inoccupation (%)	1,6	1,4	0,6	1,6	1,4	0,9	0,9	s/o
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	n.d.	3 006	2 913	2 872	2 871	2 980	3 081	0,6%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé	0,22	0,19	0,18	0,18	0,17	0,18	0,19	-2,4%
Bureautique	Coût moyen (\$) / Ordinateur	n.d.	n.d.	2 413	2 594	2 422	2 199	2 140	-3,0%

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

1

2 L'ensemble des indicateurs se situent à un niveau inférieur ou à peu près  
3 équivalent à celui observé au départ. Il s'agit d'une excellente performance  
4 compte tenu de la progression annuelle des salaires découlant des conventions  
5 collectives et de l'inflation sur les autres charges qui exercent depuis 2001 une  
6 pression annuelle sur l'ensemble des coûts et tarifs. Cette pression est évaluée à  
7 13 M\$ (2,0 %) en 2007. La performance est d'autant plus appréciable lorsqu'on  
8 considère la hausse de 39,4 M\$ de la charge de retraite survenue au cours de la  
9 période, cette dernière comptant pour environ 6,0 % du coût complet du CSP.

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

### **4.3 Analyse des indicateurs d'efficience par domaine**

#### **4.3.1 Services immobiliers**

13 Conformément à sa mission, le domaine Immobilier agit à titre de gestionnaire du  
14 parc immobilier de ses clients. Dans le cadre de ses activités, il fournit les  
15 espaces *Bureau* et *Industriel* requis par sa clientèle, assure le fonctionnement

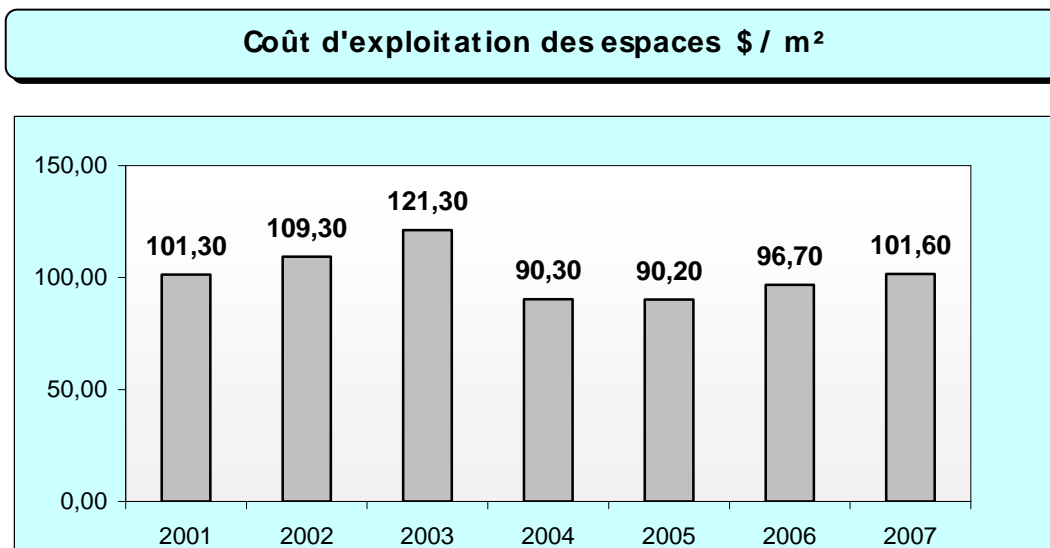
1 des propriétés et des immeubles loués et optimise l'utilisation des espaces et ce,  
2 au moindre coût.

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

#### **4.3.1.1 Coût d'exploitation des espaces ( \$/m<sup>2</sup> )**

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

9 Le *Coût d'exploitation des espaces par mètre carré* a évolué de la manière  
10 suivante au cours des années 2001 à 2007.



11 Croissance annuelle moyenne 2001-2007 : 0,1%

12 Sur la période observée, le coût unitaire d'exploitation des espaces s'est d'abord  
13 accru jusqu'à 121,30 \$ en 2003, pour ensuite chuter à 90,30 \$ en 2004 et  
14 finalement s'établir à 101,60 \$ en 2007. Globalement, il s'agit d'une croissance  
15 annuelle moyenne de 0,1 %, malgré l'inflation sur cette période.

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

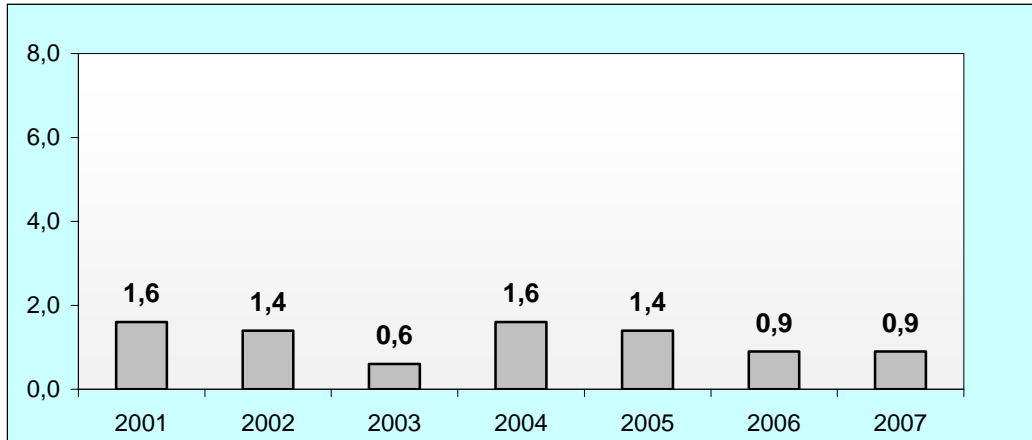
6 Parmi les facteurs expliquant l'amélioration de l'indicateur entre 2003 et 2007,  
7 signalons les changements organisationnels découlant de la mise en place du  
8 CSP, qui se sont traduits par une réduction des frais généraux et les efforts  
9 d'optimisation entrepris conjointement par le domaine Immobilier et ses clients,  
10 efforts qui se poursuivront au cours des prochaines années. Pour 2004 et 2005,  
11 notons également le recours à des entreprises spécialisées pour répondre à  
12 environ 50 % des besoins en entretien des bâtiments, selon la règle du plus bas  
13 soumissionnaire, une pratique qui est jugée saine par le marché de comparaison.  
14 Par contre en 2006-2007, l'indicateur affiche une hausse annuelle moyenne de  
15 6,1 %, principalement en raison de l'augmentation de la charge de retraite et du  
16 coût de certains espaces loués reflétant la réalité du marché immobilier.

#### ***4.3.1.2 Taux d'inoccupation des espaces***

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

20 Le tableau ci-dessous montre l'évolution du *Taux d'inoccupation des espaces* de  
21 2001 à 2007.

**Taux d'inoccupation des espaces %**



1

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

**4.3.2 Services de transport**

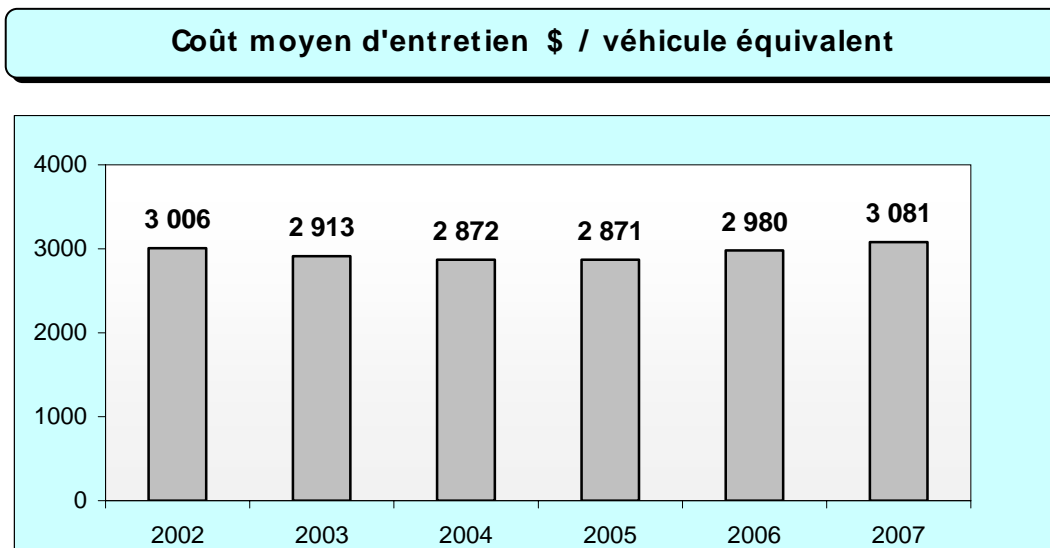
11 Selon sa mission de base, le domaine Matériel de transport agit à titre de  
12 mandataire pour l'exploitation du parc de véhicules appartenant à ses clients.  
13 Dans le cadre de ses activités, les services suivants sont offerts : évaluation de  
14 l'état des véhicules, réalisation des entretiens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

1 Pour évaluer l'efficacité du domaine Matériel de transport, le ratio *Coût moyen*  
2 *d'entretien par véhicule équivalent* a été retenu. La notion de "*Véhicule*  
3 *équivalent*" permet de normaliser la charge de travail en fonction des différentes  
4 catégories de véhicules et des besoins afférents. À titre d'exemple, un camion  
5 élévateur à nacelle équivaut à 12,5 automobiles. Ces équivalences sont établies  
6 selon des statistiques et données disponibles sur le marché de comparaison et  
7 utilisées dans la gestion de cette activité.

#### **4.3.2.1 Coût moyen d'entretien par véhicule équivalent**

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

10 Le graphique suivant affiche les résultats de *Coût moyen d'entretien par véhicule*  
11 *équivalent* pour la période de 2002 à 2007.



12 Croissance annuelle moyenne 2002-2007 : 0,6%

13 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 0,6 %, l'indicateur est demeuré  
14 relativement stable depuis 2002, ce qui reflète les efforts d'amélioration de la  
15 productivité des ateliers d'entretien consentis par le CSP et ce, malgré l'inflation  
16 et l'accroissement de la complexité technologique survenue durant cette période.

1 Des efforts conjoints visant à réduire l'âge moyen du parc de véhicules du  
2 Distributeur ont également contribué à cette performance. La progression  
3 annuelle moyenne de 3,6 % en 2006-2007 découle essentiellement de  
4 l'augmentation de la charge de retraite et, dans une moindre mesure, d'un  
5 reclassement de certains véhicules au sein des multiples catégories d'usage du  
6 Distributeur, qui s'est traduit par une réduction du nombre de véhicules  
7 équivalents.

#### **4.3.3 Gestion du matériel**

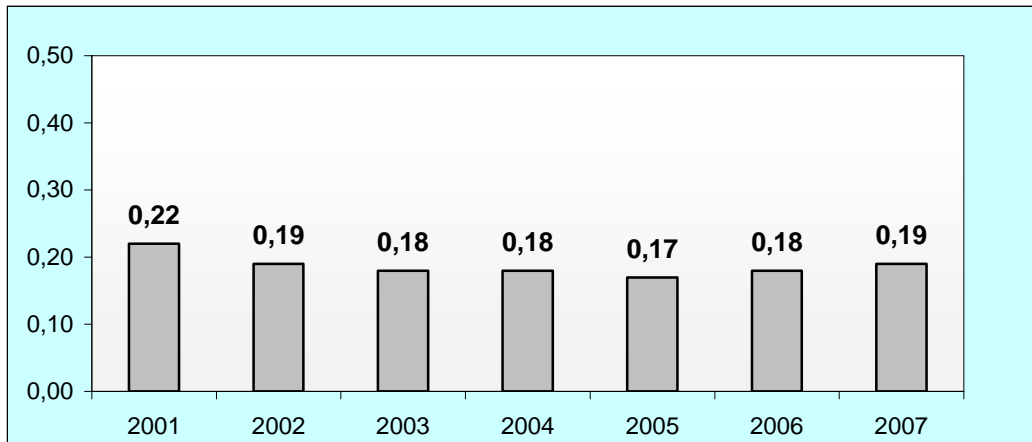
##### **4.3.3.1 Coût de la gestion du matériel CSP sur le matériel consommé**

8 Le rôle du domaine Matériel consiste principalement à exploiter les entrepôts et  
9 les points de service et à gérer les inventaires des clients.

10 Le *Coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé* met en relation  
11 les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de  
12 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel  
13 consommé par le Distributeur.

14 Le graphique suivant montre l'évolution de cet indicateur au cours des années  
15 2001 à 2007.

**Coût de gestion du matériel CSP \$ / matériel consommé**



1 Croissance annuelle moyenne 2001-2007 : -2,4%

2 Entre 2001 et 2007, le coût unitaire facturé par le CSP a connu une décroissance  
3 annuelle moyenne de 2,4 %, alors que la consommation de matériel du  
4 Distributeur est demeurée relativement stable, ce qui témoigne des efforts  
5 d'optimisation et de gestion déployés conjointement par le domaine Matériel et  
6 ses clients. En 2006 et 2007, l'indicateur s'est accru à un rythme annuel moyen  
7 de 5,7 % principalement en raison de la progression de la charge de retraite.

#### **4.3.4 Bureautique**

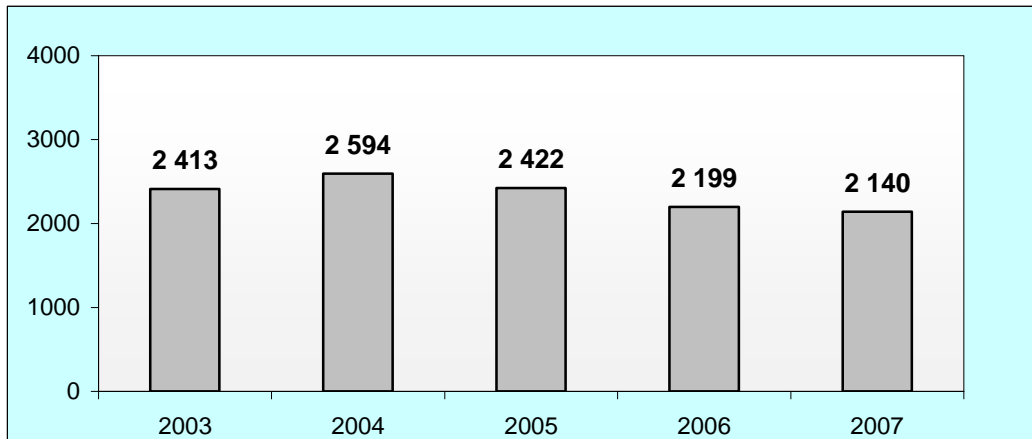
8 Le domaine Bureautique offre à ses clients tous les services nécessaires au  
9 fonctionnement d'un poste de travail dont des services d'assistance, de  
10 dépannage et de déplacement d'équipement ainsi que des services-conseils.

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

##### **4.3.4.1 Coût unitaire moyen de support et d'exploitation des ordinateurs**

13 Le coût unitaire moyen de support et d'exploitation des micro-ordinateurs utilisés  
14 par le Distributeur pour les années 2003 à 2007 est montré au tableau suivant.

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



1 Croissance annuelle moyenne 2003-2007 : -3,0%

2 Sur l'ensemble de la période observée, le coût unitaire est passé de 2 413 \$ en  
3 2003 à 2 140 \$ en 2007, présentant une décroissance annuelle moyenne de  
4 3,0 %. Cette amélioration de l'indicateur résulte de la gestion serrée des coûts  
5 dont ceux liés à la migration des applications Windows et ce malgré la hausse de  
6 la charge de retraite survenue en 2006 et 2007.

## 5 EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE

7 Lors des dossiers tarifaires précédents, à la demande du Distributeur, le CSP,  
8 responsable alors du domaine - Télécommunications de service - suivait depuis  
9 2001 l'indicateur du *coût moyen par ligne téléphonique*. Ce domaine relève  
10 maintenant du groupe Technologie qui, par souci de continuité, produira et  
11 assurera le suivi de cet indicateur à l'avenir. Rappelons que le domaine des  
12 télécommunications de service concerne la téléphonie administrative ainsi que  
13 l'accès aux réseaux d'entreprise, incluant la desserte des centres d'appels.

14 Les résultats de cet indicateur pour les années 2001 à 2007 sont présentés dans  
15 le tableau suivant.

		INDICATEUR D'EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE								
		Exercices terminés le 31 décembre								
Domaine	Description	Années historiques					Année de base	Année témoin	Croissance annuelle moyenne	
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		
		1	Télécom. de service	Coût moyen (\$) / Ligne téléphonique	1 638	1 558	1 558	1 552		1 676

2 Tel que décrit dans le dossier R-3579-2005, le coût relativement moins élevé des  
 3 lignes dans les années antérieures à 2005 est attribuable à différents facteurs  
 4 dont la négociation de contrats externes pour la location et l'entretien des  
 5 équipements, le gel des tarifs pendant la période de changements  
 6 organisationnels et la mise en place d'un nouveau système d'inventaire.  
 7 L'utilisation de technologies plus coûteuses, afin notamment de répondre aux  
 8 besoins des centres d'appels en territoires mis en place par le Distributeur, se  
 9 reflète par une hausse de l'indicateur en 2005. Une nouvelle hausse en 2006  
 10 résulte de l'augmentation significative du coût de retraite qui affecte le  
 11 numérateur du ratio, et des efforts de fiabilisation de l'inventaire des circuits à  
 12 facturer qui ont réduit le dénominateur.

13 L'indicateur demeure relativement stable de 2006 à 2007, en hausse de moins  
 14 de 2 %.



**ANNEXE 1**  
**DÉFINITION ET CALCUL DES INDICATEURS**  
**D'EFFICIENCE DU CSP**



Indicateur d'efficience - Centre de services partagés Fiche technique																								
<b>Domaine</b>	<b>Immobilier</b>																							
<b>Produits et services</b>	Immeubles en location, Siège social et Propriétés clients																							
<b>Indicateur</b>	<b>Coût d'exploitation / m<sup>2</sup></b>																							
<b>Définition</b>	<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 des clients. Il reflète les coûts facturés par le CSP pour les espaces exploités à la demande des propriétaires-clients.</p>																							
<b>Unité de mesure</b>	\$ par mètre carré																							
<b>Méthode de calcul</b>	<p align="center"><u>Coûts facturés : Imm. en location, Siège social et Propriétés Client</u> Mètres carrés exploités pour le client</p>																							
<b>Résultats</b>		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>																
	<b>HQ</b>		140,7 \$	155,2 \$	123,2 \$	122,3 \$	129,0 \$	133,4 \$																
	<b>HQD</b>	101,3 \$	109,3 \$	121,3 \$	90,3 \$	90,2 \$	96,7 \$	101,6 \$																
	<b>HQT</b>		132,9 \$	154,4 \$	135,2 \$	138,0 \$	141,7 \$	145,7 \$																
	<p align="center"><b>Coût d'exploitation / m<sup>2</sup> - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Coût d'exploitation / m<sup>2</sup> - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2001</td><td>140,7</td></tr> <tr><td>2002</td><td>155,2</td></tr> <tr><td>2003</td><td>123,2</td></tr> <tr><td>2004</td><td>122,3</td></tr> <tr><td>2005</td><td>129,0</td></tr> <tr><td>2006</td><td>133,4</td></tr> <tr><td>2007</td><td>145,7</td></tr> </tbody> </table>								Année	Coût (\$)	2001	140,7	2002	155,2	2003	123,2	2004	122,3	2005	129,0	2006	133,4	2007	145,7
Année	Coût (\$)																							
2001	140,7																							
2002	155,2																							
2003	123,2																							
2004	122,3																							
2005	129,0																							
2006	133,4																							
2007	145,7																							

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés Fiche technique																								
<b>Domaine</b>	<b>Immobilier</b>																							
<b>Produits et services</b>	Immeubles en location, Siège social et Propriétés clients																							
<b>Indicateur</b>	<b>Taux d'inoccupation</b>																							
<b>Définition</b>	<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 des clients.</p>																							
<b>Unité de mesure</b>	%																							
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Mètres carrés inoccupés (sans preneur)}}{\text{Mètres carrés exploités pour le client}} \times 100$																							
<b>Résultats</b>		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>																
	<b>HQ</b>	1,3%	1,3%	0,8%	1,2%	1,4%	1,2%	1,2%																
	<b>HQD</b>	1,6%	1,4%	0,6%	1,6%	1,4%	0,9%	0,9%																
	<b>HQT</b>	1,6%	1,4%	0,6%	1,6%	1,4%	1,4%	1,4%																
	<table border="1"> <caption>Taux d'inoccupation - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'inoccupation (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2001</td><td>1,3%</td></tr> <tr><td>2002</td><td>1,3%</td></tr> <tr><td>2003</td><td>0,8%</td></tr> <tr><td>2004</td><td>1,2%</td></tr> <tr><td>2005</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>2006</td><td>1,2%</td></tr> <tr><td>2007</td><td>1,2%</td></tr> </tbody> </table>								Année	Taux d'inoccupation (%)	2001	1,3%	2002	1,3%	2003	0,8%	2004	1,2%	2005	1,4%	2006	1,2%	2007	1,2%
Année	Taux d'inoccupation (%)																							
2001	1,3%																							
2002	1,3%																							
2003	0,8%																							
2004	1,2%																							
2005	1,4%																							
2006	1,2%																							
2007	1,2%																							

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																						
Fiche technique																						
<b>Domaine</b>	<b>Services de transport</b>																					
<b>Produits et services</b>	Exploitation du parc de véhicules																					
<b>Indicateur</b>	<b>Coût d'entretien / véhicules équivalents</b>																					
<b>Définition</b>	<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 et de modifications et réparations d'accidents.</p>																					
<b>Unité de mesure</b>	\$ par véhicule équivalent																					
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Coûts des processus facturés}}{\text{Nombre de véhicules équivalents}}$																					
<b>Résultats</b>		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>														
	<b>HQ</b>		3 003 \$	2 974 \$	2 833 \$	2 860 \$	3 076 \$	3 141 \$														
	<b>HQD</b>		3 006 \$	2 913 \$	2 872 \$	2 871 \$	2 980 \$	3 081 \$														
	<b>HQT</b>		2 780 \$	2 771 \$	2 580 \$	2 607 \$	2 784 \$	2 784 \$														
	<div style="text-align: center;"> <p><b>Coût d'entretien / véhicules-équivalents - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Coût d'entretien / véhicules-équivalents - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>3 003</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>2 974</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>2 833</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>2 860</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>3 076</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>3 141</td> </tr> </tbody> </table> </div>								Année	Coût (\$)	2002	3 003	2003	2 974	2004	2 833	2005	2 860	2006	3 076	2007	3 141
Année	Coût (\$)																					
2002	3 003																					
2003	2 974																					
2004	2 833																					
2005	2 860																					
2006	3 076																					
2007	3 141																					

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés Fiche technique																								
<b>Domaine</b>	<b>Matériel</b>																							
<b>Produits et services</b>	Fourniture de matériel																							
<b>Indicateur</b>	<b>Coût de gestion CSP / matériel consommé</b>																							
<b>Définition</b>	<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 client .</p>																							
<b>Unité de mesure</b>	\$																							
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Coût de gestion CSP : Fourniture de matériel}}{\text{Valeur du matériel consommé}}$																							
<b>Résultats</b>		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>																
	<b>HQ</b>	0,22	0,22	0,20	0,19	0,17	0,18	0,19																
	<b>HQD</b>	0,22	0,19	0,18	0,18	0,17	0,18	0,19																
	<b>HQT</b>	0,25	0,25	0,21	0,23	0,29	0,27	0,26																
	<div style="text-align: center;"> <p><b>Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</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>0,22</td></tr> <tr><td>2003</td><td>0,20</td></tr> <tr><td>2004</td><td>0,19</td></tr> <tr><td>2005</td><td>0,17</td></tr> <tr><td>2006</td><td>0,18</td></tr> <tr><td>2007</td><td>0,19</td></tr> </tbody> </table> </div>								Année	Coût	2001	0,22	2002	0,22	2003	0,20	2004	0,19	2005	0,17	2006	0,18	2007	0,19
Année	Coût																							
2001	0,22																							
2002	0,22																							
2003	0,20																							
2004	0,19																							
2005	0,17																							
2006	0,18																							
2007	0,19																							

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés Fiche technique																				
<b>Domaine</b>	<b>Bureautique</b>																			
<b>Produits et services</b>	Services bureautiques de base et additionnels																			
<b>Indicateur</b>	<b>Coût moyen / ordinateur</b>																			
<b>Définition</b>	<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 et de 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-utilisés par les clients.</p>																			
<b>Unité de mesure</b>	\$ par ordinateur																			
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Services bureautique facturés}}{\text{Nombre de micro-ordinateurs}}$ <p>Les données 2001 et 2002 ne sont pas disponibles.</p>																			
<b>Résultats</b>		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>												
	<b>HQ</b>			2 463 \$	2 600 \$	2 423 \$	2 183 \$	2 238 \$												
	<b>HQD</b>			2 413 \$	2 594 \$	2 422 \$	2 199 \$	2 140 \$												
	<b>HQT</b>			2 680 \$	2 815 \$	2 622 \$	2 253 \$	2 360 \$												
	<table border="1"> <caption>Coût moyen / ordinateur - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût moyen / ordinateur (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003</td> <td>2 463</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>2 600</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>2 423</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>2 183</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>2 238</td> </tr> </tbody> </table>								Année	Coût moyen / ordinateur (\$)	2003	2 463	2004	2 600	2005	2 423	2006	2 183	2007	2 238
Année	Coût moyen / ordinateur (\$)																			
2003	2 463																			
2004	2 600																			
2005	2 423																			
2006	2 183																			
2007	2 238																			