

**EFFICIENCE DES FOURNISSEURS
INTERNES DU DISTRIBUTEUR**

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	5
2	RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET SES FOURNISSEURS INTERNES.....	5
3	INDICATEUR D'EFFICIENCE DÉVELOPPÉ PAR LE DISTRIBUTEUR	6
3.1	ÉVOLUTION DU RATIO.....	7
3.1.1	Évolution du ratio sur la période 2004-2008.....	8
3.1.2	Évolution du ratio sur la période 2007-2008.....	8
3.2	ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR	8
4	EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE	9
5	EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS.....	11
5.1	INDICATEURS D'EFFICIENCE POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CSP.....	11
5.2	PRÉSENTATION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP	12
5.3	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE.....	13
5.3.1	Services immobiliers.....	13
5.3.2	Services de transport.....	15
5.3.3	Gestion du matériel.....	17
5.3.4	Bureautique.....	18
5.4	PLAN DE BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP.....	19
5.4.1	Contexte.....	19
5.4.2	Planification des travaux.....	19
5.4.3	Plan de balisage	20

1 INTRODUCTION

1 La présente pièce s'inscrit en continuité avec celle présentée lors de la demande
2 tarifaire 2007 (R-3610-2006, HQD-3, Document 2). La section 2 présente les
3 relations d'affaires qui lient le Distributeur à ses principaux fournisseurs. À la
4 section 3, on retrouve l'évolution de l'indicateur d'efficacité développé 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 une période mobile de 5
7 ans, soit la période 2004-2008.

8 En relation avec l'efficacité du Groupe Technologie, la section 4 présente
9 l'indicateur mesurant le coût moyen par ligne téléphonique.

10 Enfin, la section 5 présente l'évolution de l'efficacité du CSP selon les
11 indicateurs déjà proposés et retenus par la Régie. Dans sa décision D-2007-12,
12 la Régie affirme que bien qu'elle soit préoccupée par leur tendance à court
13 terme, elle considère néanmoins acceptables les résultats des indicateurs
14 d'efficacité du CSP. Dans cette même décision, elle demande au CSP de
15 déposer un plan de balisage avec un calendrier multiannuel des exercices de
16 balisage par domaine d'activité. Le plan est également présenté dans cette
17 section.

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

18 Désireux d'établir des relations d'affaires de qualité avec ses fournisseurs
19 internes, le Distributeur négocie et signe avec chacun de ceux-ci des ententes
20 client-fournisseur. Ces ententes, négociées sur une base annuelle, spécifient les
21 produits et services à fournir, les conditions de facturation ainsi que les niveaux
22 de performance requis. Elles sont négociées en fonction des grilles tarifaires des
23 produits et services des fournisseurs, des volumes de consommation prévus par

1 le Distributeur pour l'exercice financier à venir et des besoins en informations de
2 gestion (niveau de facturation désiré, niveau de qualité de service, modalités de
3 fonctionnement).

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

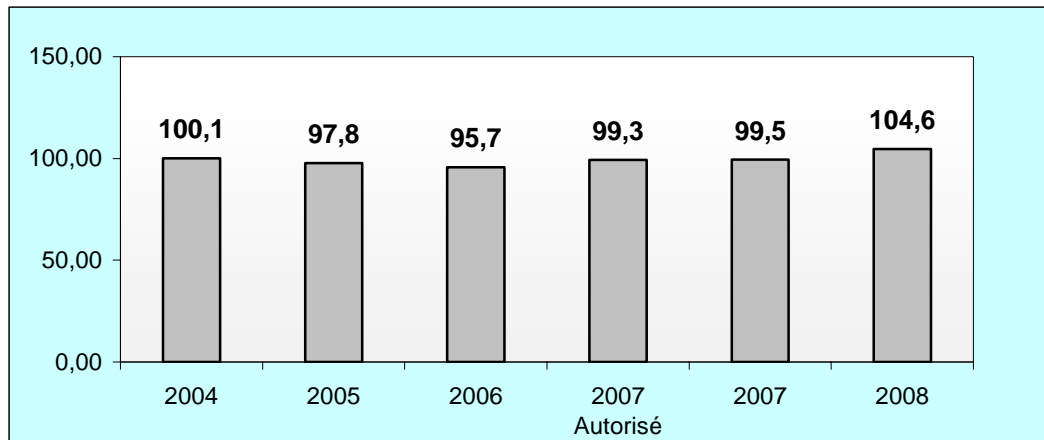
7 Le Distributeur s'assure du suivi rigoureux de ses ententes en examinant les
8 différentes problématiques et propose, en partenariat avec l'ensemble des
9 fournisseurs, des actions de réajustement ou d'optimisation. Le Distributeur et
10 ses fournisseurs traitent également des besoins additionnels non prévus aux
11 ententes.

3 INDICATEUR D'EFFICIENCE DÉVELOPPÉ PAR LE DISTRIBUTEUR

12 Le Distributeur présente l'évolution de l'indicateur global de l'efficience de ses
13 fournisseurs internes. Rappelons que l'indicateur met en relation l'ensemble des
14 charges de services partagés (portion imputée aux charges d'exploitation) avec
15 le nombre d'abonnements de la clientèle québécoise.

- 1 L'évolution de l'indicateur au cours des années 2004 à 2008 est détaillée comme
2 suit :

Charges de services partagés \$ / abonnement au Québec



- 3 Croissance annuelle moyenne 2004-2008 1,1%

3.1 Évolution du ratio

TABLEAU 1
ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC
POUR LES EXERCICES 2004 À 2008

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC						Croissance annuelle moyenne 2004-2008	Croissance annuelle 2007 Autorisé-2008
	Années historiques			Autorisé	Année de base	Année témoin		
	2004	2005	2006	2007	2007	2008		
Centre de services partagés (2)	64,46	63,26	61,57	65,52	66,10	70,11	2,1%	7,0%
Hydro-Québec TransÉnergie (2)	3,84	2,53	1,44	1,33	1,22	1,60	-19,7%	20,4%
Unités corporatives	10,21	9,97	9,57	9,47	9,89	10,15	-0,1%	7,2%
Groupe Technologie (2)	20,05	20,81	21,68	21,94	21,21	21,54	1,8%	-1,8%
Autres	1,57	1,20	1,44	1,07	1,09	1,24	-5,7%	15,9%
TOTAL - FOURNISSEURS	100,13	97,77	95,70	99,33	99,51	104,64	1,1%	5,3%
Abonnements au Québec	3 701 275	3 752 510	3 815 126	3 842 870	3 842 926	3 880 914	1,2%	1,0%

- 4 (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

3.1.1 Évolution du ratio sur la période 2004-2008

1 En dépit de l'impact de la mise en service de SIC en 2008 sur les charges de
 2 services partagés du Distributeur, le ratio présente une croissance annuelle
 3 moyenne de 1,1 % sur la période 2004-2008, soit une croissance inférieure à
 4 l'inflation. N'eut été de l'impact de SIC, la croissance sur cette même période
 5 aurait été pratiquement nulle.

3.1.2 Évolution du ratio sur la période 2007-2008¹

6 La croissance annuelle de 5,3 % sur la période 2007-2008 découle aussi
 7 principalement de la mise en service de SIC en 2008. Excluant l'impact de SIC,
 8 la croissance sur cette période aurait également été pratiquement nulle.

3.2 Évolution des charges de services partagés du Distributeur

9 Le tableau 2 montre l'évolution des charges de services partagés du Distributeur
 10 pour les exercices 2004 à 2008.

TABLEAU 2
 ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS FACTURÉES AU DISTRIBUTEUR (1)
 POUR LES EXERCICES 2004 À 2008

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (1) (en millions de dollars)						Croissance annuelle moyenne 2004-2008	Croissance annuelle 2007 Autorisé- 2008
	Années historiques			Autorisé	Année de base	Année témoin		
	2004	2005	2006	2007	2007	2008		
Centre de services partagés (2)	238,6	237,4	234,9	251,8	254,0	272,1	3,3%	8,1%
Hydro-Québec TransÉnergie (2)	14,2	9,5	5,5	5,1	4,7	6,2	-18,7%	21,6%
Unités corporatives	37,8	37,4	36,5	36,4	38,0	39,4	1,0%	8,2%
Groupe Technologie (2)	74,2	78,1	82,7	84,3	81,5	83,6	3,0%	-0,8%
Autres	5,8	4,5	5,5	4,1	4,2	4,8	-4,6%	17,1%
CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS	370,6	366,9	365,1	381,7	382,4	406,1	2,3%	6,4%

(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

11

¹ Les données utilisées pour 2007 correspondent aux charges autorisées.

1 Les charges de services partagés pour la période de 2004 à 2008 montrent une
2 croissance de 35,5 M\$, pour une croissance annuelle moyenne de 2,3 %, ce qui
3 se compare à l'inflation. Parmi les éléments marquants de cette croissance,
4 notons les suivants :

- 5 • la croissance moyenne annuelle du nombre d'abonnements de 1,2 % sur
6 la période visée ;
- 7 • l'intégration dans les grilles de facturation des fournisseurs de la charge
8 de retraite depuis 2006 ;
- 9 • la mise en service de SIC en 2008 (cet élément explique à lui seul la
10 croissance sur la période 2007 autorisé et 2008).

11 Cette croissance est toutefois atténuée par des réductions de charges entre
12 2004 et 2006 découlant entre autres de la saine gestion et du contrôle serré des
13 coûts, exercé au fil des ans.

14 Soulignons que le détail des charges de services partagés sur la période
15 2006-2008 est présenté à la pièce HQD-7, document 6.

16 Les actions identifiées² pour optimiser les coûts liés aux services partagés sont
17 graduellement déployées par le Distributeur. Dans un souci d'améliorer le rapport
18 qualité/prix des services partagés, le Distributeur poursuit ses efforts
19 d'identification d'autres avenues potentielles.

4 EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE

20 Le domaine des télécommunications de service comprend la téléphonie
21 administrative ainsi que l'accès aux réseaux d'entreprise, incluant la desserte des
22 centres d'appels. Le groupe Technologie produit l'indicateur *Coût moyen par*
23 *ligne téléphonique*.

² Voir pièce HQD-4, Document 2 du dossier R-3541-2004

1 Les résultats de cet indicateur pour les années 2004 à 2008 sont présentés dans
2 le tableau qui suit.

3 **COÛTS MOYENS (\$) / LIGNE TÉLÉPHONIQUE**

Domaine	Description	Exercices terminés le 31 décembre					Croissance annuelle moyenne 2004-2008
		2004	2005	2006	2007	2008	
4 Télécom. de service	Services de téléphonie facturés / Nombre de lignes utilisées	1 552	1 676	1 823	1 857	1 789	3,62%

5 L'utilisation de technologies plus coûteuses afin notamment de répondre aux
6 besoins des centres d'appels mis en places en territoires par le Distributeur, de
7 même que l'augmentation accrue du coût de retraite, expliquent les hausses de
8 l'indicateur de 2004 à 2007.

9 La baisse de 2007 à 2008 résulte principalement des augmentations de volumes
10 de lignes téléphoniques d'Hydro-Québec, suite aux efforts de validation des
11 inventaires entrepris dans les années antérieures combinés à la croissance des
12 clients.

1

5 EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS

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

5 Le 18 juin dernier, le Conseil d'administration d'Hydro-Québec a approuvé le
6 regroupement des activités du CSP liées aux technologies de l'information au
7 sein du Groupe Technologie. Compte tenu des échéanciers liés au dépôt des
8 requêtes tarifaires et que ces transferts n'ont aucun impact sur les composantes
9 du revenu requis des clients réglementés, ce changement organisationnel n'est
10 pas reflété dans le présent document.

5.1 Indicateurs d'efficacité pour évaluer la performance du CSP

11 Les indicateurs présentés ci-après ont été établis conjointement par une équipe
12 de travail composée de représentants du Distributeur et du CSP. Ces indicateurs
13 tiennent compte des exigences et obligations du Distributeur quant à la qualité
14 des produits et services consommés et à l'efficacité des coûts lui étant facturés.
15 Ils ont été sélectionnés et retenus en fonction des critères 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 balisage
2 avec d'autres entreprises ou avec des banques de données fiables et
3 disponibles ;
- 4 • le nombre limité d'indicateurs, évitant ainsi la surcharge d'informations.

5.2 Présentation des indicateurs d'efficacité du CSP

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

12 Le tableau suivant détaille par domaine les indicateurs d'efficacité du CSP et
13 montre leur évolution au cours des années 2004 à 2008.

TABEAU 1
ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICACITÉ DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
POUR LES EXERCICES 2004 À 2008

Domaine	Description	INDICATEURS D'EFFICACITÉ DU CSP					Croissance annuelle 2004-2008
		Exercices terminés le 31 décembre					
		Années historiques			Année de base	Année témoin	
		2004	2005	2006	2007	2008	
Services immobiliers	Coût d'exploitation (\$) / m2	90,30	90,20	96,70	101,60	104,20	3,6%
	Taux d'inoccupation (%)	1,6	1,4	0,9	0,9	0,3	s/o
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	2 872	2 871	2 980	3 081	3 019	1,3%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé	0,18	0,17	0,18	0,19	0,15	-4,5%
Bureautique	Coût moyen (\$) / Ordinateur	2 594	2 422	2 199	2 140	2 105	-5,1%

14

1 À l'exception du coût d'exploitation par mètre carré, l'ensemble des indicateurs
2 affiche une progression inférieure à l'inflation. Il s'agit d'une excellente
3 performance compte tenu de l'augmentation des salaires découlant des
4 conventions collectives et de l'inflation sur les autres charges qui exercent depuis
5 2004 une pression annuelle de 13 M\$ (2,0 %) sur l'ensemble des coûts et tarifs.

6 Cette performance est d'autant plus appréciable lorsqu'on considère la hausse
7 de 31,9 M\$ du coût de retraite survenue au cours de la période, ce dernier
8 comptant pour environ 5,0 % du coût complet du CSP.

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

5.3 Analyse des indicateurs d'efficience par domaine

5.3.1 Services immobiliers

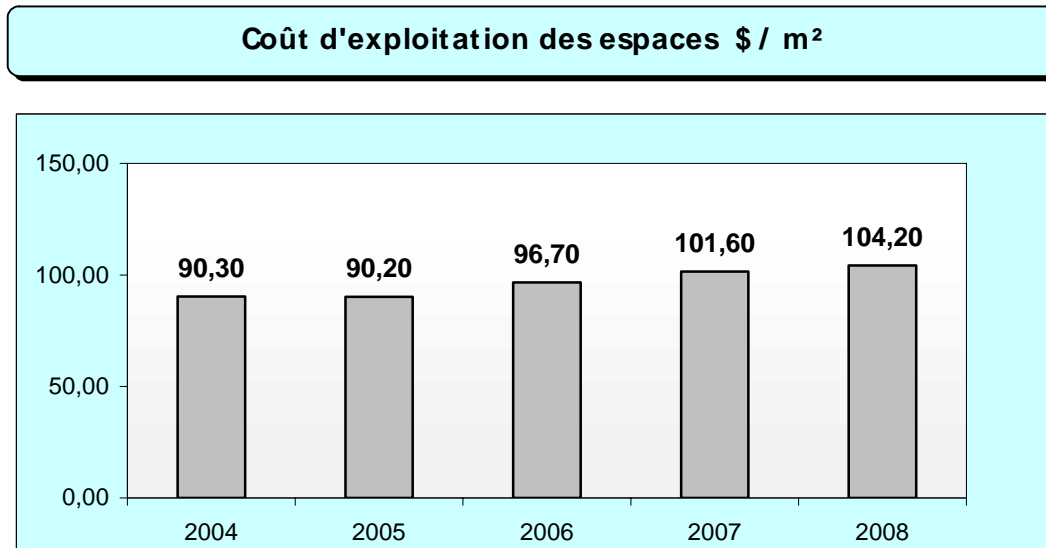
12 Conformément à sa mission, le domaine Immobilier agit à titre de gestionnaire du
13 parc immobilier de ses clients. Dans le cadre de ses activités, il fournit les
14 espaces *Bureau* et *Industriel* requis par sa clientèle, assure le fonctionnement
15 des propriétés et des immeubles loués et optimise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

17 Deux indicateurs d'efficience sont proposés pour évaluer ces services: le ratio
18 *Coût d'exploitation des espaces par mètre carré* et le *taux d'inoccupation des*
19 *espaces*.

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

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

- 1 Le graphique suivant présente l'évolution du *Coût d'exploitation des espaces par*
2 *mètre carré* pour la période 2004 à 2008.

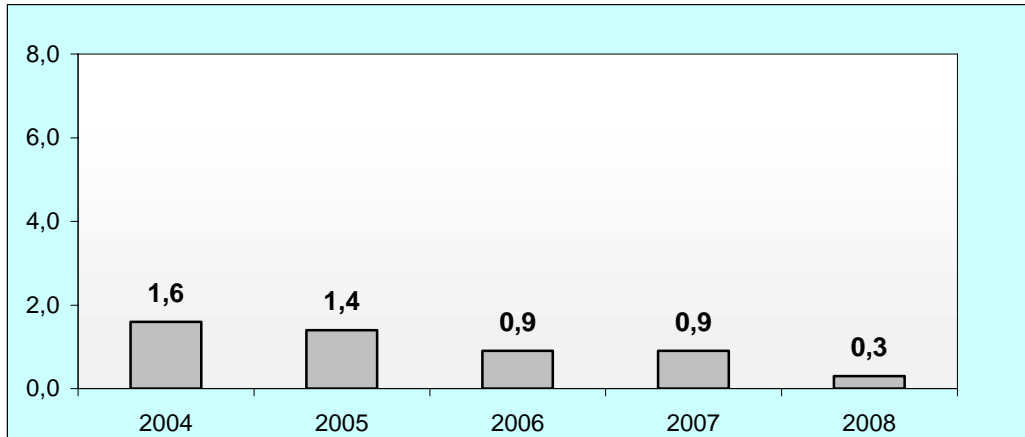


- 3 Croissance annuelle moyenne 2004-2008 : 3,6%
- 4 Sur la période observée, le coût unitaire d'exploitation des espaces a connu une
5 croissance annuelle moyenne de 3,6 % pour s'établir à 104,20 \$ en 2008.
- 6 Parmi les facteurs expliquant cette croissance, signalons l'intégration du coût de
7 retraite qui représente près de 5 % des tarifs du CSP et la hausse du coût des
8 espaces loués reflétant la réalité du marché immobilier.

5.3.1.2 Taux d'inoccupation des espaces

- 9 Ce ratio représente la superficie inoccupée du Distributeur, disponible pour des
10 locations internes ou externes par rapport à la superficie totale des espaces
11 exploités pour le Distributeur.
- 12 Le graphique ci-après montre l'évolution du *Taux d'inoccupation des espaces* de
13 2004 à 2008.

Taux d'inoccupation des espaces %



1

2 En diminution depuis 2004, le *Taux d'inoccupation des espaces* se situe
3 nettement en deçà des taux d'inoccupation généralement constatés dans les
4 entreprises comparables, lesquels s'élèvent en moyenne à 8 %. Ces résultats
5 témoignent des efforts du CSP pour réaliser son mandat de gestion du parc
6 immobilier et illustrent sa contribution dans l'optimisation des coûts assumés par
7 le Distributeur. La performance actuelle de l'indicateur représente un niveau
8 correspondant de près à la pleine utilisation des espaces sous gestion.

5.3.2 Services de transport

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

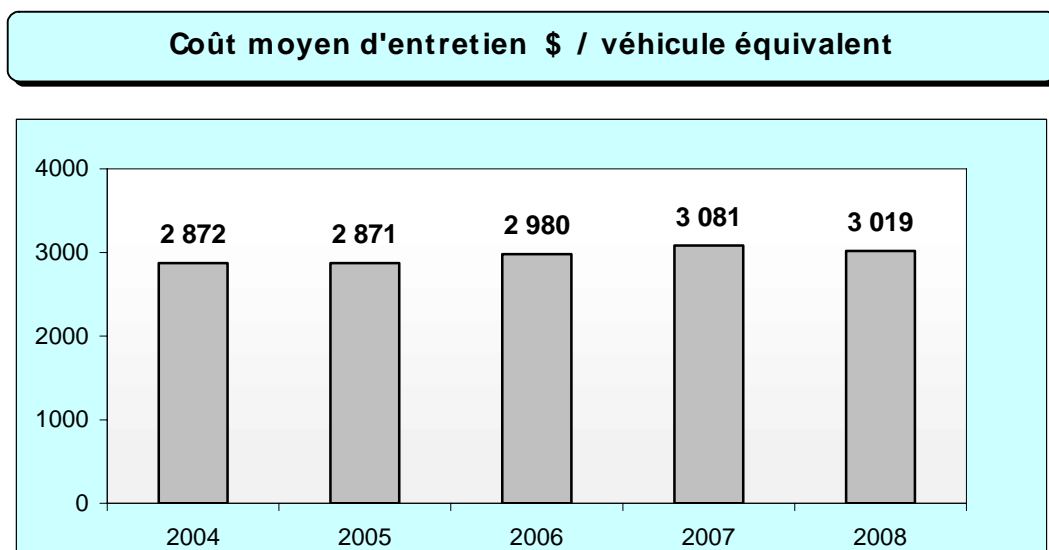
15 Pour évaluer l'efficacité du domaine Matériel de transport, le ratio *Coût moyen*
16 *d'entretien par véhicule équivalent* a été retenu. La notion de "*Véhicule*
17 *équivalent*" permet de normaliser la charge de travail en fonction des différentes

1 catégories de véhicules et des besoins afférents. À titre d'exemple, un camion
2 élévateur à nacelle équivaut à 12,5 automobiles. Ces équivalences sont établies
3 selon des statistiques et données disponibles sur le marché de comparaison et
4 utilisées dans la gestion de cette activité.

5.3.2.1 Coût moyen d'entretien par véhicule équivalent

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

7 Le graphique suivant présente les résultats de *Coût moyen d'entretien par*
8 *véhicule équivalent* pour la période de 2004 à 2008.



9 Croissance annuelle moyenne 2004-2008 : 1,3%

10 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 1,3 %, l'indicateur est demeuré
11 relativement stable depuis 2004, ce qui reflète les efforts d'amélioration de la
12 productivité des ateliers d'entretien consentis par le CSP et ce, malgré l'inflation,
13 l'évolution de la complexité technologique et la croissance du coût de retraite
14 survenues durant cette période. Des efforts conjoints visant à réduire l'âge
15 moyen du parc de véhicules du Distributeur ont également contribué à cette
16 performance.

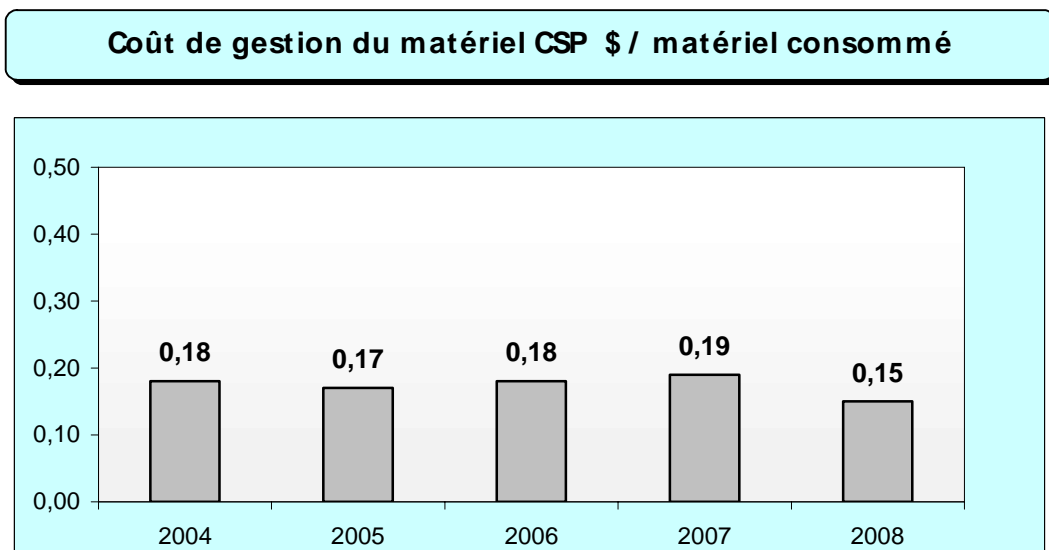
5.3.3 Gestion du matériel

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

1 Le rôle du domaine Matériel consiste principalement à exploiter les entrepôts et
2 les points de service et à gérer les inventaires des clients, selon un niveau de
3 gestion acceptable pour l'ensemble de sa clientèle.

4 Le *Coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé* met en relation
5 les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de
6 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel
7 consommé par le Distributeur.

8 Le graphique suivant montre son évolution au cours des années 2004 à 2008.



9 Croissance annuelle moyenne 2004-2008 : -4,5%

10 Entre 2004 et 2007, le coût unitaire facturé par le CSP a connu une stabilité et ce
11 malgré l'inflation et la hausse du coût de retraite. Ce résultat témoigne des efforts
12 d'optimisation et de gestion déployés conjointement par le domaine Matériel et
13 ses clients. La baisse remarquée en 2008 s'explique essentiellement par une

1 augmentation des travaux d'entretien du réseau de distribution amenant une
2 amélioration du facteur d'utilisation des infrastructures en gestion de matériel.

5.3.4 Bureautique

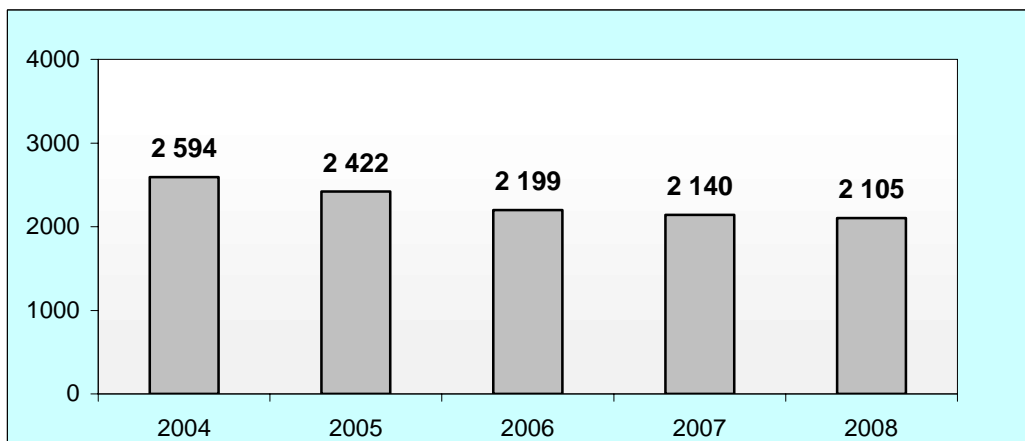
3 Le domaine Bureautique offre à ses clients tous les services nécessaires au
4 fonctionnement d'un poste de travail, dont des services d'assistance, de
5 dépannage et de déplacement d'équipement ainsi que des services-conseils.

6 L'indicateur d'efficacité proposé pour ce domaine est le *Coût moyen de support*
7 *et d'exploitation des ordinateurs*.

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

8 Le coût unitaire moyen de support et d'exploitation des micro-ordinateurs utilisés
9 par le Distributeur pour les années 2004 à 2008 est montré au graphique suivant.

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



10 Croissance annuelle moyenne 2004-2008 : -5,1%

11 Sur l'ensemble de la période observée, le coût unitaire est passé de 2 594 \$ en
12 2004 à 2 105 \$ en 2008, présentant une décroissance annuelle moyenne de
13 5,1 %. Cette amélioration de l'indicateur résulte de la gestion serrée des coûts

1 dont ceux liés à la migration des applications Windows et ce malgré la hausse du
2 coût de retraite et l'augmentation du nombre de postes de travail à desservir.

5.4 Plan de balisage pour évaluer la compétitivité du CSP

5.4.1 Contexte

3 Conformément à la décision D-2007-12 de la Régie et à la demande du
4 Distributeur, le CSP reprend ses exercices de balisage et dépose un calendrier
5 multi annuel de réalisation pour ses principaux domaines d'activité. Le plan de
6 balisage proposé s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des
7 processus et vise l'intégration des meilleures pratiques d'affaires afin d'accroître
8 sa performance et la satisfaction de ses clients.

9 Le CSP s'assurera d'obtenir des résultats probants en choisissant avec soin les
10 entreprises auprès desquelles il recueillera des données de performance pour
11 fins de comparaison et, le cas échéant, des pratiques gagnantes. Ces
12 entreprises seront parmi les plus performantes et utiliseront des indicateurs de
13 performance comparables. Pour ce faire, il utilisera toute information pertinente
14 qu'il pourra obtenir auprès d'associations de balisage ou d'organismes privés.

5.4.2 Planification des travaux

15 Le plan de balisage proposé a été établi selon les priorités d'amélioration des
16 produits et services pour l'ensemble de la clientèle du CSP. Ces priorités ont été
17 déterminées à partir des attentes de ses clients et de l'importance relative des
18 produits et services fournis au Distributeur en 2007.

19 Seules les activités présentant une quote-part de plus de 5 % dans la facture du
20 CSP ont été retenues aux fins de l'exercice. Celles réalisées par la direction
21 Solutions informatiques ont également été exclues, compte tenu du recours
22 important à des services externes aux coûts du marché dans ce secteur
23 d'activité.

1 Le plan proposé s'échelonne sur l'horizon 2008-2011. L'échéancier tient
2 également compte de la disponibilité de l'information, de la capacité de
3 réalisation des domaines du CSP, des résultats de balisage antérieurs ainsi que
4 des échéanciers réglementaires du Distributeur.

5 Ainsi, la plupart des travaux de balisage seront complétés à la fin du troisième
6 trimestre et les rapports d'experts déposés au quatrième trimestre de l'année
7 prévue pour l'exercice, de sorte que les résultats afférents soient analysés et
8 intégrés au dossier tarifaire.

5.4.3 Plan de balisage

9 Le plan de balisage proposé pour chaque direction du CSP est présenté ci-après.

Immobilier (63,1M \$ ou 20,5%)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objets de balisage :																
Immeubles en location / Propriétés client																
• Coût d'entretien / m ²			R				D									
• % entretien externe			R				D									
• Coût d'exploitation / m ²			R				D									
Aménagement																
• Coût d'aménagement / occupant			R				D									
• Taux d'inoccupation			R				D									
• % aménagement universel			R				D									

10 Certain objets de balisage pourront être définis ou révisés en cours d'exercice.

1

2

R	Résultats disponibles	
D	Dépôt à la Régie	3

4

Matériel de transport (40,5 M \$ ou 13,1 %)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
Objets de balisage :	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Coût d'entretien / véhicule équivalent			R				D									

5

Matériel (38,9 M\$ ou 12,6%)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
Objets de balisage :	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Taux de rotation du matériel			R				D									
• Coût de gestion du matériel			R				D									
• Pratique et performance du processus gestion matériel			R				D									
• Transaction magasin M\$			R				D									

6

7

Exploitation des TI (41,0 M\$ ou 13,3%)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
Objets de balisage :	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• À définir							R				D					

8

1

R	Résultats disponibles
D	Dépôt à la Régie

2

Architecture des TI et logiciels de gestion (43,9 M\$ ou 14,2%)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objets de balisage :																
▪ À définir							R				D					

3

1

Bureautique (29,3 M\$ ou 9,5%)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
Objets de balisage :	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Coût / appel							R				D					
• Coût / utilisateur							R				D					
• Coût moyen / ordinateur (à définir)							R				D					

2

Services comptables et gestion documentaire (18,6 M\$ ou 6,0%)	Trimestres 2008				Trimestres 2009				Trimestres 2010				Trimestres 2011			
Objets de balisage :	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Coût / paiement Fournisseur (à définir)											R					D
• Coût / paiement Employé (à définir)											R					D

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

PRÉLIMINAIRE – PROJET POUR DISCUSSION

Indicateur d'efficacité - Centre de services partagés																			
Fiche technique																			
Domaine	Immobilier																		
Produits et services	Immeubles en location, Siège social et Propriétés clients																		
Indicateur	Coût d'exploitation / 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 des clients. Il reflète les coûts facturés par le CSP pour les espaces exploités à la demande des propriétaires-clients.</p>																		
Unité de mesure	\$ par mètre carré																		
Méthode de calcul	<p><u>Coûts facturés : Imm. en location, Siège social et Propriétés Client</u> Mètres carrés exploités pour le client</p>																		
Résultats		2004	2005	2006	2007	2008													
	HQ	123,2 \$	122,3 \$	129,0 \$	133,4 \$	138,8 \$													
	HQD	90,3 \$	90,2 \$	96,7 \$	101,6 \$	104,2 \$													
	HQT	135,2 \$	138,0 \$	141,7 \$	145,7 \$	147,6 \$													
	<table border="1"> <caption>Coût d'exploitation / m² - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>123,2</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>122,3</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>129,0</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>133,4</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>138,8</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2004	123,2	2005	122,3	2006	129,0	2007	133,4	2008	138,8
Année	Coût (\$)																		
2004	123,2																		
2005	122,3																		
2006	129,0																		
2007	133,4																		
2008	138,8																		

1

2

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 Industriel en propriété et en location composant le parc immobilier.</p> <p>Le ratio témoigne de l'optimisation des espaces disponibles pour l'ensemble des activités des clients.</p>																	
Unité de mesure	%																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Mètres carrés inoccupés (sans preneur)}}{\text{Mètres carrés exploités pour le client}} \times 100$																	
Résultats		2004	2005	2006	2007	2008												
	HQ	1,2%	1,4%	1,2%	1,2%	0,4%												
	HQD	1,6%	1,4%	0,9%	0,9%	0,3%												
	HQT	1,6%	1,4%	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>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> <tr> <td>2008</td> <td>0,4%</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Taux d'inoccupation (%)	2004	1,2%	2005	1,4%	2006	1,2%	2007	1,2%	2008	0,4%
Année	Taux d'inoccupation (%)																	
2004	1,2%																	
2005	1,4%																	
2006	1,2%																	
2007	1,2%																	
2008	0,4%																	

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																		
Fiche technique																		
Domaine	Services de transport																	
Produits et services	Exploitation du parc de véhicules																	
Indicateur	Coût d'entretien / véhicules équivalents																	
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives aux entretiens préventifs et correctifs selon un usage normal des véhicules, ainsi que celles liées à la gestion de parc de véhicules (acquisition, droits d'immatriculation et essence).</p> <p>La notion de véhicules équivalents permet de pondérer le nombre de véhicules en tenant compte de la charge de travail en fonction des différentes catégories de véhicules et des besoins afférents. À titre d'exemple, un élévateur à nacelle équivaut à 12,5 automobiles.</p> <p>L'indicateur mesure le coût des processus d'exploitation du parc de véhicules inclus dans la facturation interne.</p>																	
Unité de mesure	\$ par véhicule équivalent																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Coûts des processus facturés}}{\text{Nombre de véhicules équivalents}}$																	
Résultats		2004	2005	2006	2007	2008												
	HQ	2 833 \$	2 860 \$	3 076 \$	3 141 \$	3 161 \$												
	HQD	2 872 \$	2 871 \$	2 980 \$	3 081 \$	3 019 \$												
	HQT	2 580 \$	2 607 \$	2 784 \$	2 784 \$	2 886 \$												
	<div style="text-align: center;"> <p>Coût d'entretien / véhicules-équivalents - HQ</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>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> <tr> <td>2008</td> <td>3 161</td> </tr> </tbody> </table> </div>						Année	Coût (\$)	2004	2 833	2005	2 860	2006	3 076	2007	3 141	2008	3 161
Année	Coût (\$)																	
2004	2 833																	
2005	2 860																	
2006	3 076																	
2007	3 141																	
2008	3 161																	

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 client .</p>					
Unité de mesure	\$					
Méthode de calcul	$\frac{\text{Coût de gestion CSP : Fourniture de matériel}}{\text{Valeur du matériel consommé}}$					
Résultats		2004	2005	2006	2007	2008
	HQ	0,19	0,17	0,18	0,19	0,16
	HQD	0,18	0,17	0,18	0,19	0,15
	HQT	0,23	0,29	0,27	0,26	0,27

1

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 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>																	
Unité de mesure	\$ par ordinateur																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Services bureautique facturés}}{\text{Nombre de micro-ordinateurs}}$																	
Résultats		2004	2005	2006	2007	2008												
	HQ	2 600 \$	2 423 \$	2 183 \$	2 238 \$	2 215 \$												
	HQD	2 594 \$	2 422 \$	2 199 \$	2 140 \$	2 105 \$												
	HQT	2 815 \$	2 622 \$	2 253 \$	2 360 \$	2 403 \$												
	<table border="1"> <caption>Coût moyen / ordinateur - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût moyen / ordinateur (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>2008</td> <td>2 215</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Coût moyen / ordinateur (\$)	2004	2 600	2005	2 423	2006	2 183	2007	2 238	2008	2 215
Année	Coût moyen / ordinateur (\$)																	
2004	2 600																	
2005	2 423																	
2006	2 183																	
2007	2 238																	
2008	2 215																	

2