

**CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS ET EFFICIENCE DES
FOURNISSEURS INTERNES DU DISTRIBUTEUR**

Table des matières

1	CONTEXTE ORGANISATIONNEL	5
2	RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET SES FOURNISSEURS INTERNES	6
3	ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR	7
4	AJUSTEMENTS AU TITRE DE RENDEMENT SUR LES ACTIFS UTILISÉS PAR LES FOURNISSEURS INTERNES	8
5	EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR.....	9
	ANNEXE A : Évolution des services partagés facturés par domaine d'activités.....	13

1 CONTEXTE ORGANISATIONNEL

1 En 2010, des ajustements affectant le Distributeur ont été apportés à la structure
2 organisationnelle d'Hydro-Québec. Quoique n'ayant globalement aucun impact sur les
3 revenus requis du Distributeur, ces transferts affectent la comparabilité des charges de
4 services partagés sur la période 2009-2011. Ainsi, afin d'en faciliter l'analyse, le
5 Distributeur redresse les données de l'année 2010 autorisée pour refléter les transferts
6 suivants :

- 7 • Transferts des unités Formation et technologie de l'information (TI) décrits à la
8 section 4 de la pièce HQD-1, document 4. Ceux-ci amènent une augmentation des
9 charges de services partagés totales du Distributeur de 46,3 M\$, augmentation
10 compensée par une baisse équivalente des charges d'exploitation.

11 **TABLEAU 1**
12 **IMPACTS DES TRANSFERTS DES UNITÉS FORMATION ET TI**
13 **SUR LES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)**

Impacts des transferts	Formation	TI	Total
Charges de services partagés	27,8	18,5	46,3
Réduction des charges occasionnée par le transfert des unités	(10,8)	(3,3)	(14,1)
<i>Centre de services partagés</i>	<i>(6,0)</i>	<i>(1,6)</i>	<i>(7,6)</i>
<i>Groupe Technologie</i>	<i>(3,9)</i>	<i>(1,4)</i>	<i>(5,3)</i>
<i>Unités corporatives</i>	<i>(0,9)</i>	<i>(0,3)</i>	<i>(1,2)</i>
Nouveaux services facturés au Distributeur suite au transfert des unités	38,6	21,8	60,4
<i>Groupe Technologie - Informatique - Services clientèle</i>		<i>21,8</i>	<i>21,8</i>
<i>Unités corporatives - Ressources humaines</i>	<i>38,6</i>		<i>38,6</i>

- 14
- 15 • Transferts entre les fournisseurs de services décrits aux pièces HQD-7, document 6,
16 7 et 8, à savoir :
- 17 - Transfert des activités de la direction principale – Ressources humaines de
18 l'ancien groupe RHSP vers la vice-présidence – Ressources humaines (unités
19 corporatives) ;

- 1 - Transfert des unités Obtention des revenus autres, Paie et dépenses de
2 personnel et Comptes fournisseurs de l'ancien groupe RHSP à la vice-
3 présidence – Comptabilité et contrôle ;
- 4 - Transfert des activités de Formation du groupe Technologie vers la vice-
5 présidence – Ressources humaines (unités corporatives).

6 Ces transferts n'ont globalement aucun impact sur les charges totales de services
7 partagés du Distributeur. Le tableau 2 résume ces reclassements entre les différents
8 fournisseurs de services

9 **TABLEAU 2**
10 **IMPACTS DES TRANSFERTS INTER-FOURNISSEURS**
11 **SUR LES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)**

Impacts des transferts	Centre de services partagés	Groupe Technologie	Unités corporatives	Total
Charges de services partagés	(30,2)	(1,4)	31,6	-
<i>Ressources humaines</i>	<i>(21,2)</i>	<i>-</i>	<i>21,2</i>	<i>-</i>
<i>Comptes fournisseurs</i>	<i>(2,2)</i>	<i>-</i>	<i>2,2</i>	<i>-</i>
<i>Paie et dépenses de personnel, Obtention des revenus autres</i>	<i>(6,8)</i>	<i>-</i>	<i>6,8</i>	<i>-</i>
<i>Formation</i>	<i>-</i>	<i>(1,4)</i>	<i>1,4</i>	<i>-</i>

12

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

13 Désireux d'établir des relations d'affaires de qualité avec ses fournisseurs internes, le
14 Distributeur négocie et signe annuellement avec chacun de ceux-ci des ententes client-
15 fournisseur. Ces ententes spécifient les produits ou services à fournir, les conditions de
16 facturation ainsi que les niveaux de performance requis. Elles sont négociées en
17 fonction :

- 18 • des nouvelles grilles tarifaires des produits et services des fournisseurs ;
- 19 • des volumes de consommation prévus par le Distributeur pour l'exercice
20 financier à venir ;
- 21 • des besoins en informations de gestion (niveau de facturation désiré, niveau de
22 qualité de service, modalités de fonctionnement).

1 Le Distributeur s'assure du suivi rigoureux de ses ententes en examinant les différentes
 2 problématiques et propose, en partenariat avec l'ensemble des fournisseurs, des actions
 3 de réajustement ou d'optimisation et de réduction de coûts. Le Distributeur et ses
 4 fournisseurs traitent également des besoins additionnels non prévus aux ententes.

3 ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR

5 Le tableau 3 détaille l'ensemble des charges de services partagés du Distributeur
 6 imputées à l'exploitation pour les années 2009 à 2011.

7 **TABLEAU 3**
 8 **SOMMAIRE DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)**

Fournisseurs	Année historique 2009	2010			Année témoin 2011	D-2010-022 ajustée vs Année témoin 2011
		D-2010-022	D-2010-022 ajustée	Année de base		
Centre de services partagés (CSP)	158,2	197,2	159,4	163,4	168,6	9,2
Approvisionnement et services	154,6	171,4	154,8	160,0	164,8	10,0
Ressources humaines	-	21,2	-	-	-	-
Rendement sur les actifs	3,6	4,6	4,6	3,4	3,8	(0,8)
Groupe technologie	213,2	204,9	220,0	220,8	230,2	10,2
Télécommunications	67,2	69,9	67,9	69,6	70,1	2,2
Innovation	19,4	19,6	19,6	19,4	20,1	0,5
Informatique	121,9	107,7	124,8	123,6	131,5	6,7
Rendement sur les actifs	4,7	7,7	7,7	8,2	8,5	0,8
Unités corporatives	86,5	22,6	91,6	89,0	90,2	(1,4)
Finances	20,1	11,7	20,1	19,4	19,8	(0,3)
Ressources humaines	56,1	-	60,6	58,6	59,8	(0,8)
Affaires corporatives et secrétariat général	10,3	10,9	10,9	11,0	10,6	(0,3)
Hydro-Québec TransÉnergie	4,0	4,5	4,5	4,0	4,3	(0,2)
Hydro-Québec Production	1,7	1,5	1,5	1,7	2,1	0,6
Hydro-Québec Équipement	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1	-
CHARGES TOTALES AVEC RENDEMENT	465,5	432,8	479,1	481,0	497,5	18,4
Ajustements organisationnels (voir tableau 1)		46,3				
CHARGES TOTALES - intégrant ces ajustements	465,5	479,1	479,1	481,0	497,5	

9
 10 Les charges de services partagés totalisent 497,5 M\$ en 2011, soit une hausse de
 11 18,4 M\$ (3,8 %) par rapport au montant autorisé pour 2010 et ajusté pour tenir compte
 12 de l'impact des ajustements organisationnels de 46,3 M\$. Cette évolution des coûts est
 13 essentiellement attribuable aux éléments suivants :

- 14 • hausse des coûts de retraite assumés par l'ensemble de ses fournisseurs internes et
 15 intégrés aux grilles de facturation ;

- 1 • hausse des coûts du CSP attribuable à l'augmentation du nombre de véhicules
2 requis afin d'effectuer la formation des nouveaux employés, à la croissance des
3 activités, de même qu'à l'augmentation des frais d'entretien compte tenu du
4 vieillissement du parc de véhicules
- 5 • croissance normale des coûts découlant de l'inflation atténuée par les efforts
6 d'optimisation des fournisseurs.

7 L'annexe A détaille l'évolution sur la période 2009-2011 des services partagés facturés
8 par domaine d'activités.

4 AJUSTEMENTS AU TITRE DE RENDEMENT SUR LES ACTIFS UTILISÉS PAR LES FOURNISSEURS INTERNES

9 La présente section illustre les ajustements requis au titre de rendement sur les actifs
10 utilisés par les fournisseurs afin de réaliser la prestation de leurs services respectifs.
11 Ces ajustements sont calculés en tenant compte de la base de tarification des
12 fournisseurs, de la quote-part attribuable au Distributeur et de la structure de capital
13 autorisée du Distributeur.

14 Ce faisant, les coûts imputés aux revenus requis du Distributeur sont équivalents à ceux
15 qu'aurait encourus le Distributeur, s'il avait lui-même réalisé ces activités. Rappelons
16 que ces ajustements au titre de rendement sur les actifs sont ajoutés au coût complet
17 des produits et services reçus à des fins réglementaires, mais qu'ils ne sont pas facturés
18 par les fournisseurs.

1
2

TABLEAU 4
AJUSTEMENTS AU TITRE DU RENDEMENT SUR LES ACTIFS DU CSP (M\$)

	Année historique 2009	Décision 2010	Année de base 2010	Année témoin 2011
Base de tarification du fournisseur	278,4	321,5	270,6	347,2
X Taux de rendement réglementé du Distributeur	7,16%	7,29%	7,40%	7,44%
= Rendement global sur la base de tarification	19,9	23,4	20,0	25,8
X Quote-part du Distributeur	28,97%	31,38%	31,05%	31,15%
= Rendement - part du Distributeur	5,8	7,4	6,2	8,0
- Frais financiers inclus dans la facturation	2,2	2,8	2,8	4,2
= Ajustement au titre du rendement des actifs du CSP	3,6	4,6	3,4	3,8

3

4

5

TABLEAU 5
AJUSTEMENTS AU TITRE DU RENDEMENT SUR LES ACTIFS DU GROUPE TECHNOLOGIE (M\$)

	Année historique 2009	Décision 2010	Année de base 2010	Année témoin 2011
Base de tarification du fournisseur	305,6	425,7	441,4	549,5
X Taux de rendement réglementé du Distributeur	7,16%	7,29%	7,40%	7,44%
= Rendement global sur la base de tarification	21,9	31,0	32,7	40,9
X Quote-part du Distributeur	45,69%	44,44%	45,19%	41,66%
= Rendement - part du Distributeur	10,0	13,8	14,8	17,0
- Frais financiers inclus dans la facturation	5,3	6,1	6,6	8,6
= Ajustement au titre du rendement des actifs du Groupe Technologie	4,7	7,7	8,2	8,5

6

5 EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

7 Le tableau 6 présente l'évolution sur la période 2007-2011 de l'indicateur global de
8 l'efficacité des fournisseurs internes du Distributeur soit le ratio charges de services par
9 abonnement au Québec, tandis que le tableau 7 présente les composantes servant à la
10 préparation de l'indicateur. Rappelons que celui-ci met en relation l'ensemble des
11 charges de services partagés avant ajustement au titre de rendement des fournisseurs
12 (portion imputée aux charges d'exploitation du Distributeur) avec le nombre
13 d'abonnements.

1
2
3

TABLEAU 6
ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC
POUR LES EXERCICES 2007 À 2011 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC							Croissance annuelle moyenne 2007-2011	Croissance annuelle D-2010-022 ajustée vs Année témoin 2011
	Années historiques			2010			Année témoin		
	2007	2008	2009	D-2010-022	D-2010-022 ajustée	Année de base	2011		
Centre de services partagés	40,79	40,14	39,04	48,25	38,78	39,72	40,70	-0,1%	5,0%
Groupe Technologie	43,06	48,09	52,65	49,40	53,18	52,78	54,76	6,2%	3,0%
Unités corporatives	11,89	12,70	21,84	5,66	22,95	22,10	22,28	17,0%	-2,9%
Hydro-Québec TransÉnergie	1,58	1,28	1,01	1,13	1,13	0,99	1,06	-9,4%	-5,8%
Autres	1,58	1,15	0,91	0,90	0,90	0,94	1,04	-9,9%	15,0%
TOTAL - FOURNISSEURS	98,89	103,36	115,44	105,34	116,94	116,54	119,83	4,9%	2,5%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (Tableau 3)
(2) : Les données ont été redressées afin de refléter les transferts entre les fournisseurs

4
5
6
7

TABLEAU 7
ÉVOLUTION DES COMPOSANTES DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS FACTURÉES AU
DISTRIBUTEUR POUR LES EXERCICES 2007 À 2011 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (en millions de dollars)							Croissance annuelle moyenne 2007-2011	Croissance annuelle D-2010-022 ajustée vs Année témoin 2011
	Années historiques			2010			Année témoin		
	2007	2008	2009	D-2010-022	D-2010-022 ajustée	Année de base	2011		
Centre de services partagés	157,8	157,1	154,6	192,6	154,8	160,0	164,8	1,1%	6,5%
Groupe Technologie	166,6	188,2	208,5	197,2	212,3	212,6	221,7	7,4%	4,4%
Unités corporatives	46,0	49,7	86,5	22,6	91,6	89,0	90,2	18,3%	-1,5%
Hydro-Québec TransÉnergie	6,1	5,0	4,0	4,5	4,5	4,0	4,3	-8,4%	-4,4%
Autres	6,1	4,5	3,6	3,6	3,6	3,8	4,2	-8,9%	16,7%
TOTAL - FOURNISSEURS	382,6	404,5	457,2	420,5	466,8	469,4	485,2	6,1%	3,9%
Abonnements au Québec	3 868 972	3 913 444	3 960 332	3 991 744	3 991 744	4 027 744	4 048 932	1,1%	1,4%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (Tableau 3)
(2) : Les données ont été redressées afin de refléter les transferts entre les fournisseurs

8
9 Le ratio présente une croissance annuelle moyenne de 4,9 % sur la période 2007-2011.

10 Les principaux éléments expliquant cette croissance sont les suivants :

- 11 • croissance des coûts en provenance du groupe Technologie, découlant de la
- 12 mise en service du projet SIC en 2008, des mesures de sécurité cybernétique
- 13 mises de l'avant depuis 2009 (HQD-7, document 7, section 3) ainsi qu'au

- 1 transfert des activités du Distributeur liées aux technologies de l'information vers
2 ce fournisseur de service à compter de 2010 ;
- 3 • croissance découlant d'éléments spécifiques décrits à la pièce HQD-7,
4 document 1 (section 2.1.2 et annexe C), dont le coût de l'automatisation ainsi
5 que ceux découlant du programme spécial visant à contrer la subtilisation
6 d'énergie.
- 7 • transfert de l'unité Formation du Distributeur vers les unités corporatives.

ANNEXE A

ÉVOLUTION DES SERVICES PARTAGÉS FACTURÉS

PAR DOMAINE D'ACTIVITÉS

1 **TABLEAU 8 : DÉTAIL DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)**

	Année historique 2009			D-2010-022			Année de base 2010			Année témoin 2011		
	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total
CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS	154,6	3,2	157,8	192,6	-	192,6	160,0	-	160,0	164,8	1,7	166,5
Acquisition	5,5	-	5,5	8,4	-	8,4	6,2	-	6,2	6,9	-	6,9
Immobilier	57,8	1,9	59,7	65,8	-	65,8	64,2	-	64,2	63,8	1,4	65,2
Gestion du matériel	35,8	-	35,8	37,3	-	37,3	37,3	-	37,3	37,7	-	37,7
Alimentation et hébergement	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2
Services alimentaires	0,9	-	0,9	1,2	-	1,2	1,2	-	1,2	1,3	-	1,3
Transport aérien	1,6	0,4	2,0	1,8	-	1,8	1,8	-	1,8	1,7	0,3	2,0
Gestion documentaire	8,2	0,1	8,3	8,4	-	8,4	7,7	-	7,7	6,2	-	6,2
Environnement	2,2	0,8	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Services de transport	42,4	-	42,4	41,5	-	41,5	41,4	-	41,4	47,0	-	47,0
Paie, dépenses de personnel et revenus autres				6,8	-	6,8						
Ressources humaines				21,2	-	21,2						
GROUPE TECHNOLOGIE	208,5	16,6	225,1	197,2	27,8	225,0	212,6	32,1	244,7	221,7	33,5	255,2
Télécommunications	67,2	2,1	69,3	69,9	3,9	73,8	69,6	3,0	72,6	70,1	4,3	74,4
Radios mobiles	23,1	-	23,1	23,4	-	23,4	23,0	-	23,0	22,6	-	22,6
Circuits	1,1	-	1,1	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0	1,3	-	1,3
Télécommunications de service	39,5	2,1	41,6	41,5	3,9	45,4	41,6	3,0	44,6	42,1	4,3	46,4
Sécurité cybernétique et divers	3,5	-	3,5	4,0	-	4,0	4,0	-	4,0	4,1	-	4,1
Innovation	19,4	7,8	27,2	19,6	7,0	26,6	19,4	7,1	26,5	20,1	7,4	27,5
Innovation technologique	13,0	6,6	19,6	12,9	6,5	19,4	12,4	6,9	19,3	13,0	7,2	20,2
Soutien technique	6,4	1,2	7,6	6,7	0,5	7,2	7,0	0,2	7,2	7,1	0,2	7,3
Informatique	121,9	6,7	128,6	107,7	16,9	124,6	123,6	22,0	145,6	131,5	21,8	153,3
Maintenance, développement et intégration	12,1	3,3	15,4	12,8	9,1	21,9	9,0	8,1	17,1	12,5	10,8	23,3
Gestion des infrastructures technologiques	53,4	1,0	54,4	59,0	0,6	59,6	56,7	4,2	60,9	57,9	1,8	59,7
Centre de compétences SAP	28,9	1,2	30,1	31,2	7,2	38,4	24,6	6,8	31,4	31,2	6,4	37,6
Systèmes clientèle	21,4	0,4	21,8	-	-	-	27,0	2,5	29,5	21,2	2,5	23,7
Sécurité cybernétique et divers	6,1	0,8	6,9	4,7	-	4,7	6,3	0,4	6,7	8,7	0,3	9,0
UNITÉS CORPORATIVES	86,5	1,2	87,7	22,6	0,5	23,1	89,0	0,4	89,4	90,2	0,3	90,5
Finances	20,1	-	20,1	11,7	-	11,7	19,4	-	19,4	19,8	-	19,8
Ressources humaines	56,1	-	56,1	-	-	-	58,6	-	58,6	59,8	-	59,8
Affaires corporatives et secrétariat général	10,3	1,2	11,5	10,9	0,5	11,4	11,0	0,4	11,4	10,6	0,3	10,9
Sécurité industrielle	5,9	-	5,9	6,3	0,1	6,4	6,4	-	6,4	6,3	-	6,3
Affaires juridiques	3,7	-	3,7	4,4	0,2	4,6	4,2	0,2	4,4	3,9	0,2	4,1
Autres unités	0,7	1,2	1,9	0,2	0,2	0,4	0,4	0,2	0,6	0,4	0,1	0,5
AUTRES	7,6	4,2	11,8	8,1	-	8,1	7,8	-	7,8	8,5	-	8,5
Hydro-Québec TransÉnergie	4,0	0,2	4,2	4,5	-	4,5	4,0	-	4,0	4,3	-	4,3
Hydro-Québec Production	1,7	0,7	2,4	1,5	-	1,5	1,7	-	1,7	2,1	-	2,1
Hydro-Québec Équipement	1,9	3,3	5,2	2,1	-	2,1	2,1	-	2,1	2,1	-	2,1
CHARGES TOTALES AVANT RENDEMENT	457,2	25,2	482,4	420,5	28,3	448,8	469,4	32,5	501,9	485,2	35,5	520,7

2