

**FACTURATION ET EFFICIENCE  
CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS**



---

**Tables des matières**

<b>1.</b>	<b>CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>ÉVOLUTION DES SERVICES FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>EFFICIENCE DU CSP .....</b>	<b>8</b>
3.1	INDICATEURS D'EFFICIENCE POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CSP .....	9
3.2	PRÉSENTATION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP .....	9
3.3	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE.....	10
3.3.1	<i>Services immobiliers</i> .....	10
3.3.1.1	Coût d'exploitation des espaces (\$/m <sup>2</sup> ).....	10
3.3.1.2	Taux d'inoccupation des espaces (%).....	11
3.3.2	<i>Services de transport</i> .....	12
3.3.3	<i>Gestion du matériel</i> .....	13
3.4	BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP .....	14
3.4.1	<i>Contexte</i> .....	14
3.4.2	<i>Planification des travaux</i> .....	15
3.4.3	<i>Plan de balisage</i> .....	15
	<b>ANNEXE A COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP .....</b>	<b>19</b>



## **1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

1 Le Centre de services partagés (CSP) a pour mission de fournir les produits et services  
2 partagés dans le domaine de l'approvisionnement en biens et services à l'ensemble des  
3 unités de l'entreprise. À titre d'expert, il est également mandaté pour fournir les  
4 stratégies, les orientations, les encadrements, les programmes d'entreprise et les  
5 objectifs liés à ses champs d'activités.

6 Il est important de noter que le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un réaménagement organisationnel est  
7 entré en vigueur, lequel a entraîné les changements suivants :

- 8 • le transfert de la Direction principale – Centre de services partagés à la division  
9 Hydro-Québec Équipement, qui est devenue Hydro-Québec Équipement et  
10 services partagés, ainsi que celui de l'unité Ressources humaines – CSP au  
11 CSP, auparavant rattachée à la Direction principale – Ressources humaines ;
- 12 • la création de la vice-présidence – Ressources humaines (anciennement  
13 direction principale – Ressources humaines), relevant directement du président-  
14 directeur général ;
- 15 • le transfert à la vice-présidence – Comptabilité et contrôle des unités suivantes :  
16 Obtention des revenus autres, Paie et dépenses de personnel et Comptes  
17 fournisseurs.

18 Ces ajustements organisationnels n'entraînent aucun impact sur le revenu requis des  
19 clients réglementés, et sont reflétés dans le présent dossier.

## **2. ÉVOLUTION DES SERVICES FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

20 Les tableaux 1 à 3 présentent le chiffre d'affaires du CSP pour l'année historique,  
21 l'année de base et l'année témoin projetée en y distinguant la part du Distributeur et  
22 celle du Transporteur.

1  
2

**TABLEAU 1**  
**REVENUS 2009 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Exercice terminé le 31 décembre 2009			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	4,5	5,5	29,0	34,5%
Immobilier	38,1	59,7	182,0	53,7%
Gestion du matériel	17,9	35,8	79,4	67,6%
Alimentation et hébergement	6,7	0,2	21,0	32,9%
Services alimentaires	0,3	0,9	3,7	32,4%
Transport aérien	6,8	2,0	31,5	27,9%
Gestion documentaire	3,2	8,3	24,1	47,7%
Environnement	0,0	3,0	3,0	100,0%
Services de transport	18,9	42,4	82,3	74,5%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,9	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>96,4</b>	<b>157,8</b>	<b>456,9</b>	<b>55,6%</b>

3

4

5

6

**TABLEAU 2**  
**REVENUS 2010 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Exercice terminé le 31 décembre 2010			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,4	6,2	29,3	32,8%
Immobilier	36,5	64,2	181,6	55,5%
Gestion du matériel	19,4	37,3	81,3	69,7%
Alimentation et hébergement	6,8	0,2	21,8	32,1%
Services alimentaires	0,3	1,2	4,7	31,9%
Transport aérien	6,7	1,8	30,1	28,2%
Gestion documentaire	3,0	7,7	22,6	47,3%
Services de transport	18,7	41,4	79,5	75,6%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	1,1	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>94,8</b>	<b>160,0</b>	<b>452,0</b>	<b>56,4%</b>

7

1  
2

**TABLEAU 3  
REVENUS 2011 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Exercice terminé le 31 décembre 2011			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,8	6,9	32,2	33,2%
Immobilier	39,1	65,2	187,0	55,8%
Gestion du matériel	19,5	37,7	83,4	68,6%
Alimentation et hébergement	6,9	0,2	22,5	31,6%
Services alimentaires	0,3	1,3	5,0	32,0%
Transport aérien	6,7	2,0	30,5	28,5%
Gestion documentaire	2,8	6,2	21,3	42,3%
Services de transport	20,2	47,0	86,9	77,3%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>99,3</b>	<b>166,5</b>	<b>468,9</b>	<b>56,7%</b>

3

4 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services  
5 sont présentés dans les tableaux 4 à 6 :

6  
7

**TABLEAU 4  
VOLUMES 2009 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice terminé le 31 décembre 2009			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	29 494	35 721	186 260	35,0%
Immobilier	Mètres carrés	181 288	512 734	906 910	76,5%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	58	121	281	63,7%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	147 915	460 477	938 893	64,8%
Alimentation et hébergement	Nuitées	5 625	459	22 470	27,1%
Transport aérien	Passagers / miles	4 282 415	514 692	22 185 757	21,6%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 954	5 363	15 123	48,4%
Services de transport	Véhicules	2 372	3 344	8 105	70,5%

8

1  
 2

**TABLEAU 5**  
**VOLUMES 2010 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice terminé le 31 décembre 2010			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	20 463	37 467	177 164	32,7%
Immobilier	Mètres carrés	175 771	512 205	900 023	76,4%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	60	117	278	63,5%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	141 404	451 308	927 543	63,9%
Alimentation et hébergement	Nuitées	5 931	1 140	26 606	26,6%
Transport aérien	Passagers / miles	3 935 193	508 810	20 136 736	22,1%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 867	5 418	14 725	49,5%
Services de transport	Véhicules	2 415	3 354	8 175	70,6%

 3  
 4  
 5  
 6

**TABLEAU 6**  
**VOLUMES 2011 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice terminé le 31 décembre 2011			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	22 161	40 397	190 078	32,9%
Immobilier	Mètres carrés	187 425	508 294	919 775	75,6%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	59	116	283	61,8%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	149 288	462 936	939 619	65,2%
Alimentation et hébergement	Nuitées	5 771	508	21 382	29,4%
Transport aérien	Passagers / miles	4 282 394	512 933	21 522 166	22,3%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 912	5 381	14 787	49,3%
Services de transport	Véhicules	2 472	3 431	8 313	71,0%

7

8 En 2011, le chiffre d'affaires du CSP s'établit à 468,9 M\$, soit une augmentation de  
 9 12 M\$ par rapport au chiffre d'affaires réel de 2009, présentant donc une croissance  
 10 annuelle moyenne de 1,3 %, un niveau inférieur à l'inflation, malgré une croissance des  
 11 besoins des clients. Cette faible croissance est le résultat des efforts soutenus  
 12 d'optimisation réalisés par le CSP.

13 Sur l'horizon 2009-2011, la quote-part des clients réglementés dans le chiffre d'affaires  
 14 du CSP s'est maintenue aux environs de 56 %.

### 3. EFFICIENCE DU CSP

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



### **3.1 Indicateurs d'efficience pour évaluer la performance du CSP**

1 Les indicateurs d'efficience ont été établis conjointement par une équipe de travail  
2 composée de représentants du Distributeur et du CSP. Ces indicateurs tiennent compte  
3 des exigences et obligations du Distributeur quant à la qualité des produits et services  
4 consommés et à l'efficience des coûts qui lui sont facturés. Ils ont été sélectionnés et  
5 retenus en fonction des critères suivants :

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

### **3.2 Présentation des indicateurs d'efficience du CSP**

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

19 Le tableau 7 détaille par domaine les indicateurs d'efficience du CSP et montre leur  
20 évolution au cours des années 2007 à 2011.

**TABLEAU 7**  
**ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS**  
**POUR LES EXERCICES 2007 À 2011**

Domaines	Description	INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP					
		Exercices terminés le 31 décembre					Croissance annuelle 2007-2011
		Années historiques			Année de base	Année témoin	
		2007	2008	2009	2010	2011	
Services immobiliers	Coût d'exploitation (\$) / m <sup>2</sup>	101,6	104,2	102,3	105,1	102,9	0,3%
	Taux d'inoccupation (%)	0,9	0,3	0,2	0,2	0,1	s. o.
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	3 081	3 019	3 089	3 145	3 294	1,7%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	0,19	0,15	0,15	0,15	0,14	-6,6%

1

2 Sur l'horizon 2007-2011, l'ensemble des indicateurs affiche une progression inférieure à  
3 l'inflation. Il s'agit d'une excellente performance compte tenu d'une part, de  
4 l'augmentation des salaires découlant des conventions collectives qui est de l'ordre de  
5 3 % (indexation et progression) et de l'inflation de l'ordre de 2 % et d'autre part, de  
6 l'augmentation de la charge de retraite de 2010 à 2011.

7 Un tableau montrant la valeur annuelle des composantes des indicateurs d'efficience est  
8 présenté en Annexe A de cette pièce. Des fiches techniques de ces mêmes indicateurs  
9 décrivant leurs composantes et modalités de calcul sont également présentées dans  
10 cette annexe.

### 3.3 ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE

#### 3.3.1 Services immobiliers

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

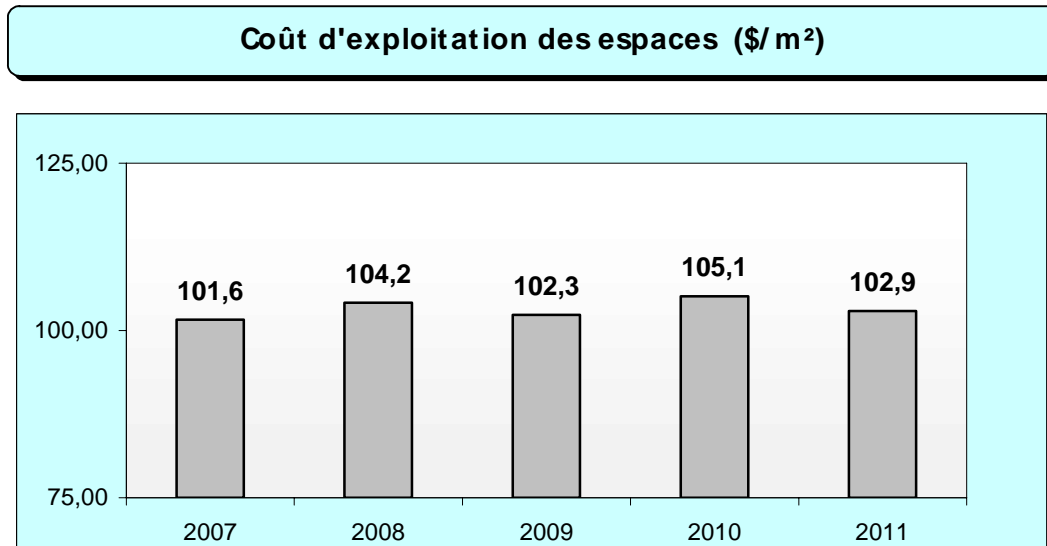
##### 3.3.1.1 Coût d'exploitation des espaces (\$/m<sup>2</sup>)

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

18 Le graphique 1 présente l'évolution du coût d'exploitation des espaces par mètre carré  
19 pour la période de 2007 à 2011.

1

**GRAPHIQUE 1**



2

3 Sur la période observée, le coût d'exploitation des espaces a connu une croissance  
4 annuelle moyenne de 0,3 % pour s'établir à 102,9 \$/m<sup>2</sup> en 2011. La diminution de  
5 l'indicateur en 2011 est principalement dû au transfert, au groupe Technologie, des  
6 activités liées aux technologies de l'information de la direction Processus d'affaires  
7 (anciennement direction SIC) du Distributeur. Ce transfert a été intégré à la grille tarifaire  
8 2011 du CSP. Le coût moyen d'exploitation des espaces occupés par les ressources  
9 transférées étant plus élevé que le coût moyen d'exploitation pour Hydro-Québec dans  
10 son ensemble, ce transfert a eu un impact à la baisse sur l'indicateur du Distributeur.

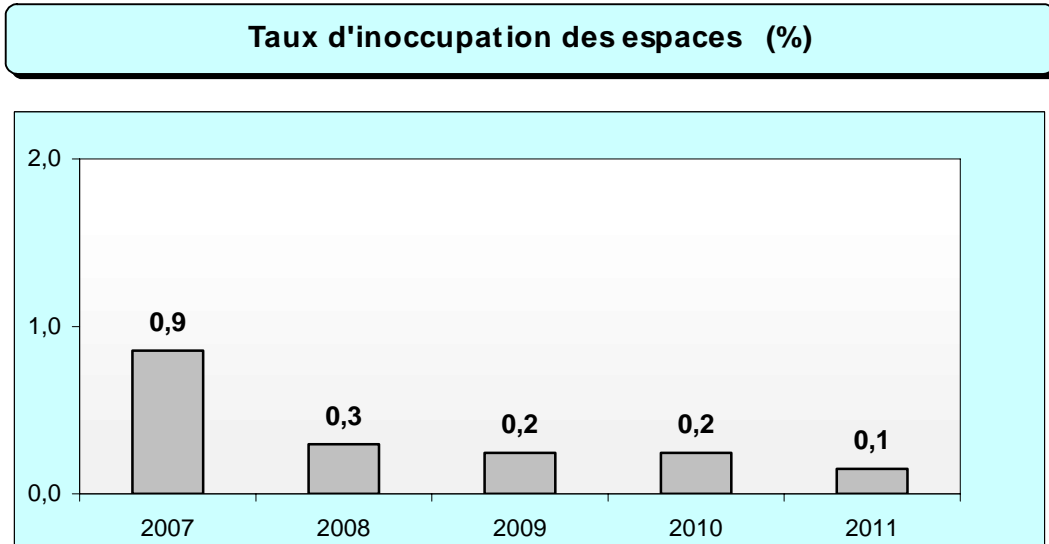
### **3.3.1.2 Taux d'inoccupation des espaces (%)**

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

14 Le graphique 2 montre l'évolution du taux d'inoccupation des espaces de 2007 à 2011.

1

**GRAPHIQUE 2**



2

3 En diminution depuis 2007, le taux d'inoccupation des espaces se situe en deçà des  
4 taux d'inoccupation généralement constatés dans les entreprises comparables, lesquels  
5 s'élèvent en moyenne à 3 %, tel que démontré par les résultats du balisage effectué en  
6 2008 présentés dans le dossier tarifaire R-3708-2009. Ces résultats témoignent des  
7 efforts du CSP pour réaliser son mandat de gestion de l'ensemble du parc immobilier.  
8 L'indicateur actuel présente un niveau correspondant de près à la pleine utilisation des  
9 espaces sous gestion.

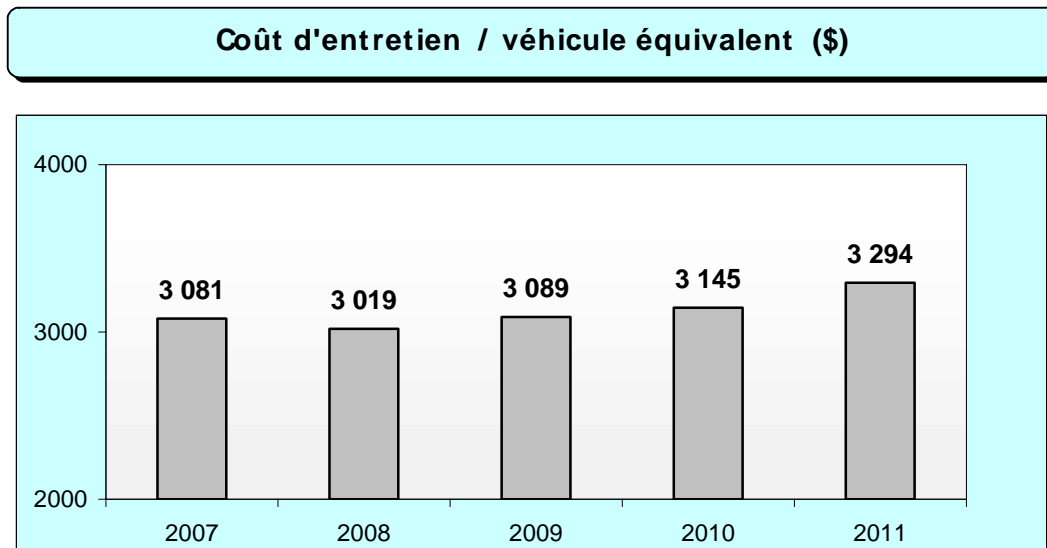
**3.3.2 Services de transport**

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

15 Pour évaluer l'efficacité du domaine Services de transport, le ratio du coût d'entretien  
16 par véhicule équivalent a été retenu. La notion de «Véhicule équivalent» permet de  
17 normaliser la charge de travail en fonction des différentes catégories de véhicules et des  
18 besoins afférents. À titre d'exemple, un camion élévateur à nacelle équivaut à

1 12,5 automobiles. Ces équivalences sont établies selon des statistiques et données  
2 disponibles sur le marché de comparaison et utilisées dans la gestion de cette activité.  
3 Cet indicateur mesure le coût unitaire d'entretien du parc de véhicules du Distributeur.  
4 Le graphique 3 présente les résultats du coût d'entretien par véhicule équivalent pour la  
5 période de 2007 à 2011.

6 **GRAPHIQUE 3**



7  
8 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 1,7 %, l'évolution de l'indicateur est  
9 demeurée légèrement inférieure à l'inflation depuis 2007. Ceci reflète les efforts  
10 d'amélioration de la productivité des ateliers d'entretien réalisés par le CSP et ce, malgré  
11 l'évolution de la complexité technologique durant cette période. La hausse de l'indicateur  
12 en 2011 est principalement due à l'augmentation du coût de retraite ainsi qu'à la hausse  
13 de l'âge moyen du parc de véhicules légers suite à la décision de prioriser le  
14 remplacement des véhicules stratégiques.

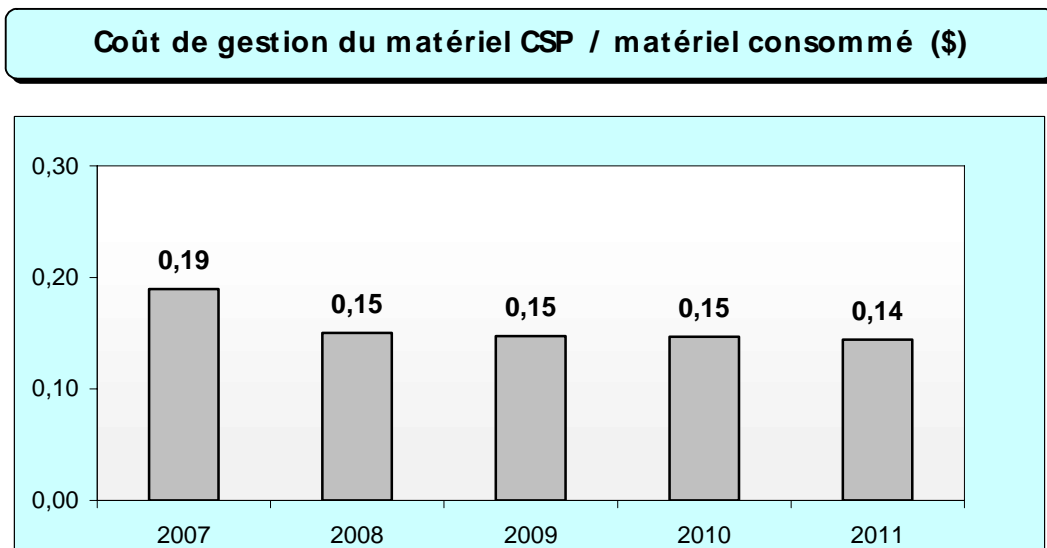
### **3.3.3 Gestion du matériel**

15 Le rôle du domaine Matériel consiste principalement à exploiter les entrepôts et les  
16 points de service et à gérer les inventaires de matériel, selon un niveau de gestion  
17 acceptable pour l'ensemble de sa clientèle.

1 L'indicateur du coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé met en  
2 relation les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de  
3 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel consommé  
4 par le Distributeur.

5 Le graphique 4 montre son évolution de 2007 à 2011.

6 **GRAPHIQUE 4**



7  
8 Après la baisse observée en 2008, l'indicateur s'est maintenu à un niveau stable et ce,  
9 malgré l'inflation. Ce résultat témoigne des efforts d'optimisation et de gestion déployés  
10 conjointement par le domaine Matériel et ses clients.

### **3.4 BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP**

#### **3.4.1 Contexte**

11 En réponse aux attentes exprimées par la Régie dans sa décision D-2010-022<sup>1</sup>, le CSP  
12 dépose ci-après un calendrier pluriannuel de réalisation des exercices de balisage pour  
13 l'ensemble de ses principaux domaines d'activités, et ce en attente de la décision finale  
14 de la Régie quant à la proposition du CSP (dossier R-3708-2009) de ne pas reconduire  
15 l'exercice de balisage pour les années futures.

<sup>1</sup> D-2010-022, p.105, paragraphe 356

### **3.4.2 Planification des travaux**

1 Le plan de balisage antérieur dont les résultats ont été présentés dans le dossier  
2 tarifaire R-3708-2009, avait été établi selon les priorités identifiées en vue d'améliorer  
3 les produits et services pour l'ensemble de la clientèle du CSP. Ces priorités avaient été  
4 déterminées à partir des attentes de ses clients et de l'importance relative des produits  
5 et services fournis au Distributeur.

6 Le CSP a procédé à la mise à jour de la valeur monétaire des produits et services  
7 fournis au Distributeur en se basant sur les prévisions obtenues lors de l'élaboration de  
8 la grille tarifaire 2011. Ces résultats, qui ont été utilisés dans la préparation du plan de  
9 balisage, sont présentés dans le plan de la section suivante. Seules les activités  
10 présentant une quote-part de plus de 5 % dans la facture du CSP ont été retenues aux  
11 fins de l'exercice.

12 Étant donné que les objets de balisage mesurés en 2008 représentaient bien les  
13 activités principales du CSP, celui-ci propose de conserver les mêmes objets dans son  
14 plan.

15 Le plan s'échelonne sur l'horizon 2010-2013. L'échéancier tient compte de la  
16 disponibilité de l'information, de la capacité de réalisation des domaines du CSP ainsi  
17 que des échéanciers réglementaires du Distributeur.

### **3.4.3 Plan de balisage**

18 Compte tenu des résultats stables obtenus en 2008 et déposés dans le dernier dossier  
19 tarifaire, du coût associé à l'exercice de balisage ainsi que de la stabilité de ses  
20 indicateurs d'efficience, le CSP réitère sa demande de ne pas reconduire l'exercice de  
21 balisage. Cependant, s'il advient que la décision finale de la Régie soit de reconduire  
22 l'exercice de balisage, le CSP propose d'appliquer le plan suivant :

<b>Immobilier</b> (65,2 M \$ ou 39,2 %)	Trimestres 2010				Trimestres 2011				Trimestres 2012				Trimestres 2013			
Objets de balisage :	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Immeubles en location / Propriétés client</b>																
• Coût d'entretien / m <sup>2</sup>											R					D
• % entretien externe											R					D
• Coût d'exploitation / m <sup>2</sup>											R					D
<b>Aménagement</b>																
• Taux d'inoccupation											R					D
• % aménagement universel											R					D

<b>Services de transport</b> (47,0 M \$ ou 28,2 %)	Trimestres 2010				Trimestres 2011				Trimestres 2012				Trimestres 2013			
Objet 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

<b>Matériel</b> (37,7 M\$ ou 22,6 %)	Trimestres 2010				Trimestres 2011				Trimestres 2012				Trimestres 2013			
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

<b>R</b>	Résultats disponibles
<b>D</b>	Dépôt à la Régie



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



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

Indicateurs	Composantes	Exercices terminés le 31 décembre				
		Années historiques			Année de base	Année témoin
		2007	2008	2009	2010	2011
Coût d'exploitation (\$) / m <sup>2</sup>	Coûts d'exploitation (k\$)	52 651	53 760	52 794	54 173	52 301
	m <sup>2</sup> occupés par le Distributeur	518 195	516 051	515 937	515 409	508 294
Taux d'inoccupation (%)	m <sup>2</sup> inoccupés	4 114	1 423	1 179	1 178	717
	m <sup>2</sup> propriétés du Distributeur	481 265	480 479	481 771	482 790	478 187
Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	Coût d'entretien (K\$)	38 166	36 765	37 962	39 463	42 232
	Nombre de véhicules équivalents	12 387	12 180	12 288	12 547	12 819
Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	Coût de gestion CSP (M\$)	33,2	32,5	32,5	32,0	32,5
	Matériel consommé (M\$)	175,1	216,2	220,4	218,1	225,2

Indicateur d'efficacité - 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 (sanitaire, interne, externe), 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 parc immobilier incluent les espaces Bureau et Industriel 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 des clients à la Grille tarifaire (en milliers de \$)</u> Mètres carrés exploités pour le client</p>																	
<b>Résultats</b>		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>												
				Note 1		Note 2												
	<b>HQ</b>	133,4 \$	138,8 \$	146,2 \$	149,0 \$	154,3 \$												
	<b>HQD</b>	101,6 \$	104,2 \$	102,3 \$	105,1 \$	102,9 \$												
	<b>HQT</b>	145,7 \$	147,6 \$	147,4 \$	142,0 \$	134,6 \$												
<p align="center"><b>Coût d'exploitation / m<sup>2</sup> - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Coût d'exploitation / m<sup>2</sup> - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût d'exploitation / m<sup>2</sup> - HQ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>133,4 \$</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>138,8 \$</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>146,2 \$</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>149,0 \$</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>154,3 \$</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût d'exploitation / m <sup>2</sup> - HQ	2007	133,4 \$	2008	138,8 \$	2009	146,2 \$	2010	149,0 \$	2011	154,3 \$
Année	Coût d'exploitation / m <sup>2</sup> - HQ																	
2007	133,4 \$																	
2008	138,8 \$																	
2009	146,2 \$																	
2010	149,0 \$																	
2011	154,3 \$																	
<p>Note 1: L'indicateur HQ 2009 inclut les résultats des TI.</p> <p>Note 2: L'indicateur HQ 2011 inclut les résultats de la VPRH, Obtention des revenus autres, Paie et dépenses de personnel et Comptes fournisseurs.</p>																		

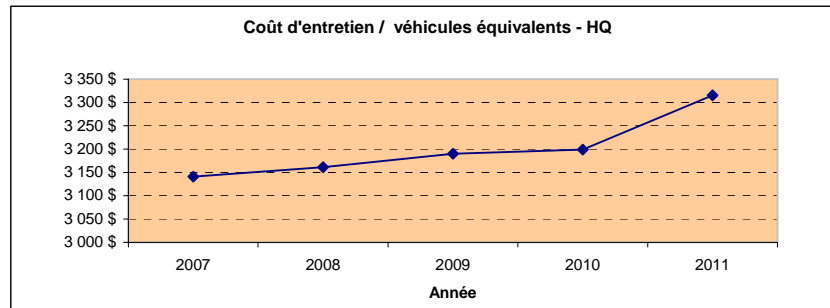
**Indicateur d'efficience - Centre de services partagés  
Fiche technique**

<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 Bureau 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>																	
<b>Unité de mesure</b>	%																	
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Mètres carrés inoccupés de la grille tarifaire (sans preneur)}}{\text{Mètres carrés exploités pour le client de la grille tarifaire}} \times 100$																	
<b>Résultats</b>		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>												
	<b>HQ</b>	1,2%	0,4%	0,5%	0,4%	0,3%												
	<b>HQD</b>	0,9%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%												
	<b>HQT</b>	1,4%	1,4%	1,9%	1,5%	1,1%												
<table border="1"> <caption>Taux d'inoccupation - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'inoccupation (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>1,2%</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0,4%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,5%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>0,4%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>0,3%</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Taux d'inoccupation (%)	2007	1,2%	2008	0,4%	2009	0,5%	2010	0,4%	2011	0,3%
Année	Taux d'inoccupation (%)																	
2007	1,2%																	
2008	0,4%																	
2009	0,5%																	
2010	0,4%																	
2011	0,3%																	

**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 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 camion 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>
<b>Unité de mesure</b>	\$ par véhicule équivalent
<b>Méthode de calcul</b>	<u>Coûts des processus facturés</u> Nombre de véhicules équivalents

<b>Résultats</b>		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	<b>HQ</b>	3 141 \$	3 161 \$	3 190 \$	3 199 \$	3 315 \$
	<b>HQD</b>	3 081 \$	3 019 \$	3 089 \$	3 145 \$	3 294 \$
	<b>HQT</b>	2 784 \$	2 886 \$	2 870 \$	2 917 \$	3 012 \$



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 consommé 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>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>												
	<b>HQ</b>	0,19	0,16	0,17	0,17	0,17												
	<b>HQD</b>	0,19	0,15	0,15	0,15	0,14												
	<b>HQT</b>	0,26	0,27	0,25	0,25	0,23												
<p style="text-align: center;"><b>Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>0,19</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>0,17</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût	2007	0,19	2008	0,16	2009	0,17	2010	0,17	2011	0,17
Année	Coût																	
2007	0,19																	
2008	0,16																	
2009	0,17																	
2010	0,17																	
2011	0,17																	