

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

Table des matières

1	CONTEXTE ORGANISATIONNEL	5
2	ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR	5
3	AJUSTEMENTS AU TITRE DE RENDEMENT SUR LES ACTIFS UTILISÉS PAR LES FOURNISSEURS INTERNES	7
4	EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR.....	8
	ANNEXE A ÉVOLUTION DES SERVICES PARTAGÉS FACTURÉS PAR DOMAINE D'ACTIVITÉS	11

1 CONTEXTE ORGANISATIONNEL

1 En 2011, 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 2010-2012. Ainsi, afin d'en faciliter l'analyse, le
5 Distributeur redresse les données de l'année 2011 autorisée pour refléter les transferts
6 de la direction Ressources humaines et de l'équipe Communication interne décrits à la
7 section 2 de la pièce HQD-1, document 3. Ceux-ci amènent une augmentation des
8 charges de services partagés totales du Distributeur de 11,3 M\$, augmentation
9 compensée par une baisse équivalente des charges d'exploitation.

10
11
12

TABLEAU 1
IMPACTS DES TRANSFERTS DES ACTIVITÉS DE 2011
SUR LES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)

Impacts des transferts	Ressources humaines	Communication	Total
Charges de services partagés	10,7	0,6	11,3
Réduction des charges occasionnée par le transfert des activités	(2,4)	(0,1)	(2,5)
<i>Centre de services partagés</i>	<i>(1,0)</i>	<i>(0,05)</i>	<i>(1,1)</i>
<i>Groupe Technologie</i>	<i>(0,9)</i>	<i>(0,05)</i>	<i>(1,0)</i>
<i>Unités corporatives</i>	<i>(0,5)</i>		<i>(0,5)</i>
Nouveaux services facturés au Distributeur suite au transfert des activités	13,1	0,7	13,8
<i>Unités corporatives - Ressources humaines</i>	<i>13,1</i>		<i>13,1</i>
<i>Unités corporatives - Communication interne</i>		<i>0,7</i>	<i>0,7</i>

13

2 ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR

14 Le tableau 2 détaille l'ensemble des charges de services partagés du Distributeur
15 imputées à l'exploitation pour les années 2010 à 2012.

1
2

**TABLEAU 2
SOMMAIRE DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)**

Fournisseurs	Année historique 2010	2011			Année témoin 2012	2012 vs D-2011-028 ajustée
		D-2011-028	D-2011-028 ajustée	Année de base		
Centre de services partagés (CSP)	159,3	168,6	167,6	168,7	168,8	1,2
Approvisionnement et services	156,1	164,8	163,8	165,4	166,1	2,3
Rendement sur les actifs	3,2	3,8	3,8	3,3	2,7	(1,1)
Groupe Technologie	215,5	224,1	223,1	236,5	240,0	16,9
Télécommunications	68,5	70,1	69,8	71,3	74,7	4,9
Innovation	19,0	20,1	20,1	20,2	25,6	5,5
Informatique	120,1	125,4	124,7	137,7	135,0	10,3
Rendement sur les actifs	7,9	8,5	8,5	7,3	4,7	(3,8)
Unités corporatives	102,0	90,2	103,5	104,1	112,3	8,8
Finances	19,2	19,8	19,6	19,7	19,3	(0,3)
Ressources humaines	70,9	59,8	72,6	72,9	79,3	6,7
Affaires corporatives et secrétariat général	11,9	10,6	11,3	11,5	13,7	2,4
Hydro-Québec TransÉnergie	4,3	4,3	4,3	3,7	4,0	(0,3)
Hydro-Québec Production	2,0	2,1	2,1	1,9	1,9	(0,2)
Hydro-Québec Équipement	3,8	2,1	2,1	1,8	1,8	(0,3)
Compte d'écarts du coût de retraite					(6,9)	(6,9)
CHARGES TOTALES AVEC RENDEMENT	486,9	491,4	502,7	516,7	521,9	19,2
Ajustements organisationnels (voir tableau 1)		11,3				
CHARGES TOTALES - intégrant ces ajustements	486,9	502,7	502,7	516,7	521,9	

3

4 Les charges de services partagés totalisent 521,9 M\$ en 2012, soit une hausse de
5 19,2 M\$ (3,8 %) par rapport au montant déterminé par la Régie pour 2011 et ajusté pour
6 tenir compte de l'impact des ajustements organisationnels de 11,3 M\$.

7 N'eût été de l'impact de la baisse du rendement sur les actifs des fournisseurs de 4,9 M\$
8 et du compte d'écarts du coût de retraite pour les charges de services partagés de
9 6,9 M\$¹, la hausse des charges de services partagés s'élèverait à 31 M\$. Cette hausse
10 est essentiellement attribuable aux éléments suivants :

- 11 • Augmentation de 8,1 M\$ qui s'explique par l'imputation aux charges d'exploitation de
12 coûts relatifs au PGEÉ découlant du passage aux normes internationales
13 d'information financière (IFRS) au 1^{er} janvier 2012².
- 14 • Croissance des besoins en technologies de l'information associés aux projets
15 Optimisation des systèmes clientèles (OSC) et CATVAR pour respectivement 5,9 M\$

¹ HQD-7, Document 1, Tableau 4.

² HQD-7, Document 1, section 1.1.2.3 et Annexe B.

1 et 1,1 M\$, ainsi qu'à un accroissement des besoins en stockage et archivage de
2 données de l'ordre de 2 M\$.

- 3 • Augmentation de la facturation des unités corporatives découlant principalement des
4 coûts de formation suite à l'embauche de monteurs de lignes.
- 5 • Croissance normale des coûts découlant de l'inflation.

6 L'annexe A détaille l'évolution sur la période 2010-2012 des services partagés facturés
7 par domaine d'activités.

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

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

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

18 **TABLEAU 3**
19 **AJUSTEMENTS AU TITRE DU RENDEMENT SUR LES ACTIFS DU CSP (M\$)**

	Année historique 2010	2011		Année témoin 2012
		D-2011-028	Année de base	
Base de tarification du fournisseur	288,6	347,2	321,9	213,4
X Taux de rendement réglementé du Distributeur	7,42%	7,44%	7,16%	7,24%
= Rendement global sur la base de tarification	21,4	25,8	23,1	15,5
X Quote-part du Distributeur	29,47%	31,15%	31,08%	31,38%
= Rendement - part du Distributeur	6,3	8,0	7,2	4,9
- Frais financiers inclus dans la facturation	3,1	4,2	3,9	2,1
= Ajustement au titre du rendement des actifs du CSP	3,2	3,8	3,3	2,7

1 **TABLEAU 4**
 2 **AJUSTEMENTS AU TITRE DU RENDEMENT SUR LES ACTIFS DU GROUPE TECHNOLOGIE (M\$)**

	Année historique 2010	2011		Année témoin 2012
		D-2011-028	Année de base	
Base de tarification du fournisseur	435,1	549,5	516,5	292,7
X Taux de rendement réglementé du Distributeur	7,42%	7,44%	7,16%	7,24%
= Rendement global sur la base de tarification	32,3	40,9	37,0	21,2
X Quote-part du Distributeur	44,71%	41,66%	43,32%	43,54%
= Rendement - part du Distributeur	14,4	17,0	16,0	9,2
- Frais financiers inclus dans la facturation	6,5	8,6	8,8	4,5
= Ajustement au titre du rendement des actifs du Groupe Technologie	7,9	8,5	7,2	4,7

3
 4 Les baisses respectives de 1,1 M\$ et de 3,8 M\$ du rendement des fournisseurs du
 5 Centre de services partagés et du groupe Technologie s'expliquent par l'impact du
 6 passage aux IFRS sur leurs actifs et passifs au titre des prestations constituées³.

4 EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

7 Le tableau 5 présente l'évolution sur la période 2008-2012 de l'indicateur global de
 8 l'efficacité des fournisseurs internes du Distributeur, soit le ratio « Charges de services
 9 par abonnement au Québec », tandis que le tableau 6 présente les composantes
 10 servant au calcul de l'indicateur. Celui-ci met en relation l'ensemble des charges de
 11 services partagés (portion imputée aux charges d'exploitation du Distributeur) excluant
 12 l'ajustement au titre de rendement des fournisseurs et le compte d'écarts du coût de
 13 retraite avec le nombre d'abonnements.

³ Dossier R-3768-2011, HQTD-1, document 1.

1
2
3

TABLEAU 5
ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC
POUR LES EXERCICES 2008 À 2012 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC							Croissance annuelle moyenne 2008-2012	Croissance annuelle 2012 vs D-2011-028 ajustée
	Années historiques			2011			Année témoin		
	2008	2009	2010	D-2011-028	D-2011-028 ajustée	Année de base	2012		
Centre de services partagés	40,14	39,04	38,91	40,70	40,46	40,74	40,46	0,2%	0,0%
Groupe Technologie	48,09	52,65	51,75	53,25	53,00	56,45	57,31	4,5%	8,1%
Unités corporatives	12,70	21,84	25,43	22,28	25,56	25,64	27,35	21,1%	7,0%
Hydro-Québec TransÉnergie	1,28	1,01	1,07	1,06	1,06	0,91	0,97	-6,6%	-8,3%
Autres	1,15	0,91	1,45	1,04	1,04	0,91	0,90	-5,9%	-13,1%
TOTAL - FOURNISSEURS	103,36	115,44	118,60	118,33	121,12	124,65	126,99	5,3%	4,8%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (Tableau 2)
(2) : Excluant le compte d'écarts du coût de retraite

4
5
6
7

TABLEAU 6
ÉVOLUTION DES COMPOSANTES DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS FACTURÉES AU
DISTRIBUTEUR POUR LES EXERCICES 2008 À 2012 ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (en millions de dollars)							Croissance annuelle moyenne 2008-2012	Croissance annuelle 2012 vs D-2011-028 ajustée
	Années historiques			2011			Année témoin		
	2008	2009	2010	D-2011-028	D-2011-028 ajustée	Année de base	2012		
Centre de services partagés	157,1	154,6	156,1	164,8	163,8	165,4	166,1	1,4%	1,4%
Groupe Technologie	188,2	208,5	207,6	215,6	214,6	229,2	235,3	5,7%	9,6%
Unités corporatives	49,7	86,5	102,0	90,2	103,5	104,1	112,3	22,6%	8,5%
Hydro-Québec TransÉnergie	5,0	4,0	4,3	4,3	4,3	3,7	4,0	-5,4%	-7,0%
Autres	4,5	3,6	5,8	4,2	4,2	3,7	3,7	-4,8%	-11,9%
TOTAL - FOURNISSEURS	404,5	457,2	475,8	479,1	490,4	506,1	521,4	6,6%	6,3%
Abonnements au Québec	3 913 444	3 960 332	4 011 789	4 048 932	4 048 932	4 060 289	4 105 789	1,2%	1,4%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (Tableau 2)
(2) : Excluant le compte d'écarts du coût de retraite

8
9 Le ratio présente une croissance annuelle moyenne de 5,3 % sur la période 2008-2012.

10 Les principaux éléments expliquant cette croissance sont les suivants :

- 11 • Croissance des coûts en provenance du groupe Technologie découlant des
- 12 transferts d'activités du Distributeur ;
- 13 • Transfert de l'unité Formation et de la direction Ressources humaines du
- 14 Distributeur vers les unités corporatives ;

- 1 • Croissance découlant d'éléments spécifiques décrits à la pièce HQD-7,
- 2 document 1 (Annexe B).

ANNEXE A

ÉVOLUTION DES SERVICES PARTAGÉS FACTURÉS

PAR DOMAINE D'ACTIVITÉS

1 **TABLEAU 7 : DÉTAIL DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (M\$)**

	Année historique 2010			D-2011-028			D-2011-028 ajustée			Année de base 2011			Année témoin 2012		
	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total
CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS	156,1	3,4	159,5	164,8	1,7	166,5	163,8	1,7	165,5	165,4	-	165,4	166,1	-	166,1
Acquisition	5,5	0,5	6,0	6,9	-	6,9	6,9	-	6,9	6,9	-	6,9	6,0	-	6,0
Immobilier	58,9	0,1	59,0	63,8	1,4	65,2	63,0	1,4	64,4	64,3	-	64,3	68,0	-	68,0
Gestion du matériel	34,8	0,1	34,9	37,7	-	37,7	37,7	-	37,7	37,7	-	37,7	36,7	-	36,7
Alimentation et hébergement	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2
Services alimentaires	1,1	-	1,1	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3	1,4	-	1,4
Transport aérien	1,4	0,5	1,9	1,7	0,3	2,0	1,7	0,3	2	2,0	-	2,0	1,8	-	1,8
Gestion documentaire	6,5	0,1	6,6	6,2	-	6,2	6,0	-	6,0	6,0	-	6,0	5,0	-	5,0
Environnement	4,0	2,1	6,1	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-
Services de transport	43,7	-	43,7	47,0	-	47,0	47,0	-	47	47,0	-	47,0	47,0	-	47,0
GROUPE TECHNOLOGIE	207,6	31,7	239,3	215,6	33,5	249,1	214,6	33,5	248,1	229,2	59,2	288,4	235,3	34,1	269,4
Télécommunications	68,5	1,6	70,1	74,4	4,3	74,4	69,8	4,3	74,1	71,3	2,7	74,0	74,7	2,1	76,8
Radios mobiles	22,8	-	22,8	22,6	-	22,6	22,6	-	22,6	22,9	-	22,9	23,6	-	23,6
Circuits	1,0	-	1,0	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3	-	-	-
Télécommunications de service	26,1	1,6	27,7	26,2	4,3	30,5	25,9	4,3	30,2	27,9	2,7	30,6	-	-	-
Service accès réseau	15,4	-	15,4	15,9	-	15,9	15,9	-	15,9	15,9	-	15,9	-	-	-
Divers	1,2	-	1,2	2,1	-	2,1	2,1	-	2,1	1,3	-	1,3	-	-	-
Centres d'appel, consoles téléphoniques et autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,8	2,1	20,9
Sécurité cybernétique	2,0	-	2,0	2,0	-	2,0	2	-	2	2,0	-	2,0	1,3	-	1,3
Communication de base	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26,5	-	26,5
Conduite du réseau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	-	3,6
Postes et centrales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,9	-	0,9
Innovation	19,0	6,0	25,0	20,1	7,4	27,5	20,1	7,4	27,5	20,2	7,3	27,5	25,6	1,9	27,5
Innovation technologique	13,6	5,5	19,1	13,0	7,2	20,2	13,0	7,2	20,2	14,0	7,1	21,1	20,4	1,7	22,1
Soutien technique	5,4	0,5	5,9	7,1	0,2	7,3	7,1	0,2	7,3	6,2	0,2	6,4	5,2	0,2	5,4
Technologies de l'information	120,1	24,1	144,2	125,4	21,8	147,2	124,7	21,8	146,5	137,7	49,2	186,9	135,0	30,1	165,1
Maintenance, développement et intégration	7,9	8,2	16,1	10,7	10,8	21,5	10,7	10,8	21,5	10,8	6,9	17,7	-	-	-
Gestion des infrastructures technologiques	55,3	1,6	56,9	57,9	1,8	59,7	57,2	1,8	59,0	57,9	0,9	58,8	-	-	-
Centre de compétences SAP	28,1	1,5	29,6	30,1	6,4	36,5	30,1	6,4	36,5	30,8	2,1	32,9	-	-	-
Systèmes clientèle	23,3	12,2	35,5	18,0	2,5	20,5	18,0	2,5	20,5	29,7	38,9	68,6	-	-	-
Planification, architecture et sécurité	0,9	0,6	1,5	1,8	0,3	2,1	1,8	0,3	2,1	1,6	0,4	2,0	-	-	-
Sécurité cybernétique	4,6	-	4,6	6,9	-	6,9	6,9	-	6,9	6,9	-	6,9	7,1	-	7,1
Services de base	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,3	-	13,3
Services de bureautique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,4	-	20,4
Services de développement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,0	30,1	63,1
Services d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61,2	-	61,2
UNITÉS CORPORATIVES	102,0	1,1	103,1	90,2	0,3	90,5	103,5	0,3	103,8	104,1	0,2	104,3	112,3	-	112,3
Finances	19,2	-	19,2	19,8	-	19,8	19,6	-	19,6	19,7	-	19,7	19,3	-	19,3
Ressources humaines	70,9	0,5	71,4	59,8	-	59,8	72,6	-	72,6	72,9	-	72,9	79,3	-	79,3
Affaires corporatives et secrétariat général	11,9	0,6	12,5	10,6	0,3	10,9	11,3	0,3	11,6	11,5	0,2	11,7	13,7	-	13,7
Sécurité industrielle	6,3	-	6,3	6,3	-	6,3	6,3	-	6,3	6,3	-	6,3	7,4	-	7,4
Affaires juridiques	4,1	0,1	4,2	3,9	0,2	4,1	3,9	0,2	4,1	3,9	0,2	4,1	5,0	-	5,0
Autres unités	1,5	0,5	2,0	0,4	0,1	0,5	1,1	0,1	1,2	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3
AUTRES	10,1	3,0	13,1	8,5	-	8,5	8,5	-	8,5	7,4	-	7,4	7,7	-	7,7
Hydro-Québec TransÉnergie	4,3	0,6	4,9	4,3	-	4,3	4,3	-	4,3	3,7	-	3,7	4,0	-	4,0
Hydro-Québec Production	2,0	-	2,0	2,1	-	2,1	2,1	-	2,1	1,9	-	1,9	1,9	-	1,9
Hydro-Québec Équipement	3,8	2,4	6,2	2,1	-	2,1	2,1	-	2,1	1,8	-	1,8	1,8	-	1,8
CHARGES TOTALES AVANT RENDEMENT ET COMPTE D'ÉCARTS DU COÛT DE RETRAITE	475,8	39,2	515,0	479,1	35,5	514,6	490,4	35,5	525,9	506,1	59,4	565,5	521,4	34,1	555,5

2