

**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>9</b>
3.1	PRÉSENTATION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP .....	9
3.2	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINE.....	10
3.2.1	<i>Services immobiliers.....</i>	<i>10</i>
3.2.1.1	Coût d'exploitation des espaces (\$/m <sup>2</sup> ).....	10
3.2.1.2	Taux d'inoccupation des espaces (%) .....	11
3.2.2	<i>Services de transport.....</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Gestion du matériel.....</i>	<i>13</i>
3.3	BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP .....	14
3.3.1	<i>Contexte.....</i>	<i>14</i>
3.3.2	<i>Planification des travaux.....</i>	<i>15</i>
3.3.3	<i>Plan de balisage .....</i>	<i>15</i>
	<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.

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

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

1  
 2

**TABLEAU 1**  
**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	3,2	6,0	29,2	31,5%
Immobilier	35,8	59,0	186,7	50,8%
Gestion du matériel	20,1	34,9	81,0	67,9%
Alimentation et hébergement	6,8	0,2	21,6	32,4%
Services alimentaires	0,3	1,1	4,6	30,4%
Transport aérien	6,9	1,9	32,9	26,7%
Gestion documentaire	3,1	6,6	22,6	42,9%
Environnement	0,3	6,1	6,4	100,0%
Services de transport	19,3	43,7	83,6	75,4%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	1,1	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>95,8</b>	<b>159,5</b>	<b>469,7</b>	<b>54,4%</b>

 3  
 4  
 5  
 6

**TABLEAU 2**  
**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	41,0	64,3	185,2	56,9%
Gestion du matériel	21,4	37,7	85,2	69,4%
Alimentation et hébergement	6,9	0,2	21,5	33,0%
Services alimentaires	0,3	1,3	5,0	32,0%
Transport aérien	6,7	2,0	30,5	28,5%
Gestion documentaire	2,8	6,0	21,3	41,3%
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>103,1</b>	<b>165,4</b>	<b>467,9</b>	<b>57,4%</b>

7

1  
2

**TABLEAU 3  
REVENUS 2012 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Exercice terminé le 31 décembre 2012			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,5	6,0	30,3	31,4%
Immobilier	42,1	68,0	192,8	57,1%
Gestion du matériel	19,6	36,7	81,2	69,3%
Alimentation et hébergement	6,6	0,2	22,5	30,2%
Services alimentaires	0,0	1,4	4,6	30,4%
Transport aérien	5,6	1,8	31,6	23,4%
Gestion documentaire	2,1	5,0	17,8	39,9%
Services de transport	20,3	47,0	86,9	77,4%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>99,8</b>	<b>166,1</b>	<b>467,8</b>	<b>56,8%</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 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	19 633	37 993	181 560	31,7%
Immobilier	Mètres carrés	175 771	474 212	900 023	72,2%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	60	117	278	63,7%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	141 404	449 273	927 543	63,7%
Alimentation et hébergement	Nuitées	5 093	360	22 563	24,2%
Transport aérien	Passagers / miles	4 098 010	432 494	21 536 320	21,0%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 867	5 312	14 725	48,8%
Services de transport	Véhicules	2 473	3 374	8 251	70,9%

8

1  
 2

**TABLEAU 5**  
**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	40 275	190 078	32,8%
Immobilier	Mètres carrés	187 425	503 939	917 478	75,4%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	62	116	286	62,2%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	149 288	460 902	939 619	64,9%
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	5 275	14 787	48,6%
Services de transport	Véhicules	2 472	3 431	8 313	71,0%

 3  
 4  
 5  
 6

**TABLEAU 6**  
**VOLUMES 2012 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS<sup>1</sup>**

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Exercice terminé le 31 décembre 2012			
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	22 731	39 111	194 697	31,8%
Immobilier	Mètres carrés	183 276	508 463	927 639	74,6%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	62	116	280	63,6%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	150 541	482 514	963 359	65,7%
Alimentation et hébergement	Nuitées	34 894	1 265	146 716	24,6%
Transport aérien	Passagers / miles	4 098 010	1 324 958	23 285 238	23,3%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 974	5 078	14 864	47,4%
Services de transport	Véhicules	2 518	3 434	8 392	70,9%

7

8 En 2012, le chiffre d'affaires du CSP s'établit à 467,8 M\$, soit une diminution de 1,9 M\$  
 9 par rapport au chiffre d'affaires réel de 2010. Malgré l'inflation et la croissance des  
 10 besoins des clients, cette diminution annuelle moyenne de 0,2% est le résultat des  
 11 efforts soutenus d'optimisation réalisés par le CSP.

12 Sur l'horizon 2010-2012, la quote-part des clients réglementés dans le chiffre d'affaires  
 13 du CSP s'est maintenue aux environs de 56 %.

<sup>1</sup> Certains produits des domaines « Alimentation et hébergement » et « Transport aérien » font l'objet en 2012 de raffinement de leurs bases de facturation afin d'en alléger la gestion, ce qui a pour conséquence de présenter une augmentation de certains volumes sans effet induit sur les revenus.



### 3. EFFICIENCE DU CSP

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

#### 3.1 Présentation des indicateurs d'efficacité du CSP

4 Les indicateurs d'efficacité ont été établis conjointement par une équipe de travail  
5 composée de représentants du Distributeur et du CSP. Ces indicateurs tiennent compte  
6 des exigences et obligations du Distributeur quant à la qualité des produits et services  
7 consommés et à l'efficacité des coûts qui lui sont facturés.

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

12 Le tableau 7 détaille par domaine les indicateurs d'efficacité du CSP et montre leur  
13 évolution au cours des années 2008 à 2012.

14 **TABLEAU 7<sup>2</sup>**  
15 **ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP POUR LES EXERCICES 2008 À 2012.**

		INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP					
Domaines	Description	Exercices terminés le 31 décembre					Croissance annuelle moyenne
		Années historiques			Année de base	Année témoin	
		2008	2009	2010	2011	2012	2008-2012
Immobilier	Coût d'exploitation (\$) / m <sup>2</sup>	124,0	118,4	121,7	119,9	121,8	-0,4%
	Taux d'inoccupation (%)	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	s. o.
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	3 019	3 089	3 145	3 294	3 283	2,1%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	0,15	0,15	0,15	0,14	0,13	-3,2%

16  
17 Sur la période 2008-2012, un seul indicateur présente une progression supérieure à  
18 l'inflation tandis que deux des indicateurs affichent une variation inférieure à l'inflation.

<sup>2</sup> Les données des années 2008 à 2011 ont été redressées pour l'indicateur « coût d'exploitation des espaces (\$/m<sup>2</sup>) », suite au regroupement en 2012 de certains produits à la principale base de facturation du domaine « Immobilier ».

1 Ainsi, il s'agit d'une excellente performance compte tenu de l'augmentation des salaires  
2 découlant des conventions collectives qui est de l'ordre de 3 % (indexation et  
3 progression).

4 Un tableau montrant la valeur annuelle des composantes des indicateurs d'efficience est  
5 présenté à l'annexe A. Des fiches techniques de ces mêmes indicateurs décrivant leurs  
6 composantes et modalités de calcul sont également présentées dans cette annexe.

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

#### **3.2.1 Services immobiliers**

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

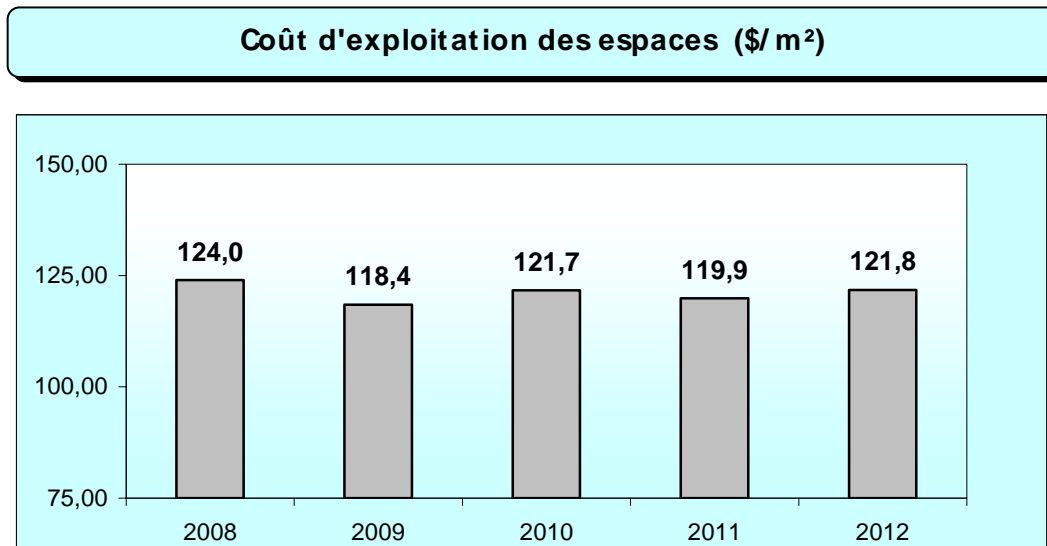
##### **3.2.1.1 Coût d'exploitation des espaces (\$/m<sup>2</sup>)**

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

14 Le graphique 1 présente l'évolution du coût d'exploitation des espaces par mètre carré  
15 pour la période de 2008 à 2012.

1

**GRAPHIQUE 1**



2

3 Sur la période observée, le coût d'exploitation des espaces a connu une diminution  
4 annuelle moyenne de 0,4 % pour s'établir à 121,8 \$/m<sup>2</sup> en 2012.

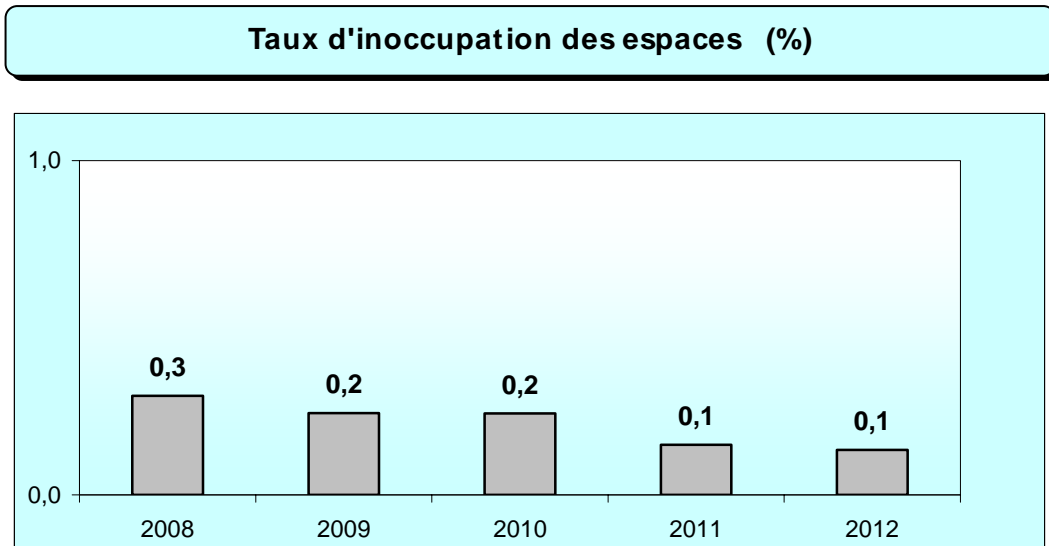
**3.2.1.2 Taux d'inoccupation des espaces (%)**

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

8 Le graphique 2 montre l'évolution du taux d'inoccupation des espaces de 2008 à 2012.

1

**GRAPHIQUE 2**



2

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

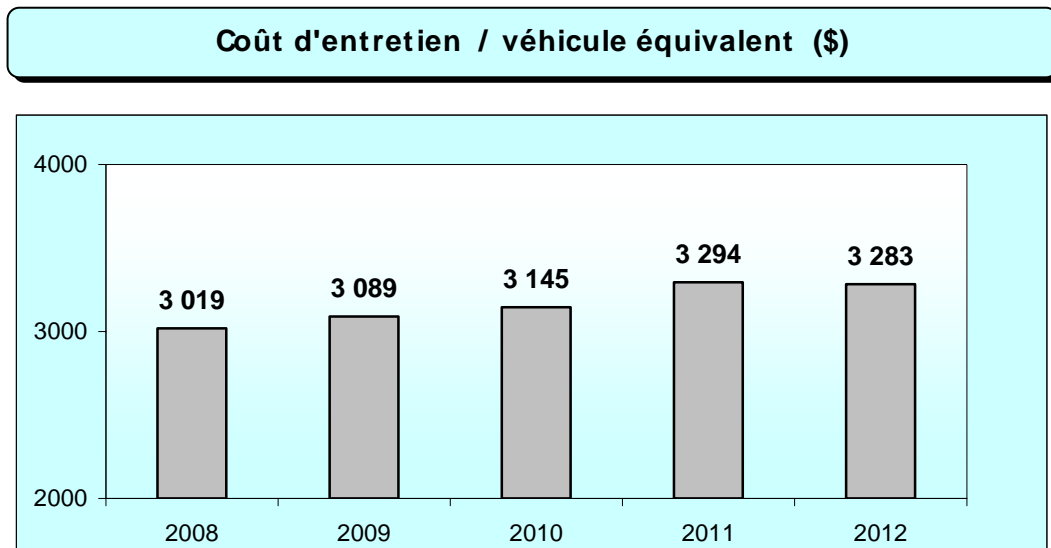
**3.2.2 Services de transport**

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

1 Le graphique 3 présente les résultats du coût d'entretien par véhicule équivalent pour la  
2 période de 2008-2012.

3 **GRAPHIQUE 3**



4  
5 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 2,1 %, l'évolution de l'indicateur  
6 demeure supérieure à l'inflation depuis 2008 mais s'améliore en 2012. Ceci reflète les  
7 efforts d'amélioration de la productivité des ateliers d'entretien réalisés par le CSP et ce,  
8 malgré l'inflation et l'évolution de la complexité technologique durant cette période.

### **3.2.3 Gestion du matériel**

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

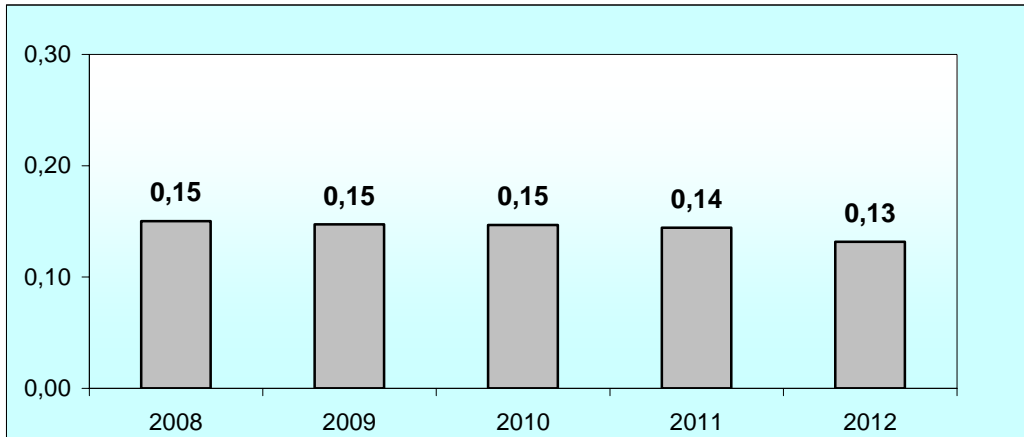
12 L'indicateur du coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé met en  
13 relation les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de  
14 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel consommé  
15 par le Distributeur.

16 Le graphique 4 montre son évolution de 2008 à 2012.

1

**GRAPHIQUE 4**

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



2

3 Depuis 2008, l'indicateur présente une diminution annuelle moyenne de 3,2 %, et ce,  
4 malgré l'inflation. Ce résultat témoigne des efforts d'optimisation et de gestion déployés  
5 conjointement par le domaine Matériel et ses clients.

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

#### **3.3.1 Contexte**

6 Conformément à la décision D-2010-022<sup>3</sup> de la Régie, le CSP a déposé dans le dossier  
7 tarifaire R-3740-2010 du Distributeur un calendrier pluriannuel de réalisation de ses  
8 exercices de balisage pour ses principaux domaines d'activités. Le plan de balisage  
9 proposé s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des processus et vise  
10 l'intégration des meilleures pratiques d'affaires afin d'accroître la performance du CSP et  
11 la satisfaction de ses clients.

12 Le Distributeur s'assurera que le CSP obtienne des résultats probants en choisissant  
13 avec soin les entreprises auprès desquelles il recueillera des données de performance  
14 pour fins de comparaison et afin de mettre en place, le cas échéant, des pratiques  
15 gagnantes. Ces entreprises seront parmi les plus performantes et utiliseront des

<sup>3</sup> D-2010-022, page 85, paragraphe 356

1 indicateurs de performance comparables. Pour ces exercices de balisage, le CSP  
2 utilisera toute information pertinente qu'il pourra obtenir auprès d'associations de  
3 balisage ou d'organismes privés.

### ***3.3.2 Planification des travaux***

4 Le plan de balisage proposé dans le dossier R-3740-2010 a été établi selon les priorités  
5 identifiées en vue d'améliorer les produits et services pour l'ensemble de la clientèle du  
6 CSP. Ces priorités ont été déterminées à partir des attentes des clients et de  
7 l'importance relative des produits et services fournis au Distributeur

8 Le CSP a procédé à la mise à jour de la valeur monétaire des produits et services  
9 fournis au Distributeur en se basant sur les prévisions obtenues lors de l'élaboration de  
10 la grille tarifaire 2012. Ces résultats, qui ont été utilisés dans la préparation du plan de  
11 balisage, sont présentés dans le plan de la section suivante. Seules les activités  
12 présentant une quote-part de plus de 5 % dans la facture du CSP ont été retenues aux  
13 fins de l'exercice.

14 Le CSP reproduit le plan de balisage déposé l'an passé au dossier tarifaire  
15 R-3740-2010. L'échéancier tient compte de la disponibilité de l'information, de la  
16 capacité de réalisation des domaines du CSP ainsi que des échéanciers réglementaires  
17 du Distributeur.

### ***3.3.3 Plan de balisage***

18 Le plan de balisage pour les domaines du CSP est présenté ci-après. Certains objets de  
19 balisage pourront être révisés en cours d'exercice.

<b>Immobilier</b> (Revenus 2012 : 68,0 M \$ ou 40,9 %)	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> (Revenus 2012 : 47,0 M \$ ou 28,3 %)	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> (Revenus 2012 : 36,7 M\$ ou 22,1 %)	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
		2008	2009	2010	2011	2012
Coût d'exploitation (\$) / m <sup>2</sup>	Coûts d'exploitation (k\$)	63 982	61 112	58 231	60 540	61 921
	m <sup>2</sup> occupés par le Distributeur	516 051	515 937	478 436	504 958	508 463
Taux d'inoccupation (%)	m <sup>2</sup> inoccupés	1 423	1 179	1 178	717	645
	m <sup>2</sup> propriétés du Distributeur	480 479	481 771	482 790	478 187	478 417
Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	Coût d'entretien (k\$)	36 765	37 962	39 463	42 232	41 776
	Nombre de véhicules équivalents	12 180	12 288	12 547	12 819	12 726
Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	Coût de gestion CSP (M\$)	32,5	32,5	32,0	32,5	31,5
	Matériel consommé (M\$)	216,2	220,4	218,1	225,2	239,0

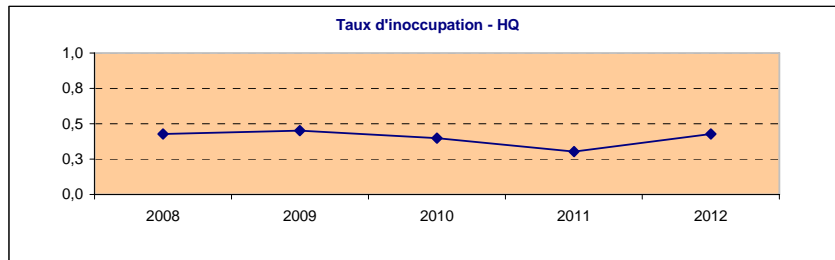
Note: Pour l'indicateur «Coût d'exploitation (\$) /m<sup>2</sup> », suite au regroupement en 2012 de certains produits à la principale base de facturation, les données des années 2008 à 2011 ont été redressées.

Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																		
Fiche technique																		
<b>Domaine</b>	<b>Immobilier</b>																	
<b>Produits et services</b>	Immeubles en location, siège social et propriétés clients																	
<b>Indicateur</b>	<b>Coût d'exploitation / m<sup>2</sup></b>																	
<b>Définition</b>	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation liées à l'entretien des espaces (sanitaire, interne, externe), à la sécurité, aux services publics, à la gestion des immeubles, aux services aux usagers (gestion des cartes d'accès, de l'ameublement, des salles de réunion et de l'aménagement, fourniture et gestion d'espaces de stationnement), et 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> <small>(note 3)</small>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>												
			<small>Note 1</small>		<small>Note 2</small>													
	<b>HQ</b>	155,0	162,8	166,1	171,8	176,0												
	<b>HQD</b>	124,0	118,4	121,7	119,9	121,8												
	<b>HQT</b>	162,8	162,9	157,6	150,3	157,7												
<p align="center"><b>Coût d'exploitation (\$) / m<sup>2</sup> - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Coût d'exploitation (\$) / m<sup>2</sup> - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût d'exploitation (\$ / m<sup>2</sup>)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>155,0</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>162,8</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>166,1</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>171,8</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>176,0</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût d'exploitation (\$ / m <sup>2</sup> )	2008	155,0	2009	162,8	2010	166,1	2011	171,8	2012	176,0
Année	Coût d'exploitation (\$ / m <sup>2</sup> )																	
2008	155,0																	
2009	162,8																	
2010	166,1																	
2011	171,8																	
2012	176,0																	
<p><small>Note 1: L'indicateur HQ 2009 inclut les résultats des technologies de l'information (TI).</small></p> <p><small>Note 2: L'indicateur HQ 2011 inclut les résultats de la Vice-présidence Ressources humaines, Obtention des revenus autres, Paie et dépenses de personnel et Comptes fournisseurs.</small></p> <p><small>Note 3: En 2012, suite au regroupement de certains produits à la principale base de facturation, les données des années 2008 à 2011 ont été redressées.</small></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>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
	<b>HQ</b>	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4
	<b>HQD</b>	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1
	<b>HQT</b>	1,4	1,9	1,5	1,1	1,2



Indicateur d'efficience - Centre de services partagés																		
Fiche technique																		
<b>Domaine</b>	<b>Services de transport</b>																	
<b>Produits et services</b>	Exploitation du parc de véhicules																	
<b>Indicateur</b>	<b>Coût d'entretien / véhicules équivalents</b>																	
<b>Définition</b>	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives aux entretiens préventifs et correctifs selon un usage normal des véhicules, ainsi que celles liées à la gestion 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>	<p align="center"> <a href="#">Coûts des processus facturés</a>            Nombre de véhicules équivalents         </p>																	
<b>Résultats</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>												
	<b>HQ</b>	3 161	3 190	3 199	3 315	3 291												
	<b>HQD</b>	3 019	3 089	3 145	3 294	3 283												
	<b>HQT</b>	2 886	2 870	2 917	3 012	2 991												
	<p align="center"><b>Coût d'entretien / véhicules équivalents - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Coût d'entretien / véhicules équivalents - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>3 161</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>3 190</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3 199</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>3 315</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3 291</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Coût	2008	3 161	2009	3 190	2010	3 199	2011	3 315	2012	3 291
Année	Coût																	
2008	3 161																	
2009	3 190																	
2010	3 199																	
2011	3 315																	
2012	3 291																	

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>	<p align="center"><u>Coût de gestion CSP : Fourniture de matériel</u> Valeur du matériel consommé</p>																	
<b>Résultats</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>												
	<b>HQ</b>	0,16	0,17	0,17	0,17	0,15												
	<b>HQD</b>	0,15	0,15	0,15	0,14	0,13												
	<b>HQT</b>	0,27	0,25	0,25	0,23	0,25												
	<p align="center"><b>Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</b></p> <table border="1"> <caption>Coût de gestion CSP / matériel consommé - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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> <tr> <td>2012</td> <td>0,15</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Coût	2008	0,16	2009	0,17	2010	0,17	2011	0,17	2012	0,15
Année	Coût																	
2008	0,16																	
2009	0,17																	
2010	0,17																	
2011	0,17																	
2012	0,15																	