

**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	6
3	AJUSTEMENTS AU TITRE DU 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 Au cours de l'année 2011 ainsi qu'au début de l'année 2012, des ajustements affectant
2 le Distributeur ont été apportés à la structure organisationnelle d'Hydro-Québec.
3 Quoique n'ayant globalement aucun impact sur les revenus requis du Distributeur, ces
4 transferts affectent la comparabilité des charges de services partagés sur la période
5 2011-2013. Ainsi, afin d'en faciliter l'analyse, le Distributeur redresse les données
6 reconnues pour 2012 afin de les rendre comparables aux autres données et pour
7 refléter les transferts organisationnels suivants :

- 8 • Transferts affectant le Distributeur tels que décrits à la section 2 de la pièce
9 HQD-1, document 3. Ceux-ci amènent une augmentation des charges de
10 services partagés totales du Distributeur de 11,9 M\$, augmentation compensée
11 par une baisse équivalente des charges du Distributeur.

TABLEAU 1
IMPACTS DES TRANSFERTS DES ACTIVITÉS DE 2011 ET 2012
SUR LES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS 2012 (M\$)

Impacts des transferts	Subtilisation	Technologie de l'information	Relation avec le milieu	Communication (Efficacité énergétique)	Ressources humaines	Total
Charges de services partagés	5,8	3,5	5,3	0,5	(3,2)	11,9
Réduction des charges occasionnée par le transfert des activités	(2,0)	(2,3)	(1,6)	-	(3,7)	(9,6)
<i>Centre de services partagés</i>	<i>(0,5)</i>	<i>(0,3)</i>	<i>(0,6)</i>			<i>(1,4)</i>
<i>Groupe technologie - Télécommunications</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(0,1)</i>	<i>(0,2)</i>			<i>(0,5)</i>
<i>Groupe technologie - Technologie de l'information</i>	<i>(0,6)</i>	<i>(1,8)</i>	<i>(0,2)</i>			<i>(2,6)</i>
<i>Unités corporatives - Affaires corporatives</i>	<i>(0,4)</i>		<i>(0,3)</i>			<i>(0,7)</i>
<i>Unités corporatives - Finance</i>	<i>(0,1)</i>		<i>(0,1)</i>			<i>(0,2)</i>
<i>Unités corporatives - Ressources humaines</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(0,1)</i>	<i>(0,2)</i>		<i>(3,7)</i>	<i>(4,2)</i>
Nouveaux services facturés au Distributeur suite au transfert des activités	7,8	5,8	6,9	0,5	0,5	21,5
<i>Centre de services partagés</i>					<i>0,2</i>	<i>0,2</i>
<i>Unités corporatives - Affaires corporatives</i>	<i>7,8</i>		<i>6,9</i>	<i>0,5</i>		<i>15,2</i>
<i>Groupe technologie - Télécommunications</i>					<i>0,1</i>	<i>0,1</i>
<i>Groupe technologie - Technologie de l'information</i>		<i>5,8</i>			<i>0,2</i>	<i>6,0</i>

- 1 • Transferts entre les fournisseurs de services décrits aux pièces HQD-7,
- 2 documents 7 et 8 :

**TABLEAU 2
IMPACTS DES TRANSFERTS INTER-FOURNISSEURS DE 2011 ET 2012
SUR LES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS 2012 (M\$)**

Impacts des transferts	Ressources humaines	Infrastructure TI du Transporteur	Télécommunications	Total
Charges de services partagés	-	-	-	-
<i>Unités corporatives - Finances</i>	2,8			2,8
<i>Unités corporatives - Ressources humaines</i>	(2,5)			(2,5)
<i>Groupe technologie - Télécommunications</i>			(2,6)	(2,6)
<i>Groupe technologie - Technologie de l'information</i>		0,3	2,6	2,9
<i>Autres unités</i>	(0,3)	(0,3)		(0,6)

2 ÉVOLUTION DES CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS DU DISTRIBUTEUR

- 3 Le tableau 3 détaille l'ensemble des charges de services partagés du Distributeur
- 4 imputées à l'exploitation pour les années 2011 à 2013.

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

Fournisseurs	Année historique 2011	2012			Année témoin 2013	2013 vs D-2012-024 ajustée
		D-2012-024	D-2012-024 ajustée	Année de base		
Centre de services partagés (CSP)	160,0	168,8	167,6	166,8	169,8	2,2
Approvisionnement et services	157,0	166,1	164,9	164,9	167,7	2,8
Rendement sur les actifs	3,0	2,7	2,7	1,9	2,1	(0,6)
Groupe Technologie	217,9	240,0	243,2	242,2	254,6	11,4
Télécommunications	69,3	74,7	71,7	71,8	76,0	4,3
Innovation	15,6	25,6	25,6	25,7	27,7	2,1
Informatique	125,2	135,0	141,2	141,1	147,5	6,3
Rendement sur les actifs	7,8	4,7	4,7	3,6	3,4	(1,3)
Unités corporatives	123,5	112,3	122,9	122,9	121,6	(1,3)
Finances	19,4	19,3	22,0	22,0	21,9	(0,1)
Ressources humaines	77,5	79,3	72,6	72,6	68,9	(3,7)
Affaires corporatives et secrétariat général	26,6	13,7	28,3	28,3	30,8	2,5
Hydro-Québec TransÉnergie	4,1	4,0	3,7	3,9	4,5	0,8
Hydro-Québec Production	2,1	1,9	1,6	1,6	2,0	0,4
Hydro-Québec Équipement	3,7	1,8	1,8	1,9	2,5	0,7
Variation du coût de retraite non réparti par produits	(5,6)			6,4		-
Compte d'écarts - coût de retraite	5,6	(6,9)	(6,9)	(13,3)	7,8	14,7
CHARGES TOTALES AVEC RENDEMENT	511,3	521,9	533,9	532,4	562,8	29,0
Ajustements organisationnels (voir tableau 1)		11,9				
CHARGES TOTALES - intégrant ces ajustements	511,3	533,8	533,9	532,4	562,8	

1 Les charges de services partagés totalisent 562,8 M\$ en 2013, soit une hausse de
2 29 M\$ (5,4 %) par rapport au montant reconnu par la Régie pour 2012 ajusté de l'impact
3 des ajustements organisationnels.

4 En plus de la croissance normale des coûts découlant de l'inflation, les principaux
5 éléments de variation des charges de services partagés s'expliquent comme suit :

- 6 • Augmentation des activités de base avec facteurs d'indexation particuliers et des
7 éléments spécifiques de 24 M\$, dont 17,4 M\$ relatif à la hausse du coût de
8 retraite des fournisseurs internes ;
- 9 • Variation à la hausse du compte d'écarts du coût de retraite pour les charges de
10 services partagés de 14,7 M\$¹ ;
- 11 • Baisse du rendement sur les actifs des fournisseurs de 1,9 M\$;
- 12 • Réduction des charges de services partagés de 9 M\$ qui s'explique
13 essentiellement par des montants prévus pour des projets de développement en
14 TI présentés à titre de « Services externes-autres » dans la rubrique « Autres
15 charges directes » plutôt qu'en charges de services partagés. En effet, tel que
16 mentionné à la pièce HQD-7, document 4, les ententes avec le groupe
17 Technologie seront finalisées en cours d'année.

18 L'annexe A détaille l'évolution sur la période 2011-2013 des services partagés facturés
19 par domaines d'activités.

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

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

¹ HQD-7, document 1, Tableau 4.

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

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

	Année historique 2011	2012		Année témoin 2013
		D-2012-024	Année de base	
Base de tarification du fournisseur	327,0	213,4	197,7	201,5
X Taux de rendement réglementé du Distributeur	7,18%	7,24%	6,64%	6,23%
= Rendement global de la base de tarification	23,5	15,5	13,1	12,6
X Quote-part du Distributeur	27,18%	31,38%	30,93%	31,29%
= Rendement - part du Distributeur	6,4	4,9	4,0	3,9
- Frais financiers inclus dans la facturation	3,4	2,1	2,1	1,8
= Ajustement au titre du rendement des actifs du CSP	3,0	2,7	1,9	2,1

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

	Année historique 2011	2012		Année témoin 2013
		D-2012-024	Année de base	
Base de tarification du fournisseur	529,0	292,7	270,1	296,3
X Taux de rendement réglementé du Distributeur	7,18%	7,24%	6,64%	6,23%
= Rendement global de la base de tarification	38,0	21,2	17,9	18,5
X Quote-part du Distributeur	43,99%	43,54%	40,74%	39,54%
= Rendement - part du Distributeur	16,7	9,2	7,3	7,3
- Frais financiers inclus dans la facturation	8,9	4,5	3,7	3,9
= Ajustement au titre du rendement des actifs du Groupe Technologie	7,8	4,7	3,6	3,4

6 Les baisses respectives de 0,6 M\$ et de 1,3 M\$ du rendement des fournisseurs du
 7 Centre de services partagés et du groupe Technologie s'expliquent essentiellement par
 8 la réduction du taux de rendement de la base de tarification.

4 EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR

9 Le tableau 6 présente l'évolution sur la période 2009-2013 de l'indicateur global de
 10 l'efficacité des fournisseurs internes du Distributeur, soit le ratio « Charges de services
 11 par abonnement au Québec », tandis que le tableau 7 présente les composantes

1 servant au calcul de l'indicateur. Celui-ci met en relation l'ensemble des charges de
 2 services partagés (portion imputée aux charges d'exploitation du Distributeur) excluant
 3 l'ajustement au titre de rendement des fournisseurs et le compte d'écart du coût de
 4 retraite avec le nombre d'abonnements.

TABLEAU 6
ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC
POUR LES EXERCICES 2009 À 2013

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC							Croissance annuelle moyenne 2009-2013	Croissance annuelle 2013 vs D-2012-024 ajustée
	Années historiques			2012			Année témoin		
	2009	2010	2011	D-2012-024	D-2012-024 ajustée	Année de base	2013		
Centre de services partagés	39,04	38,91	38,67	40,46	40,16	40,16	40,41	0,9%	0,6%
Groupe Technologie	52,65	51,75	51,75	57,31	58,09	58,10	60,54	3,6%	4,2%
Unités corporatives	21,84	25,43	30,42	27,35	29,93	29,93	29,30	7,6%	-2,1%
Hydro-Québec TransÉnergie	1,01	1,07	1,01	0,97	0,90	0,95	1,08	1,8%	20,3%
Autres	0,91	1,45	1,43	0,90	0,83	0,85	1,08	4,5%	31,0%
TOTAL - FOURNISSEURS	115,44	118,60	123,27	126,99	129,91	129,99	132,42	3,5%	1,9%

TABLEAU 7
ÉVOLUTION DES COMPOSANTES DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS FACTURÉES AU
DISTRIBUTEUR POUR LES EXERCICES 2009 À 2013 ⁽¹⁾⁽²⁾

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS							Croissance annuelle moyenne 2009-2013	Croissance annuelle 2013 vs D-2012-024 ajustée
	Années historiques			2012			Année témoin		
	2009	2010	2011	D-2012-024	D-2012-024 ajustée	Année de base	2013		
Centre de services partagés	154,6	156,1	157,0	166,1	164,9	164,9	167,7	2,1%	1,7%
Groupe Technologie	208,5	207,6	210,1	235,3	238,5	238,6	251,2	4,8%	5,3%
Unités corporatives	86,5	102,0	123,5	112,3	122,9	122,9	121,6	8,9%	-1,1%
Hydro-Québec TransÉnergie	4,0	4,3	4,1	4,0	3,7	3,9	4,5	3,0%	21,6%
Autres	3,6	5,8	5,8	3,7	3,4	3,5	4,5	5,7%	32,4%
TOTAL - FOURNISSEURS	457,2	475,8	500,5	521,4	533,4	533,8	549,5	4,7%	3,0%
Abonnements au Québec	3 960 332	4 011 789	4 060 195	4 105 789	4 105 789	4 106 439	4 149 521	1,2%	1,1%

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (Tableau 3)
 (2) : Excluant le compte d'écart du coût de retraite

5 Le ratio présente une croissance annuelle moyenne de 3,5 % sur la période 2009-2013.
 6 Cette croissance s'explique d'une part, par des transferts d'activités entre les différentes
 7 unités d'Hydro-Québec et d'autre part, par la variation sur la même période, des besoins
 8 découlant des activités de base avec facteurs d'indexation particuliers et des éléments
 9 spécifiques.

ANNEXE A

ÉVOLUTION DES SERVICES PARTAGÉS FACTURÉS

PAR DOMAINES D'ACTIVITÉS

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

	Année historique 2011			D-2012-024			D-2012-024 ajustée			Année de base 2012			Année témoin 2013		
	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total
CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS	157,0	1,7	158,6	166,1	-	166,1	164,9	-	164,9	164,9	-	164,9	167,7	-	167,7
Acquisition	5,5	-	5,5	6,0	-	6,0	6,0	-	6,0	6,0	-	6,0	6,2	-	6,2
Immobilier	60,6	0,1	60,7	68,0	-	68,0	67,0	-	67,0	67,1	-	67,1	68,3	-	68,3
Gestion du matériel	34,7	0,1	34,8	36,7	-	36,7	36,7	-	36,7	36,5	-	36,5	36,4	-	36,4
Alimentation et hébergement	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,2	0,3	-	0,3
Services alimentaires	1,2	-	1,2	1,4	-	1,4	1,4	-	1,4	1,4	-	1,4	1,0	-	1,0
Transport aérien	1,1	0,3	1,4	1,8	-	1,8	1,8	-	1,8	1,8	-	1,8	1,5	-	1,5
Gestion documentaire	5,3	0,1	5,4	5,0	-	5,0	4,9	-	4,9	4,9	-	4,9	5,0	-	5,0
Environnement	3,2	0,9	4,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Services de transport	45,2	0,2	45,4	47,0	-	47,0	46,9	-	46,9	47,0	-	47,0	49,0	-	49,0
GROUPE TECHNOLOGIE	210,1	61,1	271,2	235,3	34,1	269,4	238,5	35,1	273,6	238,6	35,0	273,6	251,2	57,5	308,7
Télécommunications	69,3	1,4	70,7	74,7	2,1	76,8	71,7	-	71,7	71,8	-	71,8	76,0	0,5	76,5
Circuits	1,3	-	1,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Télécommunications de service	25,9	1,4	27,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Service accès réseau	15,9	-	15,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Divers	1,3	-	1,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Communication de base	-	-	-	26,5	-	26,5	26,1	-	26,1	26,1	-	26,1	26,9	-	26,9
Radios mobiles	22,9	-	22,9	23,6	-	23,6	23,6	-	23,6	23,6	-	23,6	22,5	-	22,5
Conduite du réseau	-	-	-	3,6	-	3,6	3,6	-	3,6	3,6	-	3,6	4,4	-	4,4
Postes et centrales	-	-	-	0,9	-	0,9	0,9	-	0,9	0,9	-	0,9	1,1	-	1,1
Centres d'appel, consoles téléphoniques et autres	-	-	-	18,8	2,1	20,9	16,2	-	16,2	16,3	-	16,3	20,2	0,5	20,7
Sécurité cybernétique	2,0	-	2,0	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3	1,3	-	1,3	0,9	-	0,9
Innovation	15,6	9,8	25,4	25,6	1,9	27,5	25,6	1,9	27,5	25,7	1,8	27,5	27,7	1,7	29,4
Innovation technologique	11,7	8,5	20,2	20,4	1,7	22,1	20,4	1,7	22,1	20,5	1,6	22,1	22,1	1,5	23,6
Soutien technique	3,9	1,3	5,2	5,2	0,2	5,4	5,2	0,2	5,4	5,2	0,2	5,4	5,6	0,2	5,8
Technologies de l'information	125,2	49,9	175,1	135,0	30,1	165,1	141,2	33,2	174,4	141,1	33,2	174,3	147,5	55,3	202,8
Maintenance, développement et intégration	7,1	4,1	11,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des infrastructures technologiques	55,9	0,3	56,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Centre de compétences SAP	22,7	2,4	25,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Systèmes clientèle	32,1	42,7	74,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planification, architecture et sécurité	0,5	0,4	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Services de base	-	-	-	13,3	-	13,3	17,6	-	17,6	17,6	-	17,6	19,2	-	19,2
Services de bureautique	-	-	-	20,4	-	20,4	20,0	-	20,0	19,9	-	19,9	18,7	-	18,7
Services de développement	-	-	-	33,0	30,1	63,1	36,1	33,2	69,3	36,1	33,2	69,3	27,5	55,3	82,8
Services d'exploitation	-	-	-	61,2	-	61,2	60,4	-	60,4	60,4	-	60,4	75,1	-	75,1
Sécurité cybernétique	6,9	-	6,9	7,1	-	7,1	7,1	-	7,1	7,1	-	7,1	7,0	-	7,0
UNITÉS CORPORATIVES	123,5	1,7	125,1	112,3	-	112,3	122,9	1,3	124,2	122,9	1,3	124,2	121,6	1,3	122,9
Finances	19,4	-	19,4	19,3	-	19,3	22,0	-	22,0	22,0	-	22,0	21,9	-	21,9
Ressources humaines	77,5	0,7	78,2	79,3	-	79,3	72,6	-	72,6	72,6	-	72,6	68,9	-	68,9
Affaires corporatives et secrétariat général	26,6	1,0	27,5	13,7	-	13,7	28,3	1,3	29,6	28,3	1,3	29,6	30,8	1,3	32,1
Sécurité industrielle	14,6	-	14,6	7,4	-	7,4	15,1	-	15,1	15,1	-	15,1	16,6	-	16,6
Affaires juridiques	4,3	0,1	4,4	5,0	-	5,0	5,0	-	5,0	5,0	-	5,0	4,8	-	4,8
Autres unités	7,7	0,9	8,6	1,3	-	1,3	8,2	1,3	9,5	8,2	1,3	9,5	9,4	1,3	10,7
AUTRES	9,9	3,7	13,6	7,7	-	7,7	7,1	-	7,1	7,4	-	7,4	9,0	3,4	12,4
Hydro-Québec TransÉnergie	4,1	0,4	4,5	4,0	-	4,0	3,7	-	3,7	3,9	-	3,9	4,5	-	4,5
Hydro-Québec Production	2,1	0,1	2,2	1,9	-	1,9	1,6	-	1,6	1,6	-	1,6	2,0	-	2,0
Hydro-Québec Équipement	3,7	3,2	6,9	1,8	-	1,8	1,8	-	1,8	1,9	-	1,9	2,5	3,4	5,9
CHARGES TOTALES AVANT RENDEMENT ET COMPTE D'ÉCARTS DU COÛT DE RETRAITE	500,5	68,2	568,5	521,4	34,1	555,5	533,4	36,4	569,8	533,8	36,3	570,1	549,5	62,2	611,7