

**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> .....	10
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> .....	12
3.2.3	<i>Gestion du matériel</i> .....	13
3.3	BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP .....	14
3.3.1	<i>Contexte</i> .....	14
3.3.2	<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 d'approvisionner en biens et  
2 services l'ensemble des unités de l'entreprise. À titre d'expert, il est également mandaté  
3 pour fournir les stratégies, les orientations, les encadrements, les programmes  
4 d'entreprise et les objectifs liés à ses champs d'activités.

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

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

**TABLEAU 1  
REVENUS 2011 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	2,9	5,5	27,8	30,2%
Immobilier	38,3	60,6	185,6	53,3%
Gestion du matériel	18,2	34,8	80,1	66,2%
Alimentation et hébergement	7,0	0,2	22,3	32,3%
Services alimentaires	0,2	1,2	4,5	31,1%
Transport aérien	6,7	1,4	35,6	22,8%
Gestion documentaire	2,6	5,4	20,0	40,0%
Environnement	0,4	4,1	4,5	100,0%
Services de transport	20,1	45,4	86,6	75,6%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>96,4</b>	<b>158,6</b>	<b>467,1</b>	<b>54,6%</b>

**TABLEAU 2  
REVENUS 2012 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,3	6,0	30,3	30,7%
Immobilier	40,7	67,1	192,8	55,9%
Gestion du matériel	19,6	36,5	81,2	69,1%
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	2,0	4,9	17,8	38,8%
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>98,1</b>	<b>164,9</b>	<b>467,8</b>	<b>56,2%</b>

**TABLEAU 3  
REVENUS 2013 EN PROVENANCE DES CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Chiffre d'affaires du CSP (en M\$)			
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,5	6,2	31,7	30,6%
Immobilier	40,9	68,3	195,8	55,8%
Gestion du matériel	18,7	36,4	80,9	68,1%
Alimentation et hébergement	8,7	0,3	27,8	32,4%
Services alimentaires	0,0	1,0	4,0	25,0%
Transport aérien	6,6	1,5	41,2	19,7%
Gestion documentaire	1,9	5,0	18,0	38,3%
Services de transport	21,3	49,0	91,1	77,2%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
<b>Total - Avant rendement</b>	<b>101,6</b>	<b>167,7</b>	<b>490,6</b>	<b>54,9%</b>

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

**TABLEAU 4  
VOLUMES 2011 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Bases de facturation	Volumes			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	
Acquisition	Heures	18 536	35 049	176 531	30,4%
Immobilier	Mètres carrés	187 425	504 958	917 478	75,5%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	59	116	283	61,8%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	146 927	476 820	950 620	65,6%
Alimentation et hébergement	Nuitées	38 434	1 541	152 788	26,2%
Transport aérien	Passagers / miles	4 348 492	498 735	22 355 003	21,7%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 912	5 381	14 787	49,3%
Services de transport	Véhicules	2 462	3 396	8 327	70,3%

**TABLEAU 5  
VOLUMES 2012 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Volumes				
	Bases de facturation	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/Hydro-Québec
Acquisition	Heures	21 432	39 111	194 697	31,1%
Immobilier	Mètres carrés	174 401	501 072	927 639	72,8%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	62	115	280	63,2%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	150 541	479 884	963 359	65,4%
Alimentation et hébergement	Nuitées	34 894	1 265	146 716	24,6%
Transport aérien	Passagers / miles	4 098 010	432 494	21 536 467	21,0%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 842	5 026	14 864	46,2%
Services de transport	Véhicules	2 518	3 434	8 392	70,9%

**TABLEAU 6  
VOLUMES 2013 FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS**

Domaines	Volumes				
	Bases de facturation	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/Hydro-Québec
Acquisition	Heures	21 107	37 371	187 107	31,3%
Immobilier	Mètres carrés	182 188	503 893	926 391	74,1%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	56	105	266	60,8%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	146 927	476 820	950 620	65,6%
Alimentation et hébergement	Nuitées	37 200	1 680	139 940	27,8%
Transport aérien	Passagers / miles	4 340 000	493 000	22 292 000	21,7%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	1 799	4 937	14 826	45,4%
Services de transport	Véhicules	2 521	3 333	8 449	69,3%

1 Dans le dossier R-3776-2011<sup>1</sup>, le CSP a expliqué avoir effectué pour l'année 2012 des  
 2 regroupements de certains produits aux principales bases de facturation. Ainsi, des  
 3 produits des domaines « Alimentation et hébergement » et « Transport aérien » ont fait  
 4 l'objet de raffinement de leurs bases de facturation avec pour conséquence une  
 5 augmentation des volumes. Les volumes de l'année 2011 du domaine « Alimentation et  
 6 hébergement » ont été redressés en conséquence. Cependant, pour le domaine  
 7 « Transport aérien », un de ces regroupements s'est avéré une solution inadéquate aux  
 8 besoins des clients, notamment à ceux du Distributeur. Le regroupement de ces produits  
 9 a donc été révisé depuis lors et les volumes « Passagers/miles » des années 2011 et  
 10 2012 du Distributeur ont été redressés en conséquence. Cette révision explique la  
 11 baisse des volumes du domaine « Transport aérien » pour les années 2011 et 2012  
 12 entre le dossier R-3776-2011 et le présent dossier.

<sup>1</sup> R-3776-2011, HQD-7, document 6



1 En 2013, le chiffre d'affaires du CSP s'établit à 490,6 M\$, présentant une croissance  
2 annuelle de 2,5 %. Cette croissance est le résultat combiné de l'inflation, de la  
3 croissance des besoins des clients ainsi que de l'augmentation des charges salariales et  
4 de retraite.

5 Sur l'horizon 2011-2013, la quote-part des clients réglementés dans le chiffre d'affaires  
6 du CSP s'établit à 55 %.

### 3. EFFICIENCE DU CSP

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

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

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

15 Le tableau 7 détaille par domaine les indicateurs d'efficacité du CSP et montre leur  
16 évolution au cours des années 2009 à 2013.

**TABLEAU 7**  
**ÉVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP POUR LES EXERCICES 2009 À 2013.**

Domaines	Description	INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP					
		Années historiques			Année de base 2012	Année témoin 2013	Croissance annuelle 2009-2013
		2009	2010	2011			
Immobilier	Coût d'exploitation (\$) / m <sup>2</sup>	118,4	121,7	119,9	121,8	123,5	1,1%
	Taux d'inoccupation (%)	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	s. o.
Services de transport	Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	3 089	3 145	3 294	3 282	3 377	2,2%
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	0,15	0,15	0,14	0,13	0,14	-1,8%

17 Sur la période 2009-2013, un seul indicateur présente une progression égale à l'inflation  
18 tandis que deux des indicateurs affichent une variation très inférieure à l'inflation. Ainsi, il  
19 s'agit d'une excellente performance compte tenu de l'augmentation des salaires

1 décollant des conventions collectives qui est de l'ordre de 3 % (indexation et  
2 progression).

3 L'annexe A présente d'une part, la valeur annuelle des composantes des indicateurs  
4 d'efficacité et d'autre part, les fiches techniques de ces mêmes indicateurs décrivant  
5 leurs composantes et modalités de calcul.

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

#### **3.2.1 Services immobiliers**

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

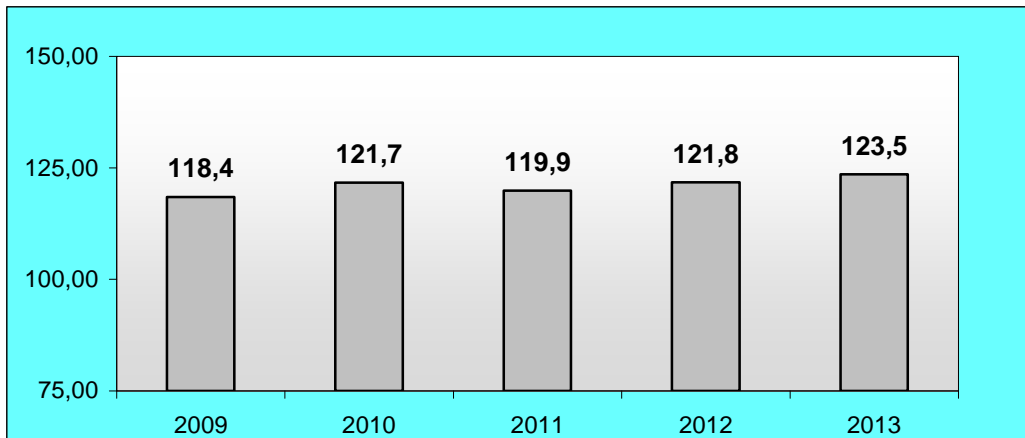
##### **3.2.1.1 Coût d'exploitation des espaces (\$/m<sup>2</sup>)**

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

13 Le graphique 1 présente l'évolution du coût d'exploitation des espaces par mètre carré  
14 pour la période de 2009 à 2013.

**GRAPHIQUE 1**

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

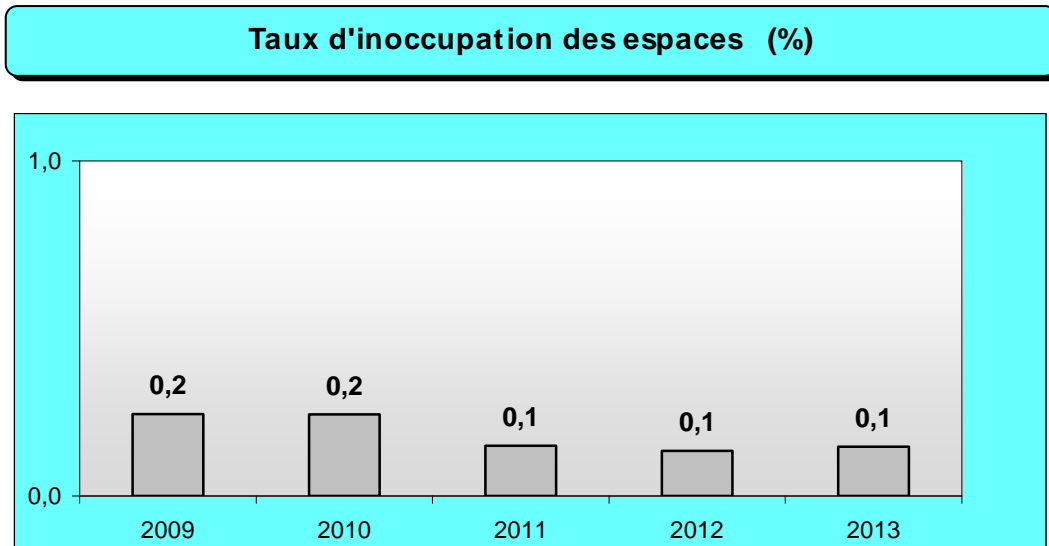


- 1 Sur la période observée, le coût d'exploitation des espaces a connu une augmentation
- 2 annuelle moyenne de 1,1 % pour s'établir à 123,5 \$/m<sup>2</sup> en 2013.

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

- 3 Ce ratio représente la superficie inoccupée des espaces exploités pour le Distributeur,
- 4 disponible pour des locations internes ou externes, par rapport à la superficie totale des
- 5 espaces sous gestion.
- 6 Le graphique 2 montre l'évolution du taux d'inoccupation des espaces de 2009 à 2013.

**GRAPHIQUE 2**



1 Le taux d'inoccupation des espaces continue de se situer en deçà des taux  
2 d'inoccupation généralement constatés dans les entreprises comparables, lesquels  
3 s'élèvent en moyenne à 3 % (Voir les résultats du balisage présentés au dossier tarifaire  
4 R-3708-2009). Ces résultats témoignent des efforts du CSP pour réaliser son mandat de  
5 gestion de l'ensemble du parc immobilier.

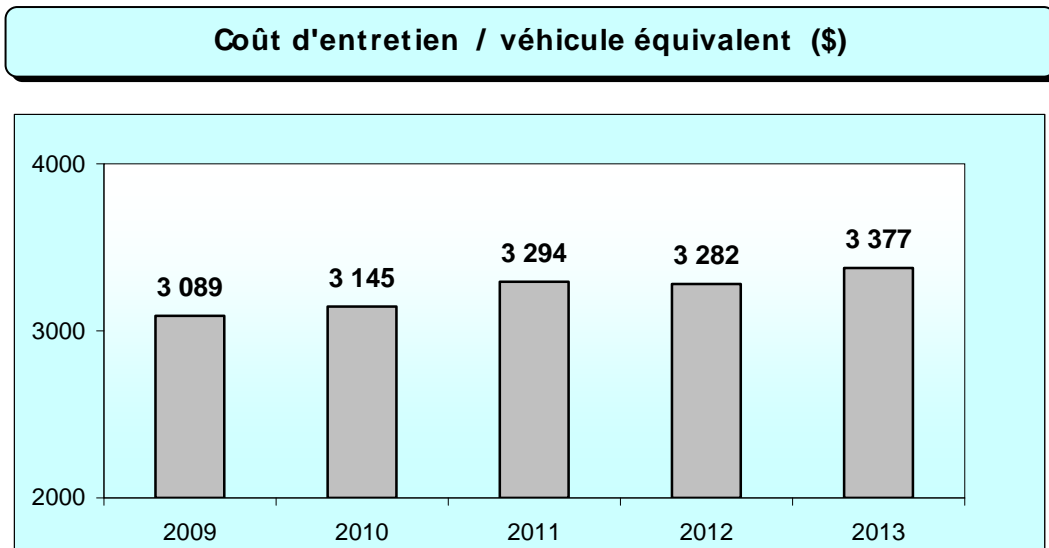
### **3.2.2 Services de transport**

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

11 Pour évaluer l'efficacité du domaine Services de transport, le ratio du coût d'entretien  
12 par véhicule équivalent a été retenu. Cet indicateur mesure le coût unitaire d'entretien du  
13 parc de véhicules du Distributeur.

14 Le graphique 3 présente les résultats du coût d'entretien par véhicule équivalent pour la  
15 période de 2009-2013.

**GRAPHIQUE 3**



1 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 2,2 %, l'indicateur se maintient à un  
2 niveau égal à l'inflation, qui est de 2,2 % sur la période. Ceci reflète les efforts  
3 d'amélioration de la productivité des ateliers d'entretien réalisés par le CSP et ce, dans  
4 un contexte d'évolution de la complexité technologique des véhicules.

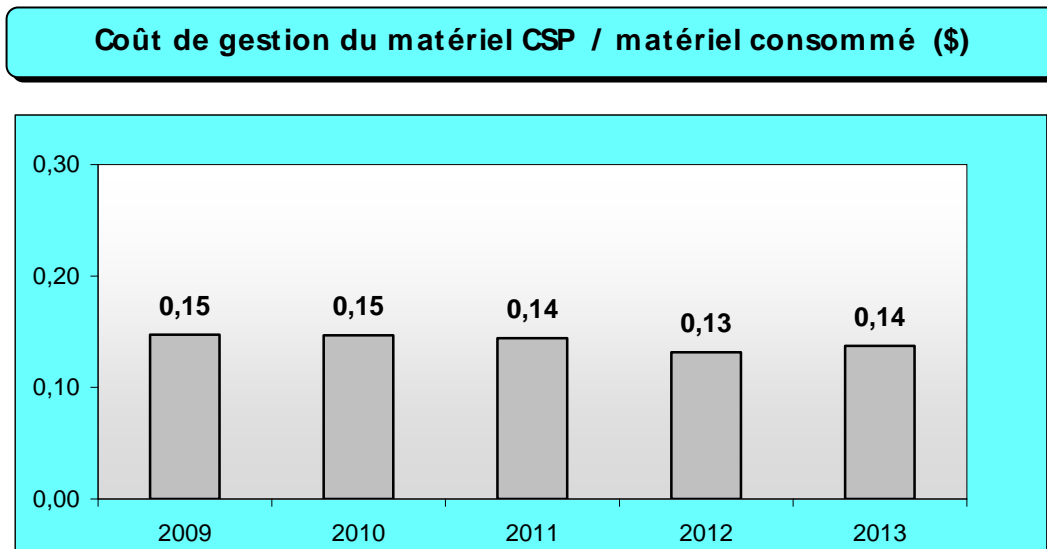
### **3.2.3 Gestion du matériel**

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

8 L'indicateur du coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé met en  
9 relation les coûts de gestion du matériel facturés par le CSP pour les services de  
10 fourniture du matériel d'exploitation et de projets avec la valeur du matériel consommé  
11 par le Distributeur.

12 Le graphique 4 montre son évolution de 2009 à 2013.

**GRAPHIQUE 4**



- 1 Depuis 2009, l'indicateur présente une diminution annuelle moyenne de 1,8 %, et ce,  
2 malgré l'inflation. Ce résultat témoigne des efforts soutenus d'optimisation et de gestion  
3 déployés conjointement par le domaine Matériel et ses clients.

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

#### **3.3.1 Contexte**

- 4 Conformément à la décision D-2010-022<sup>2</sup> de la Régie, le CSP a déposé dans le dossier  
5 tarifaire R-3740-2010 du Distributeur un calendrier pluriannuel de réalisation de ses  
6 exercices de balisage pour ses principaux domaines d'activités.
- 7 Le plan de balisage proposé a été établi selon les priorités identifiées en vue d'améliorer  
8 les produits et services pour l'ensemble de la clientèle du CSP. Ces priorités ont été  
9 déterminées à partir des attentes des clients et de l'importance relative des produits et  
10 services fournis au Distributeur.

<sup>2</sup> D-2010-022, page 85, paragraphe 356

**3.3.2 Plan de balisage**

1 Le plan de balisage pour les domaines du CSP est présenté ci-après. Ce plan tient  
2 compte de la disponibilité de l'information, de la capacité de réalisation du CSP ainsi que  
3 des échéanciers réglementaires du Distributeur.

4 Dans le plan de balisage, le CSP a procédé à la mise à jour de la valeur monétaire des  
5 produits et services fournis au Distributeur en se basant sur la prévision de facturation  
6 de l'exercice financier 2013.

7 La plupart des travaux de balisage seront complétés à la fin du troisième trimestre 2012  
8 et l'ensemble des résultats sera disponible au quatrième trimestre 2012. Ainsi, les  
9 résultats afférents seront analysés et intégrés au prochain dossier tarifaire. Suite à ces  
10 travaux, certains objets de balisage pourraient être révisés.

<b>Immobilier</b> (Revenus 2013 : 68,3 M \$ ou 40,7 %)	Trimestres 2010				Trimestres 2011				Trimestres 2012				Trimestres 2013			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objets de balisage :</b>																
<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 2013 : 49,0 M \$ ou 29,2 %)	Trimestres 2010				Trimestres 2011				Trimestres 2012				Trimestres 2013			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objet de balisage :</b>																
• Coût d'entretien / véhicule équivalent											R					D

<b>Matériel</b> (Revenus 2013 : 36,4 M\$ ou 21,7 %)	Trimestres 2010				Trimestres 2011				Trimestres 2012				Trimestres 2013			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objets de balisage :</b>																
• 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**

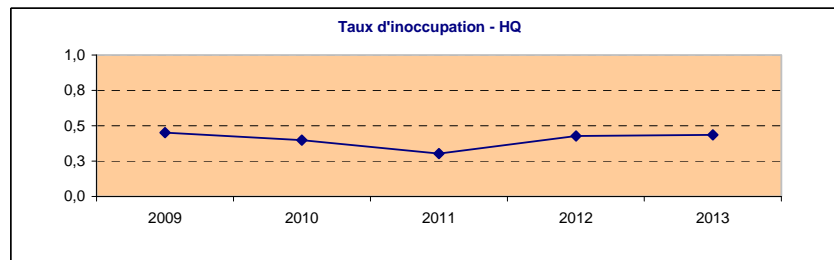
Indicateurs	Composantes	Années historiques			Année de base	Année témoin
		2009	2010	2011	2012	2013
Coût d'exploitation (\$) / m <sup>2</sup>	Coûts d'exploitation (k\$)	61 112	58 231	60 540	61 021	62 236
	m <sup>2</sup> occupés par le Distributeur	515 937	478 436	504 958	501 072	503 893
Taux d'inoccupation (%)	m <sup>2</sup> inoccupés	1 179	1 178	717	645	703
	m <sup>2</sup> propriétés du Distributeur	481 771	482 790	478 187	478 417	478 518
Coût d'entretien (\$) / Véhicules équivalents	Coût d'entretien (K\$)	37 962	39 463	42 232	41 767	43 721
	Nombre de véhicules équivalents	12 288	12 547	12 819	12 726	12 948
Coût de gestion CSP (\$) / Matériel consommé (\$)	Coût de gestion CSP (M\$)	32,5	32,0	32,5	31,5	31,2
	Matériel consommé (M\$)	220,4	218,1	225,2	239,0	226,9

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>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>												
		<small>Note 1</small>		<small>Note 2</small>														
	<b>HQ</b>	162,8	166,1	172,2	176,0	181,6												
	<b>HQD</b>	118,4	121,7	119,9	121,8	123,5												
	<b>HQT</b>	162,9	157,6	150,3	157,7	159,8												
<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>2009</td> <td>162,8</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>166,1</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>172,2</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>176,0</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>181,6</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût d'exploitation (\$/m <sup>2</sup> )	2009	162,8	2010	166,1	2011	172,2	2012	176,0	2013	181,6
Année	Coût d'exploitation (\$/m <sup>2</sup> )																	
2009	162,8																	
2010	166,1																	
2011	172,2																	
2012	176,0																	
2013	181,6																	
<p>Note 1: L'indicateur HQ 2009 inclut les résultats des technologies de l'information (TI).</p> <p>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.</p> <p>Note 3: En 2012, suite au regroupement de certains produits à la principale base de facturation, les données des années 2009 à 2011 ont été redressées.</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>	$\frac{\text{Mètres carrés inoccupés de la grille tarifaire (sans preneur)}}{\text{Mètres carrés exploités pour le client de la grille tarifaire}} \times 100$

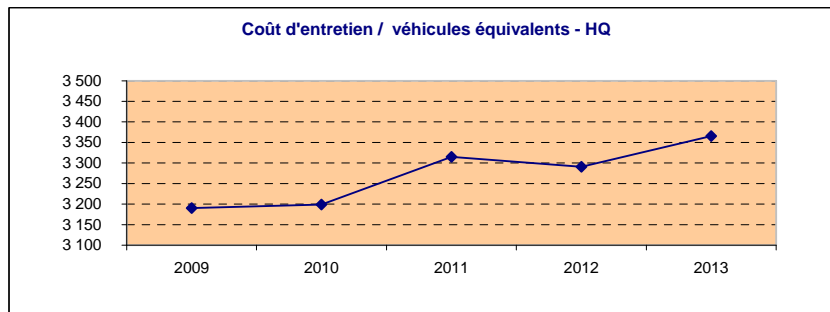
<b>Résultats</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>HQ</b>	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4
	<b>HQD</b>	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
	<b>HQT</b>	1,9	1,5	1,1	1,2	1,2



**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><u>Coûts des processus facturés</u> Nombre de véhicules équivalents</p>

<b>Résultats</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>HQ</b>	3 190	3 199	3 315	3 291	3 365
	<b>HQD</b>	3 089	3 145	3 294	3 282	3 377
	<b>HQT</b>	2 870	2 917	3 012	2 991	3 062



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>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>												
	<b>HQ</b>	0,17	0,17	0,17	0,15	0,15												
	<b>HQD</b>	0,15	0,15	0,14	0,13	0,14												
	<b>HQT</b>	0,25	0,25	0,23	0,25	0,20												
	<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>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> <tr> <td>2013</td> <td>0,15</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Coût	2009	0,17	2010	0,17	2011	0,17	2012	0,15	2013	0,15
Année	Coût																	
2009	0,17																	
2010	0,17																	
2011	0,17																	
2012	0,15																	
2013	0,15																	