

**EFFICIENCE DES FOURNISSEURS INTERNES  
DU DISTRIBUTEUR**



---

**Table des matières**

<b>1</b>	<b>EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS .....</b>	<b>7</b>
2.1	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINES .....	7
2.1.1	<i>Services immobiliers .....</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Services de transport .....</i>	<i>8</i>
2.1.3	<i>Gestion du matériel.....</i>	<i>9</i>
2.2	BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU CSP .....	9
2.2.1	<i>Contexte.....</i>	<i>9</i>
2.2.2	<i>Exercice et résultats de balisage .....</i>	<i>10</i>
<b>3</b>	<b>EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE .....</b>	<b>14</b>
3.1	ANALYSE DES INDICATEURS D'EFFICIENCE PAR DOMAINES .....	14
3.1.1	<i>Communication de base .....</i>	<i>14</i>
3.1.2	<i>Services de bureautique .....</i>	<i>15</i>
3.2	BALISAGE POUR ÉVALUER LA COMPÉTITIVITÉ DU GROUPE TECHNOLOGIE .....	16
<b>ANNEXE A – COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS.....</b>		<b>17</b>
<b>ANNEXE B – COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE.....</b>		<b>25</b>



**1 EFFICIENCE DU DISTRIBUTEUR**

1 Le tableau 1 présente l'évolution sur la période 2010-2014 de l'indicateur global de  
 2 l'efficacité des fournisseurs internes du Distributeur, soit le ratio Charges de services  
 3 par abonnement au Québec, tandis que le tableau 2 présente les composantes servant  
 4 au calcul de l'indicateur. Celui-ci met en relation l'ensemble des charges de services  
 5 partagés (portion imputée aux charges d'exploitation du Distributeur) excluant  
 6 l'ajustement au titre de rendement des fournisseurs et le compte d'écarts du coût de  
 7 retraite avec le nombre d'abonnements.

**TABEAU 1  
 ÉVOLUTION DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS PAR ABONNEMENT AU QUÉBEC  
 POUR LES EXERCICES 2010 À 2014**

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS (\$) / ABONNEMENT AU QUÉBEC							Croissance annuelle moyenne 2010-2014	Croissance annuelle 2014 vs D-2013-037 ajustée
	Années historiques			2013		Année de base	Année témoin		
	2010	2011	2012	D-2013-037	D-2013-037 ajustée				
Centre de services partagés	38,91	38,67	38,30	40,41	40,87	40,89	40,12	0,8%	-1,8%
Groupe Technologie	51,75	51,75	54,58	60,54	60,39	58,44	58,56	3,1%	-3,0%
Unités corporatives	25,43	30,42	30,09	29,30	30,27	30,26	30,21	4,4%	-0,2%
Hydro-Québec TransÉnergie	1,07	1,01	1,10	1,08	1,08	1,21	1,15	1,7%	5,7%
Autres	1,45	1,43	1,27	1,08	1,08	1,06	1,10	-6,6%	1,3%
<b>TOTAL - FOURNISSEURS</b>	<b>118,60</b>	<b>123,27</b>	<b>125,33</b>	<b>132,42</b>	<b>133,70</b>	<b>131,86</b>	<b>131,14</b>	<b>2,5%</b>	<b>-1,9%</b>

8 Le ratio présente une croissance annuelle moyenne de 2,5 % sur la période 2010-2014.  
 9 Cette croissance s'explique par des transferts d'activités entre les différentes unités  
 10 d'Hydro-Québec, par la variation des besoins découlant des activités de base avec  
 11 facteurs d'indexation particuliers et des éléments spécifiques, ainsi que par la  
 12 croissance normale des coûts découlant de l'inflation.

**TABLEAU 2**  
**ÉVOLUTION DES COMPOSANTES DU RATIO CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS FACTURÉES AU**  
**DISTRIBUTEUR POUR LES EXERCICES 2010 À 2014 <sup>(1) (2)</sup>**

Fournisseurs	CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS							Croissance annuelle moyenne 2010-2014	Croissance annuelle 2014 vs D-2013-037 ajustée
	Années historiques			2013			Année témoin		
	2010	2011	2012	D-2013-037	D-2013-037 ajustée	Année de base	2014		
Centre de services partagés	156,1	157,0	157,3	167,7	169,6	169,6	168,0	1,9%	-0,9%
Groupe Technologie	207,6	210,1	224,2	251,2	250,6	242,4	245,2	4,2%	-2,2%
Unités corporatives	102,0	123,5	123,6	121,6	125,6	125,5	126,5	5,5%	0,7%
Hydro-Québec TransÉnergie	4,3	4,1	4,5	4,5	4,5	5,0	4,8	2,8%	6,7%
Autres	5,8	5,8	5,2	4,5	4,5	4,4	4,6	-5,6%	2,2%
<b>TOTAL - FOURNISSEURS</b>	<b>475,8</b>	<b>500,5</b>	<b>514,8</b>	<b>549,5</b>	<b>554,8</b>	<b>546,9</b>	<b>549,1</b>	<b>3,6%</b>	<b>-1,0%</b>
<b>Abonnements au Québec</b>	<b>4 011 789</b>	<b>4 060 195</b>	<b>4 107 426</b>	<b>4 149 521</b>	<b>4 149 521</b>	<b>4 147 716</b>	<b>4 187 256</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,9%</b>

(1) : Charges de services partagés avant rendement des fournisseurs (Tableau 2 de la pièce HQD-7, document 4)

(2) : Excluant le compte d'écarts du coût de retraite et la variation du coût de retraite non réparti par produits

## 2 EFFICIENCE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS

1 Le Centre de services partagés (« CSP ») présente l'évolution de quatre indicateurs  
2 d'efficacité, dont deux indicateurs pour le domaine Immobilier, un indicateur pour le  
3 domaine Services de transport et un indicateur relié au domaine Gestion du matériel.  
4 Des fiches techniques présentées à l'annexe A décrivent les composantes et modalités  
5 de calcul de ces indicateurs.

6 Sur la période 2010-2014, les indicateurs affichent une progression inférieure ou  
7 légèrement supérieure à l'inflation et ce, compte tenu de l'augmentation des salaires qui  
8 est de l'ordre de 2,5 % pour la période.

### 2.1 Analyse des indicateurs d'efficacité par domaines

#### 2.1.1 Services immobiliers

9 A titre de gestionnaire du parc immobilier de ses clients, le domaine Immobilier présente  
10 deux indicateurs d'efficacité.

#### 11 *Coût d'exploitation des espaces*

12 Le premier indicateur d'efficacité présenté est le *Coût d'exploitation des espaces par*  
13 *mètre carré*. Le tableau 3 présente son évolution de 2010 à 2014.

**TABLEAU 3**  
**COÛT D'EXPLOITATION DES ESPACES (\$/M<sup>2</sup>)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne 2010-2014
		2010	2011	2012			
Immobilier	Coût d'exploitation / mètre carré	121,7	119,9	121,8	123,5	124,1	0,5%

14 Sur la période observée, le coût d'exploitation des espaces a connu une augmentation  
15 annuelle moyenne de 0,5 % pour s'établir à 124,1 \$/m<sup>2</sup> en 2014. Ceci est le résultat des  
16 efforts continus du CSP dans la gestion des coûts relatifs au parc immobilier.

1 **Taux d'inoccupation des espaces**

2 Le deuxième indicateur présenté est le ratio du *Taux d'inoccupation des espaces*. Le  
3 tableau 4 présente son évolution de 2010 à 2014.

**TABLEAU 4  
TAUX D'INOCCUPATION DES ESPACES (%)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne
		2010	2011	2012			2010-2014
Immobilier	Taux d'inoccupation	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	s. o.

4 Le taux d'inoccupation des espaces continue de se situer en deçà des taux  
5 d'inoccupation généralement constatés dans les entreprises comparables, lesquels  
6 s'élèvent en moyenne à 5 %. Ces résultats témoignent des efforts du CSP pour  
7 optimiser l'ensemble du parc immobilier.

**2.1.2 Services de transport**

8 A titre de gestionnaire du parc de véhicules de ses clients, le domaine Services de  
9 transport présente l'indicateur d'efficacité *Coût d'entretien par véhicule équivalent*. Le  
10 tableau 5 présente son évolution de 2010 à 2014.

**TABLEAU 5  
COÛTS D'ENTRETIEN (\$) / VÉHICULE ÉQUIVALENT**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne
		2010	2011	2012			2010-2014
Services de transport	Coût d'entretien / Véhicule équivalent	3 145	3 294	3 282	3 377	3 386	1,9%

11 Affichant un taux de croissance annuel moyen de 1,9 %, le coût d'entretien par véhicule  
12 équivalent se maintient à un niveau légèrement supérieur à l'inflation, qui est de 1,8%  
13 sur la période. Dans le cadre de sa stratégie d'optimisation, le Distributeur a décidé de  
14 suspendre le programme de remplacement de véhicules<sup>1</sup> et ainsi de prolonger la durée

<sup>1</sup> Voir à cet effet la pièce HQD-8, document 5, section 2.



1 d'utilisation de ses véhicules. Cette prolongation génère une augmentation des coûts  
2 d'entretien se reflétant dans l'indicateur qui est compensée par une réduction des  
3 charges d'amortissement du Distributeur.

### **2.1.3 Gestion du matériel**

4 A titre de gestionnaire des entrepôts et des inventaires de matériels, le domaine Gestion  
5 du Matériel présente l'indicateur d'efficacité *Coût de gestion du matériel CSP sur le*  
6 *matériel consommé*. Le tableau 6 montre son évolution de 2010 à 2014.

**TABLEAU 6**  
**COÛTS DE GESTION CSP (\$) / MATÉRIEL CONSOMMÉ (\$)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne 2010-2014
		2010	2011	2012			
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP / Matériel consommé	0,15	0,14	0,13	0,14	0,15	-0,1%

7 Depuis 2010, le coût de gestion par matériel consommé présente une diminution  
8 annuelle moyenne de 0,1 %, et ce, malgré l'inflation. Ce résultat témoigne des efforts  
9 soutenus d'optimisation et de gestion déployés conjointement par le domaine et ses  
10 clients. Par ailleurs, l'augmentation de l'indicateur dans les dernières années provient  
11 principalement de la diminution de la valeur du matériel consommé.

## **2.2 Balisage pour évaluer la compétitivité du CSP**

### **2.2.1 Contexte**

12 Conformément à la décision D-2010-022<sup>2</sup> de la Régie, le CSP a présenté dans le  
13 dossier R-3740-2010 du Distributeur, un calendrier pluriannuel de réalisation des  
14 exercices de balisage pour ses principaux domaines d'activités.

15 Conformément à ce calendrier, les domaines Immobilier, Services de transport et  
16 Gestion du matériel ont procédé en 2012 au balisage de leurs activités par des firmes  
17 externes. La présente section en présente les résultats. Il est important de souligner que

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

1 les objets de balisage ont porté sur l'ensemble de l'entreprise, à l'exception du domaine  
2 Gestion du matériel pour lequel les indicateurs balisés ont porté uniquement sur la  
3 prestation des services offerts au Distributeur.

4 Lors des exercices de balisage, les firmes externes doivent exclure certaines  
5 informations ou composantes concernant les activités d'Hydro-Québec afin d'effectuer  
6 une meilleurs comparaison avec les entreprises participantes. Ainsi, dans le cadre des  
7 balisages effectués, certains coûts, éléments ou zones géographiques ne sont pas  
8 inclus dans les analyses comparatives avec les entreprises participantes.

9 À titre d'exemple, les emplacements nordiques ne sont pas pris en compte dans les  
10 exercices de balisage étant donné leur nature spécifique et l'absence de comparabilité  
11 avec les entreprises participantes au balisage. En raison de ces ajustements, la  
12 comparaison des indicateurs d'efficacité de la section précédente avec les résultats de  
13 balisage présentés aux sections suivantes n'est pas possible puisque leurs  
14 composantes ne sont pas identiques.

### ***2.2.2 Exercice et résultats de balisage***

#### ***Services immobiliers***

15 L'étude de balisage réalisée par la firme KPMG porte sur les coûts d'entretien par  
16 mètres carrés, le pourcentage d'entretien externe, les coûts d'exploitation par mètre  
17 carrés (excluant les frais de location), le taux d'inoccupation et le pourcentage  
18 d'aménagement. Pour la comparabilité des résultats entre les entreprises participantes,  
19 certains ajustements ont été effectués par la firme KPMG, notamment l'exclusion  
20 d'emplacements nordiques, d'emplacements à usage spécifique non comparable, et  
21 l'exclusion de certains coûts.  
22

23 Les résultats de l'étude révèlent que le domaine Immobilier se situe généralement dans  
24 la moyenne des entreprises participantes quant aux indicateurs financiers et non  
25 financiers balisés. Les résultats sont présentés au tableau 7 :

**TABLEAU 7**  
**RÉSULTATS DU BALISAGE DU DOMAINE IMMOBILIER**

Objets de balisage	2012	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
<b>Propriétés clients</b>		
Coût d'entretien / m <sup>2</sup>	42,3 \$	44,5 \$
% entretien externe	46%	48%
Coût d'exploitation / m <sup>2</sup>	64 \$	76 \$
<b>Aménagement</b>		
Taux d'inoccupation	0,3%	5%
% aménagement universel	63%	76%

1 Selon les informations recueillies, le domaine se distingue des entreprises consultées  
2 par les éléments suivants :

- 3 • un coût d'exploitation / m<sup>2</sup> inférieur de 16 % à la moyenne des entreprises  
4 participantes (64 \$ comparativement à 76 \$) ;
- 5 • un coût d'entretien / m<sup>2</sup> inférieur de 5 % à la moyenne des entreprises  
6 participantes (42,3 \$ comparativement à 44,5 \$) ;
- 7 • un taux d'inoccupation de 0,3 % alors que la moyenne du marché est de 5 % ;
- 8 • les entreprises répondantes ont appliqué l'aménagement universel avec mobilier  
9 intégré dans plus de 76 % de leurs espaces administratifs comparativement à  
10 63 % pour Hydro-Québec, lequel a augmenté ce ratio de 34 % dans les  
11 dernières années. En excluant les immeubles situés en région et en  
12 sélectionnant uniquement la région métropolitaine de Montréal, le taux  
13 d'aménagement universel d'Hydro-Québec augmente à 73%.

14 **Services de transport**

15 L'étude de balisage réalisée par la firme KPMG porte sur les coûts d'entretien par  
16 véhicule équivalent du parc de véhicules.

17 Pour la comparabilité avec les entreprises participantes, certaines données financières  
18 relatives à l'exploitation du parc de véhicules d'Hydro-Québec n'ont pas été prises en

1 compte, notamment les coûts et véhicules reliés au secteur de la Baie James, et ce, en  
2 raison des coûts supérieurs reliés aux régions éloignées et des règles de  
3 fonctionnement qui y sont particulières. De plus, le balisage a été effectué avec la  
4 notion de « Véhicule équivalent » qui a été uniformisée entre les entreprises  
5 participantes sur la base d'une grille de référence commune, laquelle diffère de la norme  
6 de « Véhicule équivalent » utilisé pour l'indicateur d'efficience. Ces différences  
7 expliquent les écarts entre l'indicateur à la section précédente et les résultats du  
8 balisage.

9 Les résultats sont présentés au tableau 8 :

**TABLEAU 8**  
**RÉSULTATS DU BALISAGE DU DOMAINE TRANSPORT**

Objet de balisage	2012	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Coût d'entretien / véhicule équivalent	1 252 \$	1 364 \$

10 Comparativement aux entreprises participantes, le résultat du balisage démontre que le  
11 coût d'entretien par véhicule équivalent est inférieur de 8 % pour Hydro-Québec. Ceci  
12 constitue une bonne performance, compte tenu du fait que le parc de véhicules de  
13 l'entreprise est d'une complexité opérationnelle et de gestion supérieure à la moyenne  
14 des participants.

15 ***Gestion du matériel***

16 Pour le balisage de ce domaine, la firme externe a dû limiter l'étendue de l'analyse aux  
17 activités du Distributeur. Cette limitation provient de la comparabilité des informations  
18 provenant des entreprises participantes au niveau des services offerts ainsi que des  
19 types de services. Le niveau des services offerts est notamment affecté par l'étendue du  
20 territoire desservi ainsi que par le nombre d'emplacements et sites. Quant au type de  
21 services offerts, cet élément de balisage est affecté par la nature de l'inventaire. Les  
22 résultats de l'étude de balisage réalisée par la firme Deloitte démontrent que la  
23 performance du domaine est supérieure ou semblable à la moyenne du marché.

24 Les résultats sont présentés au tableau 9 :

**TABLEAU 9**  
**RÉSULTATS DU BALISAGE DU DOMAINE GESTION DU MATÉRIEL**

Objets de balisage	2012	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Taux de rotation du matériel		
Centres de distribution	2,7	3,2
Magasins	3,5	2,6
Coût de gestion du matériel	8%	7%
Pratique et performance du processus gestion matériel	Maturités communes	

1 La performance du domaine Gestion du matériel est supérieure à la moyenne pour le  
 2 taux de rotation du matériel des magasins et légèrement inférieure à la moyenne pour  
 3 les centres de distribution. Concernant ce dernier objet de balisage, la firme Deloitte est  
 4 d'opinion que cet écart n'est pas significatif, l'écart par rapport à la moyenne étant  
 5 inférieur aux impacts provenant des fluctuations saisonnières et des autres facteurs  
 6 pouvant affecter temporairement la demande.

7 Concernant le coût de gestion du matériel, l'étude démontre que celui d'Hydro-Québec  
 8 est similaire à celui des répondants. La firme mentionne que les contraintes rencontrées  
 9 par Hydro-Québec, notamment le nombre élevé de sites à desservir et l'étendue du  
 10 territoire, ont un impact sur sa capacité à optimiser sa performance pour cet objet de  
 11 balisage.

12 Pour les pratiques et performance du processus de gestion matériel, la firme Deloitte a  
 13 évalué la performance des entreprises participantes concernant cinq des meilleures  
 14 pratiques de ce domaine. Elle constate que la performance d'Hydro-Québec se situe au  
 15 même niveau de maturité que l'ensemble des répondants et mentionne que les  
 16 contraintes rencontrées par Hydro-Québec en raison de ses caractéristiques  
 17 intrinsèques ont un impact sur sa marge de manœuvre en matière d'optimisation de la  
 18 performance.

**3 EFFICIENCE DU GROUPE TECHNOLOGIE**

1 Le groupe Technologie présente l'évolution de trois indicateurs d'efficience, dont deux  
 2 reliés aux télécommunications et un relié à la bureautique. Des fiches techniques,  
 3 présentées à l'annexe B, décrivent les composantes et modalités de calcul des  
 4 indicateurs.

**3.1 Analyse des indicateurs d'efficience par domaines**

**3.1.1 Communication de base**

5 Le domaine des communications de base comprend la téléphonie administrative ainsi  
 6 que l'accès aux réseaux d'entreprise, incluant la desserte des centres d'appels.

**7 Services de téléphonie**

8 Le groupe Technologie produit l'indicateur *Coût de services de téléphonie par effectif*.  
 9 Les résultats de cet indicateur pour les années 2010 à 2014 sont présentés au  
 10 tableau 10.

**TABLEAU 10  
 COÛT DE SERVICES DE TÉLÉPHONIE PAR EFFECTIF (\$)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne 2010-2014
		2010	2011	2012			
Télécommunications	Coût de services de téléphonie / effectif	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885	4,0%

11 La croissance annuelle moyenne du coût de services de téléphonie par effectif de 2010  
 12 à 2014 s'élève à 4,0 %. Cette hausse du coût unitaire s'explique principalement par la  
 13 baisse significative entre 2013 et 2014 du nombre d'effectifs considéré dans la base de  
 14 calcul de cet indicateur.

15 Le coût global de services de téléphonie quant à lui, diminue de 1,8 M\$, passant de  
 16 36,0 M\$ à 34,2 M\$ pour la période de 2010 à 2014. Les gains d'efficience ont plus que  
 17 compensé la hausse du coût de retraite ainsi que la croissance découlant de l'inflation.

1 **Services d'accès réseaux (« SAR »)**

2 Le groupe Technologie produit un deuxième indicateur d'efficience au niveau des  
3 télécommunications, soit le *Coût d'utilisation SAR par effectif*.

4 Les services d'accès aux réseaux d'entreprise couvrent l'ensemble des infrastructures  
5 servant à faire transiter les données entre les différents réseaux utilisés par les  
6 ressources de l'entreprise (inter-réseau, impression sur les imprimantes réseau,  
7 intranet, courrier électronique, Internet ou téléaccès). Ceux-ci excluent la sécurisation  
8 des installations.

9 Les résultats de cet indicateur pour les années 2010 à 2014 sont présentés au  
10 tableau 11.

**TABLEAU 11  
COÛT D'UTILISATION SAR PAR EFFECTIF (\$)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base	Année témoin	Variation annuelle moyenne
		2010	2011	2012	2013	2014	2010-2014
Télécommunications	Coût d'utilisation de services d'accès réseau / effectif	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869	5,0%

11 Le coût d'utilisation SAR par effectif présente une croissance annuelle moyenne de  
12 5,0 % de 2010 à 2014. Cette hausse du coût unitaire s'explique principalement par la  
13 baisse significative entre 2013 et 2014 du nombre d'effectifs considéré dans la base de  
14 calcul de cet indicateur.

15 Le coût global des services d'accès réseaux, quant à lui, diminue de 0,5 M\$, passant de  
16 34,5 M\$ à 34,0 M\$ pour la période de 2010 à 2014. Les gains d'efficience ont plus que  
17 compensé la hausse du coût de retraite de même que la croissance découlant de  
18 l'inflation.

**3.1.2 Services de bureautique**

19 Les activités reliées à la bureautique couvrent tous les services nécessaires au  
20 fonctionnement d'un poste de travail, dont des services d'assistance, de dépannage et  
21 de déplacement d'équipement ainsi que des services-conseils.

- 1 L'indicateur d'efficience utilisé pour ce domaine est le *Coût de services de bureautique*  
2 *par ordinateur*. L'intitulé de cet indicateur a été modifié, mais il mesure toujours les  
3 activités de support et d'exploitation par ordinateur.
- 4 Le tableau 12 présente l'évolution de cet indicateur pour les années 2010 à 2014.

**TABLEAU 12**  
**COÛT DE SERVICES DE BUREAUTIQUE PAR ORDINATEUR (\$)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne 2010-2014
		2010	2011	2012			
Technologies de l'information	Coût de services de bureautique / ordinateur	1 965	2 019	2 035	2 272	2 315	4,3%

- 5
- 6 Sur l'ensemble de la période observée, le coût de services de bureautique par  
7 ordinateur est passé de 1 965 \$ en 2010 à 2 315 \$ en 2014. Cette hausse du coût  
8 unitaire s'explique principalement la baisse du nombre d'ordinateurs entre 2012 et 2014.

### **3.2 Balisage pour évaluer la compétitivité du Groupe Technologie**

- 9 Tel que mentionné au dossier tarifaire R-3776-2011<sup>3</sup>, l'exercice de balisage du groupe  
10 Technologie a été en partie reporté. Les changements organisationnels des dernières  
11 années ainsi que l'implantation en janvier 2013 du modèle d'affaires intégré des  
12 directions principales Technologie de l'information et des Télécommunications,  
13 mentionnés à la pièce HQD-7, document 4, amènent à finaliser la mise en place de  
14 l'organisation. L'atteinte d'une certaine stabilité dans l'exercice des activités est  
15 nécessaire avant de définir l'objet et la portée du prochain balisage.

<sup>3</sup> R-3776-2011, HQD-7, document 7



**ANNEXE A**  
**COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE**  
**DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS**



**Composantes et calcul des indicateurs d'efficienc**

Indicateurs	Composantes	Années historiques			Année de base	Année témoin
		2010	2011	2012	2013	2014
Coût d'exploitation / mètre carré	Coûts d'exploitation (M\$) m <sup>2</sup> occupés par le Distributeur	58,2 478 436	60,5 504 958	61,0 501 072	61,9 501 464	62,9 507 004
Taux d'inoccupation	m <sup>2</sup> inoccupés m <sup>2</sup> propriétés du Distributeur	1 178 482 790	717 478 187	645 478 417	703 478 518	549 481 386
Coût d'entretien / Véhicule équivalent	Coût d'entretien (M\$) Nombre de véhicules équivalents	39,5 12 547	42,2 12 819	41,8 12 726	43,7 12 948	43,8 12 947
Coût de gestion CSP / Matériel consommé	Coût de gestion CSP (M\$) Matériel consommé (M\$)	32,0 218,1	32,5 225,2	31,5 239,0	31,2 226,9	30,9 211,2

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 2)</small>		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
			Note 1															
	<b>HQ</b>	166,1	172,2	176,0	181,6	181,8												
	<b>HQD</b>	121,7	119,9	121,8	123,5	124,1												
	<b>HQT</b>	157,6	150,3	157,7	159,8	166,4												
<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>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> <tr> <td>2014</td> <td>181,8</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût d'exploitation (\$)/m <sup>2</sup>	2010	166,1	2011	172,2	2012	176,0	2013	181,6	2014	181,8
Année	Coût d'exploitation (\$)/m <sup>2</sup>																	
2010	166,1																	
2011	172,2																	
2012	176,0																	
2013	181,6																	
2014	181,8																	
<p>Note 1: 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 2: En 2012, suite au regroupement de certains produits à la principale base de facturation, les données des années 2010 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>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
	<b>HQ</b>	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2												
	<b>HQD</b>	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1												
	<b>HQT</b>	1,5	1,1	1,2	1,2	0,7												
<table border="1"> <caption>Taux d'inoccupation - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'inoccupation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>0,4</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>0,4</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>0,4</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Taux d'inoccupation	2010	0,4	2011	0,3	2012	0,4	2013	0,4	2014	0,2
Année	Taux d'inoccupation																	
2010	0,4																	
2011	0,3																	
2012	0,4																	
2013	0,4																	
2014	0,2																	

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 / véhicule équivalent</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>	$\frac{\text{Coûts des processus facturés}}{\text{Nombre de véhicule équivalent}}$																	
<b>Résultats</b>		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
	<b>HQ</b>	3 199	3 315	3 291	3 365	3 387												
	<b>HQD</b>	3 145	3 294	3 282	3 377	3 386												
	<b>HQT</b>	2 917	3 012	2 991	3 062	3 063												
<div style="text-align: center;"> <p><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>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> <tr> <td>2013</td> <td>3 365</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3 387</td> </tr> </tbody> </table> </div>							Année	Coût	2010	3 199	2011	3 315	2012	3 291	2013	3 365	2014	3 387
Année	Coût																	
2010	3 199																	
2011	3 315																	
2012	3 291																	
2013	3 365																	
2014	3 387																	

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>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
	<b>HQ</b>	0,17	0,17	0,15	0,15	0,15												
	<b>HQD</b>	0,15	0,14	0,13	0,14	0,15												
	<b>HQT</b>	0,25	0,23	0,25	0,20	0,26												
<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>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> <tr> <td>2014</td> <td>0,15</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût	2010	0,17	2011	0,17	2012	0,15	2013	0,15	2014	0,15
Année	Coût																	
2010	0,17																	
2011	0,17																	
2012	0,15																	
2013	0,15																	
2014	0,15																	





**ANNEXE B**  
**COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE**  
**DU GROUPE TECHNOLOGIE**



**Composantes et calcul des indicateurs d'efficiency du groupe Technologie**

Indicateurs	Composantes	Années historiques			Année de base	Année témoin
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Coût de services de téléphonie par effectif</b>	Services de téléphonie (M\$)	13,5	13,0	12,5	12,4	12,8
	Nombre d'effectifs	8 326	7 913	7 480	7 346	6 802
	Coût de services de téléphonie / effectif (\$)	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885
<b>Coût d'utilisation SAR par effectif</b>	Services d'accès réseau (SAR) (M\$)	12,9	12,9	11,7	12,3	12,7
	Nombre d'effectifs	8 326	7 913	7 480	7 346	6 802
	Coût d'utilisation SAR / effectif (\$)	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869
<b>Coût de services de bureautique par ordinateur</b>	Services de bureautique (M\$)	16,4	17,3	17,6	18,7	18,7
	Nombre d'ordinateurs	8 335	8 549	8 663	8 243	8 087
	Coût de services de bureautique / ordinateur (\$)	1 965	2 019	2 035	2 272	2 315

Indicateur d'efficience - Groupe Technologie																		
Fiche technique																		
<b>Direction</b>	Direction Principale Télécommunications																	
<b>Produits et services</b>	Services de téléphonie																	
<b>Indicateur</b>	Coût de services de téléphonie par effectif																	
<b>Définition</b>	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives à la maintenance, à la location et à la gestion des circuits. Le coût des appels interurbains corporatifs en est exclu.</p> <p>Le nombre d'effectifs est constitué du nombre d'effectifs d'Hydro-Québec au 31 décembre de l'année précédente.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire de services de téléphonie requis pour les activités des clients.</p>																	
<b>Unité de mesure</b>	\$ par effectif																	
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Services de téléphonie}}{\text{Nombre d'effectifs}}$																	
<b>Résultats</b>		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
	HQD	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885												
	HQT	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885												
	HQ	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885												
<table border="1"> <caption>Coût de services de téléphonie par effectif</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>1 616</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>1 648</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1 671</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1 689</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1 885</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2010	1 616	2011	1 648	2012	1 671	2013	1 689	2014	1 885
Année	Coût (\$)																	
2010	1 616																	
2011	1 648																	
2012	1 671																	
2013	1 689																	
2014	1 885																	

Indicateur d'efficience - Groupe Technologie																		
Fiche technique																		
<b>Direction</b>	<b>Direction Principale Télécommunications</b>																	
<b>Produits et services</b>	Services d'accès réseau																	
<b>Indicateur</b>	<b>Coût d'utilisation des services accès réseau (SAR) par effectif</b>																	
<b>Définition</b>	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation liées aux services d'accès réseau et relatives à la maintenance, à la location et à la gestion des circuits.</p> <p>Le nombre d'effectifs est constitué du nombre d'effectifs d'Hydro-Québec au 31 décembre de l'année précédente.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire d'utilisation des services d'accès au réseau de l'entreprise pour les activités des clients.</p>																	
<b>Unité de mesure</b>	\$ par effectif																	
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Services d'accès réseau}}{\text{Nombre d'effectifs}}$																	
<b>Résultats</b>		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
	HQD	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869												
	HQT	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869												
	HQ	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869												
<table border="1"> <caption>Coût d'utilisation des SAR par effectif</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>1 545</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>1 624</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1 569</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1 675</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1 869</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2010	1 545	2011	1 624	2012	1 569	2013	1 675	2014	1 869
Année	Coût (\$)																	
2010	1 545																	
2011	1 624																	
2012	1 569																	
2013	1 675																	
2014	1 869																	

Indicateur d'efficacité - Groupe Technologie Fiche technique																		
<b>Direction</b>	Direction principale Technologie de l'information																	
<b>Produits et services</b>	Services de bureautique																	
<b>Indicateur</b>	<b>Coût de services de bureautique par ordinateur</b>																	
<b>Définition</b>	<p>Le numérateur comprend tous les services nécessaires au fonctionnement d'un poste de travail dont notamment les services d'assistance, de dépannage, de déplacement d'équipement ainsi que les services conseils.</p> <p>Le nombre d'ordinateurs correspond à l'inventaire facturé aux clients. Ce nombre inclut les postes de table et portables.</p> <p>L'indicateur exprime le coût de services de bureautique des ordinateurs utilisés par les clients.</p>																	
<b>Unité de mesure</b>	\$ par ordinateur																	
<b>Méthode de calcul</b>	$\frac{\text{Services de bureautique}}{\text{Nombre d'ordinateurs}}$																	
<b>Résultats</b>		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>												
	HQD	1 965	2 019	2 035	2 272	2 315												
	HQT	2 366	2 396	2 453	2 576	2 464												
	HQ	2 100	2 113	2 348	2 434	2 373												
<table border="1"> <caption>Coût de services de bureautique par ordinateur - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>2 100</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>2 113</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2 348</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>2 434</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2 373</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2010	2 100	2011	2 113	2012	2 348	2013	2 434	2014	2 373
Année	Coût (\$)																	
2010	2 100																	
2011	2 113																	
2012	2 348																	
2013	2 434																	
2014	2 373																	