

Charges de services partagés – Volet fournisseurs

Table des matières

1 Vice-présidence - Technologies de l'information et des communications (« VPTIC »).....3

1.1 Mission et contexte organisationnel3

1.2 Évolution des services facturés par la VPTIC3

1.3 Coût complet des services rendus par la VPTIC et ÉTC.....7

1.4 Indicateurs d'efficience de la VPTIC.....9

2 Centre de services partagés (« CSP »).....10

2.1 Mission et contexte organisationnel10

2.2 Évolution des services facturés par le CSP.....10

2.3 Coût complet des services rendus par le CSP et ÉTC.....13

3 Unités corporatives15

3.1 Mission et contexte organisationnel15

3.2 Évolution des services facturés par les unités corporatives16

3.3 Coût complet des services rendus par les unités corporatives et ÉTC18

Annexe 1 Composantes et calcul des indicateurs d'efficience de la VPTIC21

Liste des tableaux

Tableau 1 Revenus 2016 de la VPTIC facturés aux clients réglementés (M\$).....4

Tableau 2 Revenus 2017 de la VPTIC facturés aux clients réglementés (M\$).....4

Tableau 3 Revenus 2018 de la VPTIC facturés aux clients réglementés (M\$).....5

Tableau 4 Volumes 2016 de la VPTIC facturés aux clients réglementés5

Tableau 5 Volumes 2017 de la VPTIC facturés aux clients réglementés6

Tableau 6 Volumes 2018 de la VPTIC facturés aux clients réglementés6

Tableau 7 Coût complet des services rendus par la VPTIC (M\$)7

Tableau 8 Évolution des effectifs en équivalent temps complet annuel (ÉTC) de la VPTIC8

Tableau 9 Coût du service des Centres d'appels par abonnement (\$).....9

Tableau 10 Coût du produit Radios mobiles par appareil (\$).....9

Tableau 11 Coût du produit Poste de travail TIC par effectif (\$).....10

Tableau 12 Revenus 2016 du CSP facturés aux clients réglementés (M\$).....11

Tableau 13 Revenus 2017 du CSP facturés aux clients réglementés (M\$).....11

Tableau 14 Revenus 2018 du CSP facturés aux clients réglementés (M\$).....12

Tableau 15 Volumes 2016 du CSP facturés aux clients réglementés12

Tableau 16 Volumes 2017 du CSP facturés aux clients réglementés13

Tableau 17 Volumes 2018 du CSP facturés aux clients réglementés13

Tableau 18 Coût complet des services rendus par le CSP (M\$)14

Tableau 19 Évolution des effectifs en équivalent temps complet annuel (ÉTC) du CSP15

Tableau 20 Revenus 2016 des unités corporatives facturés aux clients réglementés (M\$)16

Tableau 21 Revenus 2017 des unités corporatives facturés aux clients réglementés (M\$)16

Tableau 22 Revenus 2018 des unités corporatives facturés aux clients réglementés (M\$)17

Tableau 23 Volumes 2016 des unités corporatives facturés aux clients réglementés18

Tableau 24 Volumes 2017 des unités corporatives facturés aux clients réglementés18

Tableau 25 Volumes 2018 des unités corporatives facturés aux clients réglementés18

Tableau 26 Coût complet des services rendus par les unités corporatives (M\$).....19

Tableau 27 Évolution des effectifs en équivalent temps complet annuel (ÉTC) des unités corporatives.....20

1 À la demande de leurs clients réglementés, les principaux fournisseurs internes déposent ci-
2 après l'ensemble des données financières ayant trait aux services facturés à coût complet
3 (charges et investissements) ainsi que diverses informations relatives aux bases de
4 facturation et inducteurs de coûts pour la période 2016 à 2018.

5 Le Transporteur présente également les données liées aux charges de services partagés
6 sur une base de coût complet en conformité avec la demande de la Régie au
7 paragraphe 230 de la décision D-2017-021.

8 Comme expliqué dans les sections 1 à 3, l'augmentation constatée des revenus facturés
9 aux clients réglementés en 2018 est attribuable aux avantages sociaux futurs découlant
10 principalement des modifications à l'ASC 715. Il est cependant important de noter que cette
11 augmentation est toutefois compensée chez les clients par la baisse des autres
12 composantes du coût des avantages sociaux futurs qui ne font plus partie des charges
13 d'exploitation.

1 Vice-présidence - Technologies de l'information et des communications (« VPTIC »)

1.1 Mission et contexte organisationnel

14 La VPTIC a pour mandat de concevoir, de construire, de déployer et d'exploiter les réseaux,
15 systèmes, applications et infrastructures informatiques et de télécommunications de
16 l'entreprise et d'en assurer la maintenance. Dans cette perspective, elle poursuit la mise en
17 œuvre d'une vision intégrée en matière de gouvernance, d'architecture, de développement,
18 d'exploitation et de cybersécurité. Elle offre des solutions technologiques conçues pour
19 soutenir l'exploitation du réseau électrique et pour accroître la productivité et l'efficacité des
20 divisions et des unités corporatives, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance
21 globale d'Hydro-Québec.

1.2 Évolution des services facturés par la VPTIC

22 Les tableaux 1 à 3 présentent pour les années 2016 à 2018 les revenus de la VPTIC, en y
23 distinguant les parts du Distributeur et du Transporteur.

Tableau 1
Revenus 2016 de la VPTIC facturés aux clients réglementés (M\$)

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Poste de travail TIC	46,1	22,9	140,0	49,3%
Produits TIC d'entreprise	35,0	17,3	106,0	49,3%
Produits d'exploitation TIC	74,2	37,5	182,6	61,2%
Conduite du réseau	2,1	57,5	66,4	89,8%
Radios mobiles	13,5	3,0	19,8	83,3%
Postes et centrales	0,5	10,4	25,9	42,1%
Centres d'appels / consoles téléphoniques et autres	25,3	1,1	29,6	89,2%
Service de développement TIC	25,0	23,6	92,3	52,7%
Total	221,7	173,3	662,6	59,6%

Tableau 2
Revenus 2017 de la VPTIC facturés aux clients réglementés (M\$)

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Poste de travail TIC	45,0	23,6	136,9	50,1%
Produits TIC d'entreprise	29,6	15,5	89,9	50,2%
Produits d'exploitation TIC	73,1	40,9	182,0	62,7%
Conduite du réseau	2,6	49,6	58,3	89,5%
Radios mobiles	13,5	3,2	20,2	82,7%
Postes et centrales	0,4	8,6	21,1	42,7%
Centres d'appels / consoles téléphoniques et autres	23,3	0,9	32,0	75,5%
Service de développement TIC	29,9	29,2	118,3	49,9%
Total	217,4	171,5	658,7	59,0%

**Tableau 3
Revenus 2018 de la VPTIC facturés aux clients réglementés (M\$)**

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Poste de travail TIC	41,6	22,2	129,9	49,1%
Produits TIC d'entreprise	54,1	28,9	169,0	49,1%
Produits d'exploitation TIC	61,4	30,8	141,4	65,2%
Conduite du réseau	3,8	50,6	60,7	89,6%
Radios mobiles	13,7	3,3	20,6	82,5%
Postes et centrales	0,4	9,1	22,2	42,8%
Centres d'appels / consoles téléphoniques et autres	21,8	1,1	25,0	91,6%
Service de développement TIC	39,0	65,6	177,4	59,0%
Total	235,8	211,6	746,2	60,0%

1 Par rapport à 2016, les revenus de la VPTIC affichent une hausse de 83,6 M\$ pour s'établir
 2 à 746,2 M\$ en 2018. Cette progression résulte de la croissance des besoins des clients en
 3 services de développement et des modifications à l'ASC 715¹ relative aux avantages
 4 sociaux futurs. Toutefois, l'impact de ces éléments a été atténué par les efforts d'efficience
 5 déployés par la VPTIC pour maintenir la hausse de ses tarifs sous l'inflation.

6 Sur la période 2016-2018, la quote-part moyenne des clients réglementés se maintient aux
 7 environs de 60 %.

8 Les principales bases de facturation et les volumes afférents aux produits et services
 9 facturés pour la période 2016-2018 sont présentés aux tableaux 4 à 6.

**Tableau 4
Volumes 2016 de la VPTIC facturés aux clients réglementés**

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Poste de travail TIC	Effectifs ÉTC	5 883	2 909	17 836	49,3%
Produits TIC d'entreprise	Effectifs ÉTC	5 883	2 909	17 836	49,3%
Conduite du réseau	Sites	3 825	119 600	138 020	89,4%
Radios mobiles	Appareils	3 435	1 155	6 071	75,6%
Service de développement TIC	Coûts par projet	25 000 000	23 600 000	92 300 000	52,7%

¹ HQT-4, Document 1, section 3.1.1.

Tableau 5
Volumes 2017 de la VPTIC facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Poste de travail TIC	Effectifs ÉTC	5 785	3 034	17 596	50,1%
Produits TIC d'entreprise	Effectifs ÉTC	5 785	3 034	17 596	50,1%
Conduite du réseau	Sites	4 634	127 188	147 612	89,3%
Radios mobiles	Appareils	3 415	1 208	6 193	74,6%
Service de développement TIC	Coûts par projet	29 900 000	29 200 000	118 300 000	50,0%

Tableau 6
Volumes 2018 de la VPTIC facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Poste de travail TIC	Effectifs ÉTC	5 574	2 978	17 415	49,1%
Produits TIC d'entreprise	Effectifs ÉTC	5 574	2 978	17 415	49,1%
Conduite du réseau	Sites	4 929	130 364	151 532	89,3%
Radios mobiles	Appareils	3 375	1 221	6 208	74,0%
Service de développement TIC	Coûts par projet	39 000 000	65 600 000	177 400 000	59,0%

1.3 Coût complet des services rendus par la VPTIC et ÉTC

- 1 Les composantes du coût complet des produits et services de la VPTIC sont présentées au
- 2 tableau suivant.

**Tableau 7
Coût complet des services rendus par la VPTIC (M\$)**

Composantes de coûts	Année historique 2016	Année de base 2017	Année témoin 2018
Charges d'exploitation	485,6	559,8	632,5
Masse salariale	267,5	295,9	306,5
Salaires de base	199,0	200,9	207,8
Temps supplémentaire	6,5	6,3	6,5
Primes et revenus divers	7,6	8,1	8,4
Avantages sociaux	54,4	80,6	83,8
<i>dont Coût de retraite</i>	<i>14,0</i>	<i>48,8</i>	<i>54,5</i>
Autres charges directes	174,4	230,0	296,4
Dépenses de personnel	2,4	2,3	2,4
Services externes	75,5	126,9	183,2
Stocks et autres	96,5	100,8	110,8
Services partagés	140,0	123,2	122,9
Coûts capitalisés	-96,3	-89,3	-93,3
Revenus externes	-3,3	-2,9	-2,9
Autres charges	99,8	115,4	116,6
Amortissement	85,6	99,1	100,4
Taxes	0,2	0,2	0,2
Frais financiers	14,0	16,1	16,0
Coût complet des services rendus	582,1	672,3	746,2

3 Depuis 2016, les charges totales de la VPTIC se sont accrues de 164,1 M\$ pour s'établir à
4 746,2 M\$ en 2018. Cette hausse résulte essentiellement de la croissance des besoins des
5 clients et de la prise en compte des modifications à l'ASC 715 relative aux avantages
6 sociaux futurs. La VPTIC compte essentiellement sur les services externes pour répondre à
7 la croissance des besoins de ses clients.

8 Pour la même période, comme mentionné précédemment, les revenus de la VPTIC
9 affichent une augmentation de 83,6 M\$ et s'élèvent à 746,2 M\$ en 2018. Pour 2016, l'écart
10 de 80,5 M\$ des revenus par rapport au coût de service s'explique en grande partie par des
11 gains d'efficacité réalisés depuis la création de la VPTIC en octobre 2015 et par la
12 centralisation des activités en informatique et télécommunications. Ces gains, lorsque

- 1 constatés et confirmés comme étant récurrents, ont été pris en compte et retournés aux clients de la VPTIC lors de l'établissement de ses tarifs pour les années 2017 et 2018.
- 2
- 3 Le tableau suivant présente l'évolution des ÉTC de la VPTIC de 2016 à 2018.

**Tableau 8
Évolution des effectifs en équivalent temps complet annuel (ÉTC) de la VPTIC**

Groupe d'emplois	Année historique 2016	Année de base 2017	Année témoin 2018
Bureau	52	51	51
Permanent	49	49	49
Temporaire	3	2	2
Métiers	2	1	1
Permanent	2	1	1
Temporaire	0	0	0
Techniciens	426	414	414
Permanent	405	392	392
Temporaire	21	22	22
Ingénieurs	174	179	179
Permanent	164	170	170
Temporaire	10	9	9
Spécialistes	1 249	1 189	1 189
Permanent	1 203	1 147	1 147
Temporaire	46	42	42
Professionnels	21	14	14
Permanent	21	14	14
Temporaire	0	0	0
Cadres	162	139	139
Permanent	159	137	137
Temporaire	3	2	2
Total des ÉTC	2 086	1 987	1 987

1.4 Indicateurs d'efficience de la VPTIC

1 La VPTIC présente l'évolution de trois indicateurs d'efficience reliés au domaine des TIC,
 2 soit le Coût du service des centres d'appels par abonnement, le Coût du produit Radios
 3 mobiles par appareil et le Coût du produit Poste de travail TIC par effectif. Les fiches
 4 techniques à l'annexe 1 décrivent les composantes et modalités de calcul de chacun de ces
 5 indicateurs.

6 Les résultats de ces indicateurs révèlent des gains provenant de l'implantation du modèle
 7 d'affaires initié en 2015, soit de l'intégration et la consolidation des pôles de
 8 télécommunications et des technologies de l'information. Les autres initiatives d'efficience
 9 en cours comprennent la réduction du nombre de plateformes et d'applications à l'échelle
 10 de l'entreprise, l'utilisation optimale des ressources en télécommunications et en
 11 technologies de l'information ainsi que la révision de la stratégie d'acquisition de services
 12 externes.

13 Les résultats de ces indicateurs sont présentés aux tableaux 9 à 11.

**Tableau 9
 Coût du service des Centres d'appels par abonnement (\$)**

Produit	Description	Années historiques			Année de base 2017	Année témoin 2018	Variation annuelle moyenne 2014-2018
		2014	2015	2016			
Centres d'appel	Coût par abonnement	2,74	2,54	2,31	1,95	2,04	-7,1%

14 Le coût du service des centres d'appels par abonnement devrait connaître une diminution
 15 annuelle moyenne du coût d'exploitation du service des Centres d'appels par abonnement a
 16 connu une diminution annuelle moyenne de 7,1 % pour s'établir à 2,04 \$ en 2018. Les
 17 efforts soutenus de la VPTIC dans la gestion des coûts relatifs aux activités des centres
 18 d'appels ont permis de compenser l'effet des modifications à l'ASC 715 et de maintenir le
 19 résultat de l'indicateur de l'année 2018 à un niveau comparable à 2017.

**Tableau 10
 Coût du produit Radios mobiles par appareil (\$)**

Produit	Description	Années historiques			Année de base 2017	Année témoin 2018	Variation annuelle moyenne 2014-2018
		2014	2015	2016			
Radios mobiles	Coût par appareil	4 278	4 046	3 261	3 262	3 318	-6,2%

20 Sur la période observée, le coût du produit Radios mobiles par appareil présente une
 21 décroissance annuelle moyenne de 6,2% pour s'établir à 3 318 \$ en 2018. Cette baisse est
 22 essentiellement attribuable aux efforts continus de rationalisation effectués par la VPTIC en

- 1 matière d'utilisation des ressources. En 2018, ces efforts ont permis de limiter l'impact des
- 2 modifications à l'ASC 715.

Tableau 11
Coût du produit Poste de travail TIC par effectif (\$)

Produit	Description	Années historiques			Année de base 2017	Année témoin 2018	Variation annuelle moyenne 2014-2018
		2014	2015	2016			
Poste de travail TIC	Coût par effectif	6 333	7 900	7 849	7 780	7 459	4,2%

- 3 L'indicateur affiche une croissance annuelle moyenne de 4,2 % entre 2014 et 2018. Cette
- 4 croissance découle principalement du projet Évolution du poste de travail, du transfert vers
- 5 la VPTIC de l'application Web HydroDoc du Centre de services partagés et du projet Accès
- 6 sans fil. De 2017 à 2018, le résultat de l'indicateur affiche une amélioration de 4,1 %,
- 7 notamment en raison des efforts d'efficacité qui ont plus que compensé les effets de
- 8 l'inflation et de la modification à l'ASC 715.

2 Centre de services partagés (« CSP »)

2.1 Mission et contexte organisationnel

- 9 Le CSP a pour mission d'approvisionner en biens et services l'ensemble des unités de
- 10 l'entreprise. Ces activités sont regroupées sous deux directions principales, la direction
- 11 principale Centre de services partagés et la direction principale – Approvisionnement
- 12 stratégique qui est responsable de fournir les encadrements, les produits et services en
- 13 matière d'acquisition et ce, conformément aux meilleures pratiques d'affaires.

2.2 Évolution des services facturés par le CSP

- 14 Les tableaux 12 à 14 présentent, pour les années 2016 à 2018, les revenus du CSP, en y
- 15 distinguant les parts du Distributeur et du Transporteur.

Tableau 12
Revenus 2016 du CSP facturés aux clients réglementés (M\$)

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Acquisition	6,2	4,0	31,3	32,6%
Immobilier	61,9	35,8	202,1	48,3%
Gestion du matériel	31,2	16,2	70,6	67,1%
Alimentation et hébergement	0,2	7,8	24,4	32,8%
Services alimentaires	1,1	0,5	3,3	48,5%
Transport aérien	0,7	6,5	42,0	17,1%
Gestion documentaire	2,6	1,1	9,9	37,4%
Environnement	2,2	1,5	4,8	77,1%
Services de transport	45,4	22,0	91,1	74,0%
RH CSP	0,0	0,0	0,9	0,0%
Total	151,5	95,4	480,4	51,4%

Tableau 13
Revenus 2017 du CSP facturés aux clients réglementés (M\$)

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Acquisition	7,1	5,0	37,5	32,3%
Immobilier	63,0	38,9	186,6	54,6%
Gestion du matériel	33,6	14,9	72,7	67,1%
Alimentation et hébergement	0,2	7,9	24,0	33,8%
Services alimentaires	1,0	0,6	3,3	45,5%
Transport aérien	0,6	6,5	41,0	17,6%
Gestion documentaire	2,7	1,2	9,4	41,5%
Environnement	3,5	0,9	5,2	84,6%
Services de transport	47,6	20,9	89,7	76,5%
Total	159,3	96,8	469,4	54,6%

Tableau 14
Revenus 2018 du CSP facturés aux clients réglementés (M\$)

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Approvisionnement	9,5	7,4	49,1	34,4%
Immobilier	66,8	37,6	185,7	56,2%
Gestion du matériel	34,9	15,4	75,9	66,3%
Alimentation et hébergement	0,2	7,7	24,0	32,9%
Services alimentaires	1,0	0,5	3,2	46,9%
Transport aérien	0,7	7,0	41,2	18,7%
Gestion documentaire	2,3	1,1	8,3	41,0%
Environnement	3,4	1,8	6,0	86,7%
Services de transport	53,1	22,9	98,1	77,5%
Total	171,9	101,4	491,5	55,6%

- 1 Par rapport à 2016, les revenus du CSP affichent un taux de croissance annuel moyen de
2 1,1% et s'établissent à 491,5 M\$ en 2018. Cette augmentation résulte de la croissance des
3 besoins des clients et des modifications à l'ASC 715 relative aux avantages sociaux futurs.
4 Toutefois, l'impact de ces éléments a été grandement atténué par les efforts d'efficience
5 déployés par le CSP pour limiter la hausse de ses tarifs sous l'inflation.
- 6 Sur la période 2016-2018, la quote-part moyenne des clients réglementés dans le chiffre
7 d'affaires du CSP se maintient autour de 54 %.
- 8 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services sont
9 présentés aux tableaux 15 à 17.

Tableau 15
Volumes 2016 du CSP facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Acquisition	Heures	40 381	25 521	201 517	32,7%
Immobilier	Mètres carrés	498 177	172 043	899 426	74,5%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	84	50	223	60,1%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	346 542	110 187	740 141	61,7%
Alimentation et hébergement	Nuitées	1 200	36 550	138 083	27,3%
Transport aérien	Passagers / milles	475 295	4 535 704	23 490 976	21,3%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	3 708	1 563	12 745	41,4%
Services de transport	Véhicules	3 031	2 619	8 596	65,7%

Tableau 16
Volumes 2017 du CSP facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Acquisition	Heures	39 861	28 376	205 894	33,1%
Immobilier	Mètres carrés	499 785	171 383	885 825	75,8%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	80	47	212	59,8%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	335 051	112 649	726 843	61,6%
Alimentation et hébergement	Nuitées	1 250	39 650	144 950	28,2%
Transport aérien	Passagers / milles	431 670	4 714 437	23 524 608	21,9%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	3 599	1 617	12 687	41,1%
Services de transport	Véhicules	3 060	2 663	8 588	66,6%

Tableau 17
Volumes 2018 du CSP facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Approvisionnement	Dollars d'engagements	587 700 412	460 559 070	3 047 968 607	34,4%
Immobilier	Mètres carrés	497 544	171 213	881 851	75,8%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	74	42	201	57,7%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	335 345	115 362	731 024	61,7%
Alimentation et hébergement	Nuitées	1 250	39 650	147 115	27,8%
Transport aérien	Passagers / milles	475 295	5 035 971	23 952 914	23,0%
Gestion documentaire	Effectifs administratifs	3 500	1 598	12 546	40,6%
Services de transport	Véhicules	3 056	2 625	8 637	65,8%

1 Sur l'horizon 2016-2018, la quote-part des volumes facturés aux clients réglementés
2 demeure relativement stable.

3 Suite au regroupement des besoins des clients et de l'adoption d'une stratégie multi-division
4 pour répondre à ces besoins, la direction principale Approvisionnement stratégique a revu
5 son inducteur de facturation. Ainsi, à compter de 2018, les services d'approvisionnement
6 seront facturés sur la base des dollars d'engagements par client. Ce changement
7 d'inducteur n'a aucun impact significatif sur le partage des coûts entre les clients
8 réglementés et non réglementés.

2.3 Coût complet des services rendus par le CSP et ÉTC

9 Les composantes du coût complet des produits et services du CSP sont présentées au
10 tableau suivant.

Tableau 18
Coût complet des services rendus par le CSP (M\$)

Composantes de coûts	Année historique 2016	Année de base 2017	Année témoin 2018
Charges d'exploitation	412,2	444,8	467,0
Masse salariale	139,4	166,3	176,8
Salaires de base	102,3	115,4	118,8
Temps supplémentaire	4,2	4,3	4,4
Primes et revenus divers	5,0	5,7	5,7
Avantages sociaux	27,9	40,9	47,9
<i>dont Coût de retraite</i>	7,2	27,8	31,0
Autres charges directes	200,8	208,6	210,8
Dépenses de personnel	2,6	3,0	3,0
Services externes	104,7	110,5	115,7
Stocks et autres	93,5	95,1	92,1
Services partagés	76,2	74,6	84,4
Coûts capitalisés	-4,2	-4,7	-5,0
Revenus externes	-4,7	-4,2	-4,0
Autres charges	27,9	28,8	28,5
Amortissement	20,1	21,4	21,1
Taxes	4,0	4,0	4,1
Frais financiers	3,8	3,4	3,3
Coût complet des services rendus	435,4	469,4	491,5

1 Entre 2016 et 2018, les charges totales du CSP se sont accrues de 56,1 M\$ pour s'établir à
2 491,5 M\$ en 2018.

3 Cette hausse résulte essentiellement de la croissance des besoins des clients et de la prise
4 en compte des modifications à l'ASC 715 relative aux avantages sociaux futurs. Les efforts
5 d'efficacité prévus par le CSP pour 2017 et 2018 lui permettront d'atténuer les effets de
6 l'inflation de la période.

7 Pour la même période, les revenus du CSP progressent selon un taux de croissance
8 annuelle moyen de 1,1 % et atteignent 491,5 M\$ en 2018. Pour 2016, l'écart de de 45,0 M\$
9 des revenus par rapport au coût de service s'explique en grande partie par des gains
10 d'efficacité récurrents réalisés en cours d'année et constatés à la fin de l'année 2016.

11 Ces gains, lorsque constatés et confirmés comme étant récurrents, ont été pris en compte
12 et retournés aux clients du CSP lors de l'établissement de ses tarifs pour les années 2017
13 et 2018.

- 1 Le tableau suivant présente l'évolution des ÉTC du CSP de 2016 à 2018.

Tableau 19
Évolution des effectifs en équivalent temps complet annuel (ÉTC) du CSP

Groupe d'emplois	Année historique 2016	Année de base 2017	Année témoin 2018
Bureau	422	426	409
Permanent	363	375	370
Temporaire	59	51	39
Métiers	428	449	446
Permanent	354	383	383
Temporaire	74	66	63
Techniciens	74	76	76
Permanent	70	72	72
Temporaire	4	4	4
Ingénieurs	28	20	21
Permanent	28	20	21
Temporaire	0	0	0
Spécialistes	288	322	329
Permanent	247	284	297
Temporaire	41	38	32
Professionnels	6	18	19
Permanent	4	16	17
Temporaire	2	2	2
Cadres	111	121	122
Permanent	110	118	119
Temporaire	1	3	3
Total des ÉTC	1 357	1 432	1 422

3 Unités corporatives

3.1 Mission et contexte organisationnel

- 2 Les unités corporatives assurent pour l'ensemble de l'entreprise la gestion des finances, de
 3 la sécurité, des ressources humaines ainsi que celle des affaires corporatives, juridiques et
 4 des communications. Les coûts des services rendus aux unités d'affaires sont facturés à
 5 titre de services partagés sur la base de leur consommation et sont présentés ci-après.

- 1 Cependant, les coûts liés à l'administration générale, aux encadrements, à la planification
- 2 ainsi qu'à la production de l'information financière et de gestion destinée à la haute direction
- 3 d'Hydro-Québec sont répartis aux unités d'affaires à titre de frais corporatifs.

3.2 Évolution des services facturés par les unités corporatives

- 4 Les tableaux 20 à 22 présentent pour les années 2016 à 2018 les revenus des unités
- 5 corporatives, en y distinguant les parts du Distributeur et du Transporteur.

**Tableau 20
Revenus 2016 des unités corporatives facturés aux clients réglementés (M\$)**

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Finances	41,9	23,2	160,5	40,6%
Sécurité corporative	17,6	22,1	91,9	43,2%
Ressources humaines	67,7	27,8	187,3	51,0%
Affaires juridiques	4,5	2,1	23,1	28,6%
Relations avec le milieu et autres	9,5	0,5	22,1	45,2%
Total	141,2	75,7	484,9	44,7%

**Tableau 21
Revenus 2017 des unités corporatives facturés aux clients réglementés (M\$)**

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Finances	37,1	21,3	135,1	43,2%
Sécurité corporative	20,5	24,1	89,1	50,1%
Ressources humaines	67,5	28,7	183,8	52,3%
Affaires juridiques	5,1	2,0	23,3	30,5%
Relations avec le milieu et autres	8,6	0,5	18,9	48,1%
Total	138,8	76,6	450,2	47,8%

Tableau 22
Revenus 2018 des unités corporatives facturés aux clients réglementés (M\$)

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Finances	38,5	23,0	145,6	42,2%
Sécurité corporative	23,0	26,5	106,1	46,7%
Ressources humaines	69,3	29,7	188,4	52,5%
Affaires juridiques	5,7	2,0	23,7	32,5%
Relations avec le milieu et autres	9,6	0,5	19,5	51,8%
Total	146,1	81,7	483,3	47,1%

1 En 2018, les revenus des unités corporatives s'élèvent à 483,3 M\$, en baisse de 1,6 M\$ par
 2 rapport à 2016. Des gains d'efficience réalisés suite à la centralisation des activités
 3 financières, de sécurité corporative et de ressources humaines ont permis d'absorber les
 4 effets de l'inflation, de la croissance des clients et des modifications à l'ASC 715 relative aux
 5 avantages sociaux futurs.

6 Sur la période 2016-2018, la quote-part moyenne des clients réglementés dans le chiffre
 7 d'affaires des unités corporatives se maintient autour de 47 %.

8 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services sont
 9 présentés aux tableaux 23 à 25.

Tableau 23
Volumes 2016 des unités corporatives facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Finances	Forfaitaire (\$)	41 900 000	23 200 000	160 500 000	40,6%
Sécurité corporative	Niveau de sécurité	19,2%	24,0%	100,0%	43,2%
Ressources humaines	Effectifs (ÉTC)	5 883	2 909	19 289	45,6%
Affaires juridiques	Heures	16 995	5 063	57 847	38,1%
	Forfaitaire (\$)	500 000	900 000	9 400 000	14,9%
Relations avec le milieu et autres	Forfaitaire (\$)	9 500 000	500 000	22 100 000	45,2%

Tableau 24
Volumes 2017 des unités corporatives facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Finances	Forfaitaire (\$)	37 100 000	21 300 000	135 110 000	43,2%
Sécurité corporative	Niveau de sécurité	23,0%	27,0%	100,0%	50,0%
Ressources humaines	Effectifs (ETC)	5 785	3 034	18 671	47,2%
Affaires juridiques	Heures	17 679	5 500	60 489	38,3%
	Forfaitaire (\$)	900 000	700 000	8 800 000	18,2%
Relations avec le milieu et autres	Forfaitaire (\$)	8 600 000	500 000	18 900 000	48,1%

Tableau 25
Volumes 2018 des unités corporatives facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés / Hydro-Québec
Finances	Forfaitaire (\$)	38 500 000	23 000 000	145 600 000	42,2%
Sécurité corporative	Niveau de sécurité	22,7%	17,2%	100,0%	39,9%
Ressources humaines	Effectifs (ÉTC)	5 574	2 978	18 454	46,3%
Affaires juridiques	Heures	17 700	5 500	56 966	40,7%
	Forfaitaire (\$)	900 000	500 000	7 900 000	17,7%
Relations avec le milieu et autres	Forfaitaire (\$)	9 600 000	500 000	19 500 000	51,8%

- 1 Sur l’horizon 2016-2018, la quote-part des volumes facturés aux clients réglementés
- 2 demeure relativement stable.

3.3 Coût complet des services rendus par les unités corporatives et ÉTC

- 3 Les composantes du coût complet des produits et services des unités corporatives sont
- 4 présentées au tableau suivant.

Tableau 26
Coût complet des services rendus par les unités corporatives (M\$)

Composantes de coûts	Année historique 2016	Année de base 2017	Année témoin 2018
Charges d'exploitation	427,7	453,7	474,6
Masse salariale	249,1	288,4	302,6
Salaires de base	182,8	195,7	205,4
Temps supplémentaire	4,5	4,1	4,2
Primes et revenus divers	13,3	11,7	12,0
Avantages sociaux	48,5	76,9	81,0
<i>dont Coût de retraite</i>	12,5	47,4	52,9
Autres charges directes	48,6	49,4	50,3
Dépenses de personnel	5,0	4,6	4,7
Services externes	34,1	30,5	30,9
Stocks et autres	9,5	14,3	14,7
Services partagés	130,5	115,9	121,7
Coûts capitalisés	-0,5	0,0	0,0
Revenus externes	0,0	0,0	0,0
Autres charges	7,8	7,9	8,7
Amortissement	5,8	5,8	6,6
Taxes	0,0	0,0	0,0
Frais financiers	2,0	2,1	2,1
Coût complet des services rendus	435,5	461,6	483,3

1

2 Depuis 2016, les charges totales des unités corporatives se sont accrues de 47,8 M\$ pour
3 s'établir à 483,3 M\$ en 2018.

4 Cette hausse résulte essentiellement de la prise en compte des modifications à l'ASC 715
5 relative aux avantages sociaux futurs et de la croissance des besoins des clients. Les
6 efforts d'efficience prévus par les unités corporatives pour 2017 et 2018 permettront
7 d'absorber les effets de l'inflation de la période.

8 Pour la même période, malgré la hausse du coût de service, les revenus des unités
9 corporatives affichent une légère baisse de 1,6 M\$ et s'établissent à 483,3 M\$ en raison des
10 gains d'efficience réalisés et constatés récurrents suite à la fermeture de l'année 2016. Ces
11 gains, lorsque constatés et confirmés comme étant récurrents, ont été pris en compte et
12 retournés aux clients des unités corporatives lors de l'établissement de leurs tarifs pour les
13 années 2017 et 2018.

14 Le tableau suivant présente l'évolution des ÉTC des unités corporatives de 2016 à 2018.

Tableau 27
Évolution des effectifs en équivalent temps complet annuel (ÉTC) des unités corporatives

Groupe d'emplois	Année historique 2016	Année de base 2017	Année témoin 2018
Bureau	311	313	315
Permanent	285	297	299
Temporaire	26	16	16
Métiers	231	237	266
Permanent	160	179	196
Temporaire	71	58	70
Techniciens	29	29	29
Permanent	29	29	29
Temporaire	0	0	0
Ingénieurs	21	9	9
Permanent	17	6	6
Temporaire	4	3	3
Spécialistes	611	619	617
Permanent	562	569	573
Temporaire	49	50	44
Professionnels	587	626	629
Permanent	559	609	611
Temporaire	28	17	18
Cadres	163	174	179
Permanent	161	171	176
Temporaire	2	3	3
Total des ÉTC	1 953	2 007	2 044

Annexe 1 Composantes et calcul des indicateurs d'efficience de la VPTIC

**Tableau A1-1
Composantes des indicateurs financiers de la VPTIC**

Indicateurs	Composantes	Années historiques			Année de base	Année témoin
		2014	2015	2016	2017	2018
Coût des centres d'appel par abonnement	Coûts (M\$)	11,5	10,7	9,8	8,4	8,8
	Nombre d'abonnements	4 179 850	4 274 721	4 244 541	4 282 041	4 319 141
Coût des radios mobiles par appareil	Coûts (M\$)	25,2	24,0	19,8	20,2	20,6
	Nombre d'appareils	5 891	5 932	6 071	6 193	6 208
Coût des postes de travail TIC par effectif	Coûts (M\$)	116,7	134,3	140,0	136,9	129,9
	Nombre d'effectifs	18 430	16 996	17 836	17 596	17 415





