

**CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS**

**VOLET FOURNISSEURS**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. MODIFICATIONS APPORTÉES À L'ASC 715 RELATIVES AUX AVANTAGES SOCIAUX FUTURS ....</b>	<b>5</b>
<b>2. VICE-PRÉSIDENTE – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (VPTIC) .....</b>	<b>5</b>
2.1. Mission et contexte organisationnel.....	5
2.2. Évolution des services facturés par la VPTIC .....	5
2.3. Indicateurs d'efficience de la VPTIC .....	8
2.4. Balisage pour évaluer la compétitivité de la VPTIC .....	10
<b>3. CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP) .....</b>	<b>12</b>
3.1. Mission et contexte organisationnel.....	12
3.2. Évolution des services facturés par le CSP .....	12
3.3. Indicateurs d'efficience du CSP .....	15
3.3.1. <i>Services immobiliers</i> .....	15
3.3.2. <i>Services de transport</i> .....	16
3.3.3. <i>Gestion du matériel</i> .....	16
3.4. Balisage pour évaluer la compétitivité du CSP .....	17
3.4.1. <i>Services immobiliers</i> .....	17
3.4.2. <i>Services de transport</i> .....	18
3.4.3. <i>Gestion du matériel</i> .....	19
<b>4. UNITÉS CORPORATIVES .....</b>	<b>19</b>
4.1. Mission et contexte organisationnel.....	19
4.2. Évolution des services facturés par les unités corporatives .....	20
<b>ANNEXE A: COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DE LA VPTIC .....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE B: COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP .....</b>	<b>29</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Revenus 2016 de la VPTIC facturés aux clients réglementés .....	6
Tableau 2 : Revenus 2017 de la VPTIC facturés aux clients réglementés .....	6
Tableau 3 : Revenus 2018 de la VPTIC facturés aux clients réglementés .....	7
Tableau 4 : Volumes 2016 de la VPTIC facturés aux clients réglementés .....	7
Tableau 5 : Volumes 2017 de la VPTIC facturés aux clients réglementés .....	8
Tableau 6 : Volumes 2018 de la VPTIC facturés aux clients réglementés .....	8
Tableau 7 : Coût du service des centres d'appels par abonnement.....	9
Tableau 8 : Coût du produit Radios mobiles par appareil.....	9
Tableau 9 : Coût du produit Poste de travail TIC par effectif.....	10
Tableau 10 : Plan de balisage pour les activités de la VPTIC .....	10
Tableau 11 : Résultat du balisage 2016 des activités de la VPTIC .....	11
Tableau 12 : Revenus 2016 du CSP facturés au clients réglementés .....	12
Tableau 13 : Revenus 2017 du CSP facturés au clients réglementés .....	13
Tableau 14 : Revenus 2018 du CSP facturés au clients réglementés .....	13
Tableau 15 : Volumes 2016 du CSP facturés aux clients réglementés .....	14
Tableau 16 : Volumes 2017 du CSP facturés aux clients réglementés .....	14

---

Tableau 17 : Volumes 2018 du CSP facturés aux clients réglementés.....	14
Tableau 18 : Coût d'exploitation des espaces .....	15
Tableau 19 : Taux d'inoccupation des espaces .....	16
Tableau 20 : Coût d'entretien / véhicule équivalent .....	16
Tableau 21 : Coût de gestion CSP / matériel consommé .....	17
Tableau 22 : Résultat du balisage 2016 des services immobiliers.....	18
Tableau 23 : Résultat du balisage 2016 des services de transport.....	19
Tableau 24 : Résultat du balisage 2016 pour la gestion du matériel.....	19
Tableau 25 : Revenus 2016 des unités corporatives facturés aux clients réglementés .....	20
Tableau 26 : Revenus 2017 des unités corporatives facturés aux clients réglementés .....	20
Tableau 27 : Revenus 2018 des unités corporatives facturés aux clients réglementés .....	21
Tableau 28 : Volumes 2016 des unités corporatives facturés aux clients réglementés.....	21
Tableau 29 : Volumes 2017 des unités corporatives facturés aux clients réglementés.....	21
Tableau 30 : Volumes 2018 des unités corporatives facturés aux clients réglementés.....	22
Tableau A-1 : Composantes des indicateurs financiers de la VPTIC.....	25
Tableau B-1 : Composantes des indicateurs d'efficience du CSP .....	31

1 À la demande de leurs clients réglementés, les principaux fournisseurs internes déposent  
2 ci-après l'ensemble des données financières ayant trait aux services facturés à coût complet,  
3 leurs principales bases de facturation et inducteurs de coûts ainsi que l'évolution de leurs  
4 indicateurs d'efficience pour la période 2016 à 2018 et, s'il y a lieu, les résultats de leurs  
5 balisages externes.

## 1. MODIFICATIONS APPORTÉES À L'ASC 715 RELATIVES AUX AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

6 Comme expliqué à plusieurs reprises dans les sections 2 à 4, l'augmentation constatée des  
7 revenus facturés aux clients réglementés en 2018 est attribuable aux avantages sociaux  
8 futurs découlant principalement des modifications apportées à l'ASC 715. Il est cependant  
9 important de noter que cette augmentation est toutefois compensée chez les clients par la  
10 baisse des autres composantes du coût des avantages sociaux futurs qui ne font plus partie  
11 des charges d'exploitation.

## 2. VICE-PRÉSIDENTE – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (VPTIC)

### 2.1. Mission et contexte organisationnel

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

### 2.2. Évolution des services facturés par la VPTIC

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

**TABLEAU 1 :  
REVENUS 2016 DE LA VPTIC FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS (M\$)**

<b>Produits et services</b>	<b>Distributeur</b>	<b>Transporteur</b>	<b>Hydro-Québec</b>	<b>Ratio Réglementés / Hydro-Québec</b>
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%
<b>Total</b>	<b>221,7</b>	<b>173,3</b>	<b>662,6</b>	<b>59,6%</b>

**TABLEAU 2 :  
REVENUS 2017 DE LA VPTIC FACTURÉS AUX CLIENTS RÉGLEMENTÉS (M\$)**

<b>Produits et services</b>	<b>Distributeur</b>	<b>Transporteur</b>	<b>Hydro-Québec</b>	<b>Ratio Réglementés / Hydro-Québec</b>
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%
<b>Total</b>	<b>217,4</b>	<b>171,5</b>	<b>658,7</b>	<b>59,0%</b>

**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%
<b>Total</b>	<b>235,8</b>	<b>211,6</b>	<b>746,2</b>	<b>60,0%</b>

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 apportées à l'ASC 715. Toutefois, l'impact  
 4 de ces éléments a été allégé par les efforts d'efficacité déployés par la VPTIC pour  
 5 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 ETC	5 883	2 909	17 836	49,3%
Produits TIC d'entreprise	Effectifs ETC	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%

**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 ETC	5 785	3 034	17 596	50,1%
Produits TIC d'entreprise	Effectifs ETC	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 ETC	5 574	2 978	17 415	49,1%
Produits TIC d'entreprise	Effectifs ETC	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 La hausse des Produits TIC d'entreprise ainsi que la baisse des Produits d'exploitation TIC  
 2 entre l'année de base 2017 et l'année témoin 2018 s'expliquent principalement par la  
 3 réallocation de différentes activités entre ces deux produits.

4 En effet, en octobre 2015, la création de VPTIC a permis d'intégrer et de consolider les pôles  
 5 de télécommunications et de technologies de l'information de l'entreprise. Toutefois, lors de  
 6 l'élaboration de la demande tarifaire 2017, la totalité les activités issues de cette  
 7 centralisation ont été temporairement intégrées aux Produits d'exploitation TIC tandis que  
 8 l'année témoin 2018 intègre la répartition adéquate des activités entre ces deux produits.

9 De plus, la VPTIC agissait auparavant à titre de prestataire de services pour les différents  
 10 projets réalisés par les divisions d'Hydro-Québec. Une facturation basée sur le nombre  
 11 d'heures travaillées permettait de bien refléter les coûts engagés par la VPTIC.

12 À la suite de la centralisation des activités de télécommunications et de technologies de  
 13 l'information de l'entreprise, la VPTIC a revu son inducteur de facturation des services de  
 14 développement TIC. Ainsi, à compter de 2018, étant donné que la VPTIC gère l'ensemble du  
 15 portefeuille de projets des divisions, tant au niveau des heures travaillées que des  
 16 acquisitions de biens et services, les services de développement TIC seront facturés sur la  
 17 base des coûts par projets.

### 2.3. Indicateurs d'efficience de la VPTIC

18 La VPTIC présente l'évolution de trois indicateurs d'efficience reliés au domaine des TIC, soit  
 19 le Coût du service des centres d'appels par abonnement, le Coût du produit Radios mobiles



1 par appareil et le Coût du produit Poste de travail TIC par effectif. Les fiches techniques à  
2 l'annexe A décrivent les composantes et modalités de calcul de chacun de ces indicateurs.

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

9 Les résultats de ces indicateurs sont présentés aux tableaux 7 à 9.

**TABLEAU 7 :  
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%

10 Le Coût du service des centres d'appels par abonnement devrait connaître une diminution  
11 annuelle moyenne de 7,1 %, pour s'établir à 2,04 \$ par abonnement en 2018. Les efforts  
12 soutenus de la VPTIC dans la gestion des coûts relatifs aux activités des centres d'appels  
13 ont permis de compenser l'effet des modifications apportées à l'ASC 715 et de maintenir  
14 l'indicateur 2018 à un niveau comparable à 2017.

**TABLEAU 8 :  
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%

15 Sur la période observée, le Coût du produit Radios mobiles par appareil présente une  
16 décroissance annuelle moyenne de 6,2 %, pour s'établir à 3 318 \$ en 2018. Cette baisse est  
17 essentiellement attribuable aux efforts continus de rationalisation effectués par la VPTIC en  
18 matière d'utilisation des ressources. En 2018, ces efforts ont permis de limiter l'impact des  
19 modifications apportées à l'ASC 715.

**TABLEAU 9 :  
COÛT DU PRODUIT POSTE DE TRAVAIL TIC PAR EFFECTIF (\$)**

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

1 L'indicateur affiche une croissance annuelle moyenne de 4,2 % entre 2014 et 2018. Cette  
2 croissance découle principalement du projet Évolution du poste de travail, du transfert de  
3 l'application Web HydroDoc du CSP et du projet Accès sans fil. De 2017 à 2018, l'indicateur  
4 affiche une amélioration de 4,1 %, notamment en raison des efforts d'efficience réalisés qui  
5 ont plus que compensé les effets de l'inflation et des modifications apportées à l'ASC 715.

#### 2.4. Balisage pour évaluer la compétitivité de la VPTIC

6 Conformément à la demande de la Régie<sup>1</sup>, la VPTIC dépose son plan de balisage  
7 2017-2021, au tableau 10, ainsi que les résultats provenant de son premier balisage réalisé  
8 sur la base de l'année 2016.

**TABLEAU 10 :  
PLAN DE BALISAGE POUR LES ACTIVITÉS DE LA VPTIC**

Objet de balisage	Trimestres 2017				Trimestres 2018				Trimestres 2019				Trimestres 2020				Trimestres 2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Dépenses TIC par effectif		R	D																R	D

**R** Résultats disponibles – données réelles de l'année précédente  
**D** Dépôt à la Régie

9 Le plan de balisage proposé s'inscrit dans une démarche continue d'amélioration des  
10 processus et vise l'intégration des meilleures pratiques d'affaires. Dans cette perspective, le  
11 prochain balisage est prévu en 2021. Ceci permettra l'implantation de ces pratiques  
12 d'affaires et d'en mesurer l'impact.

13 L'indicateur retenu aux fins du balisage est les Dépenses TIC par effectif. Le résultat est  
14 obtenu en divisant le total des dépenses TIC admissibles par les effectifs totaux de  
15 l'entreprise. Cet indicateur est reconnu pour évaluer la performance dans le domaine des  
16 technologies de l'information et des communications.

17 Comme mentionné dans les dossiers R-3933-2015 et R-3980-2016, la VPTIC est en  
18 profonde transformation depuis 2015 afin d'améliorer sa compétitivité par rapport au marché,  
19 ainsi que la satisfaction de ses clients. Des actions concrètes ont été réalisées en 2015 et  
20 2016, notamment la centralisation des activités et la mise en place d'une organisation basée

<sup>1</sup> Décisions D-2015-018 (paragraphe 200) et D-2017-022 (paragraphe 73).

1 sur un modèle d'affaires reconnu, le renforcement de la gouvernance et l'amélioration des  
2 relations d'affaires avec ses clients.

3 En 2017, la VPTIC poursuit les actions conformément à son objectif d'amélioration continue  
4 et a procédé à un premier balisage, en utilisant un outil disponible et indépendant. Le résultat  
5 de ce balisage est présenté au tableau 11.

**TABLEAU 11 :**  
**RÉSULTAT DU BALISAGE 2016 DES ACTIVITÉS DE LA VPTIC**

Objets de balisage	2016	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Dépenses TIC par effectif	30 493 \$	27 482 \$

6 Ce premier résultat indique qu'en 2016, les dépenses TIC par effectif d'Hydro-Québec sont  
7 supérieures de 3 011 \$ à la moyenne des entreprises participantes.

8 Cet écart s'explique notamment par l'absence d'une normalisation de certains éléments, tels  
9 que la grande couverture et la dispersion géographique des ressources humaines et  
10 matérielles, ainsi que par l'importance du volet lié aux télécommunications de transport. En  
11 effet, Hydro-Québec doit s'acquitter des coûts de maintenance concernant ces actifs sur  
12 l'ensemble du territoire québécois. De plus, la centralisation des TIC en 2015 a permis  
13 d'identifier une redondance des technologies et des infrastructures, qui seront optimisées au  
14 cours des prochaines années. Par conséquent, ce balisage confirme certains écarts liés au  
15 contexte de la VPTIC et soulève le potentiel d'efficacité.

16 La VPTIC a élaboré un plan d'efficacité de cinq ans qui permettra l'amélioration de la  
17 performance des TIC par la mise en œuvre des mesures d'optimisation prévues, le  
18 renforcement de la gouvernance des TIC ainsi que la poursuite de l'amélioration de la  
19 posture de sécurité cybernétique. Ce plan vise quatre segments :

- 20 • la mise en place de l'architecture TIC d'entreprise permettant de réduire la complexité  
21 et la redondance des systèmes et infrastructures ;
- 22 • l'amélioration de la performance par la réduction du temps de cycle des projets et  
23 l'optimisation des processus de travail ;
- 24 • l'amélioration et l'uniformisation des niveaux de services et la gestion optimale des  
25 relations avec les fournisseurs ;
- 26 • l'alignement des ressources humaines aux compétences requises en effectuant une  
27 meilleure gestion des expertises techniques en lien avec les besoins d'affaires.

28 La vigie continue des meilleures pratiques du marché, l'élaboration d'un plan cinq ans et la  
29 mise en œuvre des mesures d'optimisation qui y sont prévues, permettront à la VPTIC  
30 d'atteindre les cibles qui contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### 3. CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)

#### 3.1. Mission et contexte organisationnel

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

#### 3.2. Évolution des services facturés par le CSP

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

**TABLEAU 12 :  
 REVENUS 2016 DU CSP FACTURÉS AU 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%
<b>Total</b>	<b>151,5</b>	<b>95,4</b>	<b>480,4</b>	<b>51,4%</b>

**TABLEAU 13 :  
REVENUS 2017 DU CSP FACTURÉS AU 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%
<b>Total</b>	<b>159,3</b>	<b>96,8</b>	<b>469,4</b>	<b>54,6%</b>

**TABLEAU 14 :  
REVENUS 2018 DU CSP FACTURÉS AU 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%
<b>Total</b>	<b>171,9</b>	<b>101,4</b>	<b>491,5</b>	<b>55,6%</b>

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 apportées à l'ASC 715. Toutefois, l'impact de ces  
 4 éléments a été grandement atténué par les efforts d'efficacité déployés par le CSP pour  
 5 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 À la suite du regroupement des besoins des clients et de l'adoption d'une stratégie  
 4 multidivision pour répondre à ces besoins, la direction principale Approvisionnement  
 5 stratégique a revu son inducteur de facturation. Ainsi, à compter de 2018, les services  
 6 d'approvisionnement seront facturés sur la base des dollars d'engagements par client. Ce  
 7 changement d'inducteur n'a aucun impact significatif sur le partage des coûts entre les  
 8 clients réglementés et non réglementés.

### 3.3. Indicateurs d'efficacité du CSP

1 Quatre indicateurs d'efficacité sont associés au CSP, soit deux pour le domaine Immobilier,  
 2 un pour le domaine Services de transport et un pour le domaine Gestion du matériel. Les  
 3 fiches techniques à l'annexe B décrivent les composantes et modalités de calcul de chacun  
 4 de ces indicateurs. Le Distributeur précise que les données présentées à l'annexe B sont  
 5 celles d'Hydro-Québec, alors que les dossiers tarifaires antérieurs présentaient les données  
 6 du Distributeur spécifiquement.

7 Sur la période 2014-2018, plusieurs indicateurs affichent une variation à la hausse,  
 8 essentiellement due aux modifications apportées à l'ASC 715, applicables à l'ensemble  
 9 d'Hydro-Québec.

#### 3.3.1. Services immobiliers

10 Le domaine Immobilier regroupe les activités relatives à la gestion du parc immobilier. Deux  
 11 indicateurs d'efficacité y sont associés, soit le Coût d'exploitation des espaces par mètre  
 12 carré et le Taux d'inoccupation des espaces.

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

13 Le tableau 18 présente l'évolution de l'indicateur de 2014 à 2018.

**TABLEAU 18 :**  
**COÛT D'EXPLOITATION DES ESPACES (\$/M<sup>2</sup>)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2017	Année témoin 2018	Variation annuelle moyenne 2014-2018
		2014	2015	2016			
Immobilier	Coût d'exploitation / mètre carré	181,8	181,6	175,5	169,1	176,2	-0,8%

14 Sur la période observée, le coût d'exploitation des espaces a connu une diminution annuelle  
 15 moyenne de 0,8 %, pour s'établir à 176,2 \$/m<sup>2</sup> en 2018. Malgré la hausse découlant des  
 16 modifications apportées à l'ASC 715, les efforts continus d'efficacité du CSP et de  
 17 l'entreprise dans son ensemble ont permis de maintenir l'indicateur au niveau de 2016.

#### **Taux d'inoccupation des espaces**

18 Le tableau 19 présente l'évolution de l'indicateur de 2014 à 2018.

**TABLEAU 19 :  
TAUX D'INOCCUPATION DES ESPACES (%)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base	Année témoin	Variation annuelle moyenne
		2014	2015	2016	2017	2018	2014-2018
Immobilier	Taux d'inoccupation	0,2	0,2	0,4	1,0	1,8	s. o.

1 Depuis 2016, l'indicateur connaît une hausse en raison des plans d'optimisation des  
 2 espaces, réalisés conjointement avec les clients. La direction Services immobiliers utilise  
 3 diverses stratégies pour valoriser ces espaces, telles la vente et la location à des tiers.  
 4 Toutefois, le taux d'inoccupation des espaces se maintient au niveau des taux d'inoccupation  
 5 moyens de 2 % observés dans les entreprises comparables balisées.

### 3.3.2. Services de transport

6 Le domaine Services de transport regroupe les activités relatives à la gestion du parc de  
 7 véhicules. Le tableau 20 présente l'évolution de 2014 à 2018 de l'indicateur Coût d'entretien  
 8 par véhicule équivalent qui y est associé.

**TABLEAU 20 :  
COÛT D'ENTRETIEN / VÉHICULE ÉQUIVALENT (\$)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base	Année témoin	Variation annuelle moyenne
		2014	2015	2016	2017	2018	2014-2018
Services de transport	Coût d'entretien / Véhicule équivalent	3 387	3 535	3 349	3 196	3 444	0,4%

9 Le Coût d'entretien par véhicule équivalent affiche un taux de croissance annuel moyen de  
 10 0,4 % sur la période observée, moindre que l'inflation pour la même période. Il a néanmoins  
 11 progressé de 7,7 % entre 2017 et 2018 en raison du vieillissement de certaines catégories  
 12 de véhicules et des modifications apportées à l'ASC 715.

### 3.3.3. Gestion du matériel

13 Le domaine Gestion du Matériel regroupe les activités relatives à la gestion des entrepôts et  
 14 des inventaires de matériel. Le tableau 21 montre l'évolution de 2014 à 2018 de l'indicateur  
 15 Coût de gestion du matériel CSP sur le matériel consommé qui y est associé.



**TABLEAU 21 :  
COÛT DE GESTION CSP (\$) / MATÉRIEL CONSOMMÉ (\$)**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2017	Année témoin 2018	Variation annuelle moyenne 2014-2018
		2014	2015	2016			
Gestion du matériel	Coût de gestion CSP / Matériel consommé	0,15	0,13	0,11	0,11	0,13	-4,3%

1 Depuis 2014, le coût de gestion du matériel consommé affiche une décroissance annuelle  
 2 moyenne de 4,3 %. Toutefois, comme les autres indicateurs, celui relatif à la gestion du  
 3 matériel a augmenté en 2018 à la suite des modifications apportées à l'ASC 715.

### 3.4. Balisage pour évaluer la compétitivité du CSP

4 Conformément à la décision D-2010-022, le CSP a déposé dans le dossier R-3980-2016 un  
 5 calendrier multi-annuel de réalisation de ses exercices de balisage pour ses principaux  
 6 domaines d'activités. Le plan de balisage proposé s'inscrivait dans une démarche  
 7 d'amélioration continue des produits et services pour l'ensemble de la clientèle du CSP.

8 Il faut préciser que tous ces domaines ont fait appel à des firmes externes pour réaliser leur  
 9 étude. Rappelons aussi que les indicateurs balisés découlent de processus mis en place  
 10 pour l'ensemble des activités d'Hydro-Québec et ne portent pas spécifiquement sur les  
 11 prestations de services offertes au Distributeur, sauf en ce qui concerne le balisage du  
 12 domaine Matériel. Au cours de l'exercice de balisage, le CSP s'est assuré d'obtenir des  
 13 résultats probants en choisissant avec soin les entreprises auprès desquelles il a recueilli  
 14 des données de performance pour fins de comparaison et, le cas échéant, des pratiques  
 15 gagnantes. À cet effet, certains indicateurs balisés par le passé pour le domaine Matériel ont  
 16 dû être révisés afin de maintenir un niveau de comparabilité avec les autres entreprises  
 17 participantes.

18 Les travaux de balisage ont été complétés à la fin du troisième trimestre et les rapports  
 19 d'experts déposés au quatrième trimestre de 2016 et premier trimestre de 2017, de sorte que  
 20 les résultats afférents ont été analysés et intégrés au présent dossier.

#### 3.4.1. Services immobiliers

21 L'étude de balisage réalisée par la firme KPMG porte sur les coûts d'entretien par mètre  
 22 carré, le pourcentage d'entretien externe, les coûts d'exploitation par mètre carré (excluant  
 23 les frais de location), le taux d'inoccupation et le pourcentage d'aménagement universel.

24 Pour la comparabilité des résultats entre les entreprises participantes, certains ajustements  
 25 ont été effectués par la firme KPMG, notamment l'exclusion d'emplacements nordiques,  
 26 d'emplacements à usage spécifique non comparable et de certains coûts. Les résultats de  
 27 l'étude révèlent que le domaine Immobilier se situe généralement dans la moyenne des  
 28 entreprises participantes quant aux indicateurs financiers et non financiers balisés.

1 Les résultats 2016 sont présentés au tableau 22.

**TABLEAU 22 :  
RÉSULTAT DU BALISAGE 2016 DES SERVICES IMMOBILIERS**

Objets de balisage	2016	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
<b>Immeubles en location / propriétés clients</b>		
Coût d'entretien / m <sup>2</sup>	36,6 \$	43,0 \$
% entretien externe	55%	60%
Coût d'exploitation / m <sup>2</sup>	108 \$	82 \$
Coût d'exploitation / m <sup>2</sup> en excluant les frais de location	60,2 \$	68,0 \$
<b>Aménagement</b>		
Taux d'inoccupation	1%	2%
% aménagement universel	72%	69%

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

- 4 • un coût d'exploitation / m<sup>2</sup> excluant les frais de location inférieur de 12 % à la  
5 moyenne des entreprises participantes (60,2 \$ comparativement à 68,0 \$) ;
- 6 • un coût d'entretien excluant les frais de location par mètre carré inférieur de 15 % à la  
7 moyenne des entreprises participantes (36,6 \$ comparativement à 43,0 \$) ;
- 8 • un taux d'inoccupation de 1 % alors que la moyenne du marché est de 2 % en 2016 ;
- 9 • un taux d'application de l'aménagement universel avec mobilier intégré dans les  
10 espaces administratifs d'Hydro-Québec (72 %) comparable à celui des entreprises  
11 répondantes (69 %). Pour Hydro-Québec, ce ratio s'est toutefois amélioré de 14 % au  
12 cours des dernières années (63 % en 2012).

### 3.4.2. Services de transport

13 L'étude de balisage réalisée par la firme KPMG porte sur les coûts d'entretien par véhicule  
14 équivalent du parc de véhicules. Notons que pour faciliter la comparabilité entre les  
15 entreprises participantes, les données financières relatives à l'exploitation du parc de  
16 véhicules d'Hydro-Québec dans le secteur de la Baie-James n'ont pas été prises en compte,  
17 en raison des coûts d'entretien plus importants inhérents à l'exploitation de ces véhicules en  
18 régions éloignées et des règles de fonctionnement qui y sont particulières. De plus, le  
19 balisage a été effectué avec la notion de « véhicule équivalent », qui a été uniformisée entre  
20 les entreprises participantes sur la base d'une grille de référence commune, laquelle diffère  
21 de la norme de « véhicule équivalent » utilisée pour l'indicateur d'efficience. Ces différences  
22 expliquent les écarts entre l'indicateur présenté à la section 2.3.2 et les résultats du balisage.

23 Les résultats 2016 sont présentés au tableau 23.

**TABLEAU 23 :  
RÉSULTAT DU BALISAGE 2016 DES SERVICES DE TRANSPORT**

Objets de balisage	2016	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Coût d'entretien / véhicule équivalent	963 \$	1 317 \$

1 Le coût d'entretien par véhicule d'Hydro-Québec est comparable à la médiane et est inférieur  
 2 de 27 % à la moyenne du coût moyen des entreprises participantes. Cette excellente  
 3 performance est réalisée malgré un niveau élevé de complexité et de spécialisation du parc  
 4 ainsi qu'une offre de services plus importante que la moyenne des participants.

### 3.4.3. Gestion du matériel

5 Pour le balisage de ce domaine, la firme PwC a dû limiter l'étendue de l'analyse aux activités  
 6 du Distributeur. Cette limitation provient de la comparabilité des informations provenant des  
 7 entreprises participantes concernant le niveau et les types de services offerts. Les services  
 8 offerts sont notamment affectés par l'étendue du territoire desservi ainsi que par le nombre  
 9 d'emplacements et sites. Quant aux types de services offerts, cet élément de balisage est  
 10 affecté par la nature de l'inventaire. Les résultats de l'étude de balisage réalisé par la firme  
 11 externe démontrent que le taux de rotation du matériel relatif aux activités du Distributeur est  
 12 meilleur que la moyenne du marché.

13 Les résultats 2016 sont présentés au tableau 24.

**TABLEAU 24 :  
RÉSULTAT DU BALISAGE 2016 POUR LA GESTION DU MATÉRIEL**

Objets de balisage	2016	
	Hydro-Québec	Marché (moyenne)
Taux de rotation du matériel		
Centre de distribution	4,2	2,6
Magasins	4,7	2,1
Global	2,3	2,2

## 4. UNITÉS CORPORATIVES

### 4.1. Mission et contexte organisationnel

14 Les unités corporatives assurent, pour l'ensemble de l'entreprise, la gestion des finances, de  
 15 la sécurité, des ressources humaines ainsi que celle des affaires corporatives, juridiques et  
 16 des communications. Les coûts des services rendus aux unités d'affaires sont facturés à titre  
 17 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 adressée à la haute direction  
 3 d'Hydro-Québec sont répartis aux unités d'affaires à titre de frais corporatifs.

#### 4.2. Évolution des services facturés par les unités corporatives

- 4 Les tableaux 25 à 27 présentent, pour les années 2016 à 2018, les revenus des unités  
 5 corporatives, en y distinguant les parts du Distributeur et du Transporteur.

**TABLEAU 25 :**  
**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%
<b>Total</b>	<b>141,2</b>	<b>75,7</b>	<b>484,9</b>	<b>44,7%</b>

**TABLEAU 26 :**  
**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%
<b>Total</b>	<b>138,8</b>	<b>76,6</b>	<b>450,2</b>	<b>47,8%</b>

**TABLEAU 27 :  
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%
<b>Total</b>	<b>146,1</b>	<b>81,7</b>	<b>483,3</b>	<b>47,1%</b>

1 En 2018, les revenus des unités corporatives s'élevaient à 483,3 M\$, en baisse de 1,6 M\$ par  
 2 rapport à 2016. Des gains d'efficacité réalisés à la suite de 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 apportées à l'ASC 715.

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

7 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services sont  
 8 présentés aux tableaux 28 à 30.

**TABLEAU 28 :  
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 (ETC)	5 883	2 909	19 289	45,6%
Affaires juridiques	Heures	16 995	5 063	57 847	38,1%
Relations avec le milieu et autres	Forfaitaire (\$)	500 000	900 000	9 400 000	14,9%
	Forfaitaire (\$)	9 500 000	500 000	22 100 000	45,2%

**TABLEAU 29 :  
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%
Relations avec le milieu et autres	Forfaitaire (\$)	900 000	700 000	8 800 000	18,2%
	Forfaitaire (\$)	8 600 000	500 000	18 900 000	48,1%

**TABLEAU 30 :**  
**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 (ETC)	5 574	2 978	18 454	46,3%
Affaires juridiques	Heures	17 700	5 500	56 966	40,7%
Relations avec le milieu et autres	Forfaitaire (\$)	900 000	500 000	7 900 000	17,7%
	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.

**ANNEXE A:**

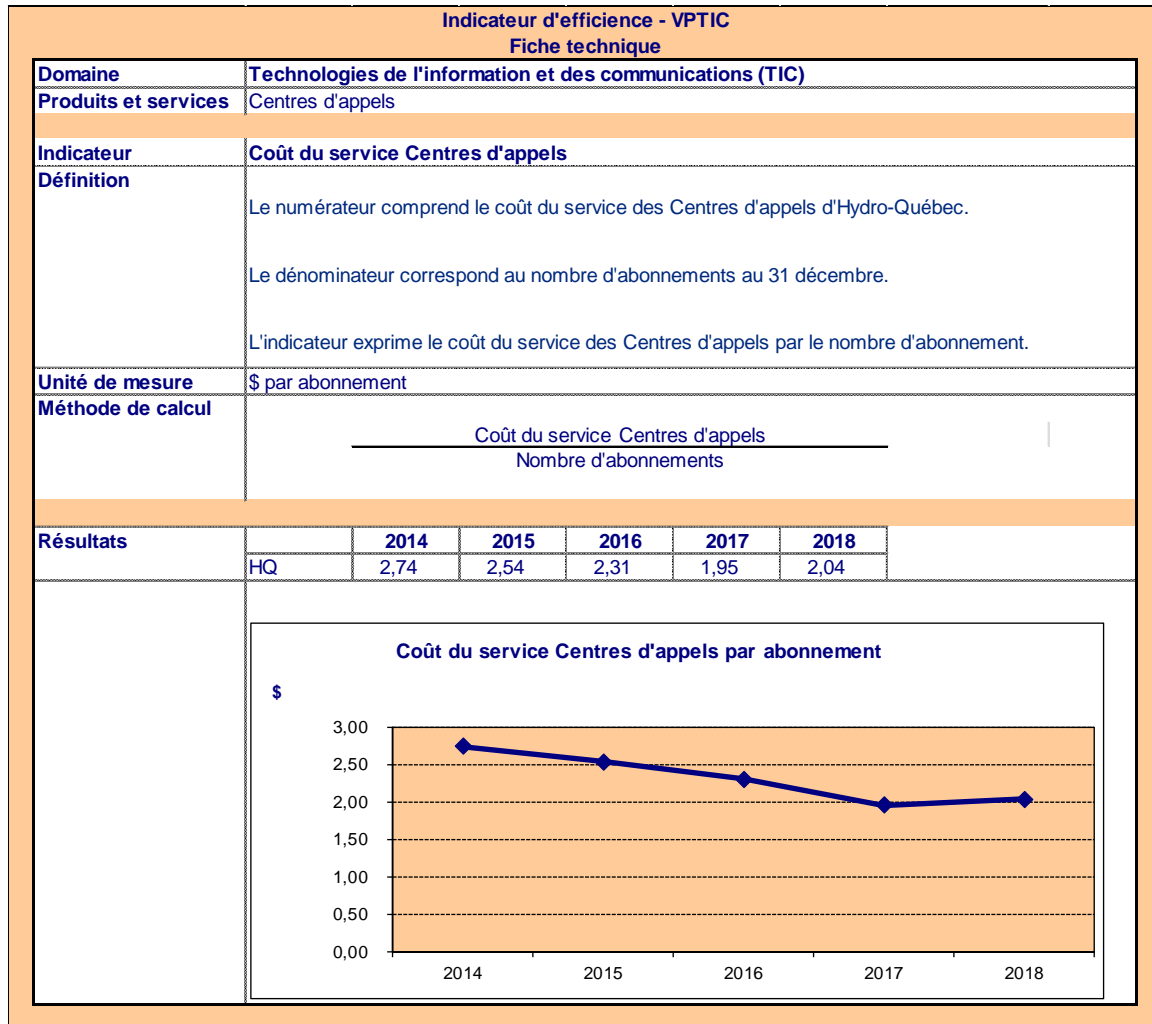
**COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE  
DE LA VPTIC**

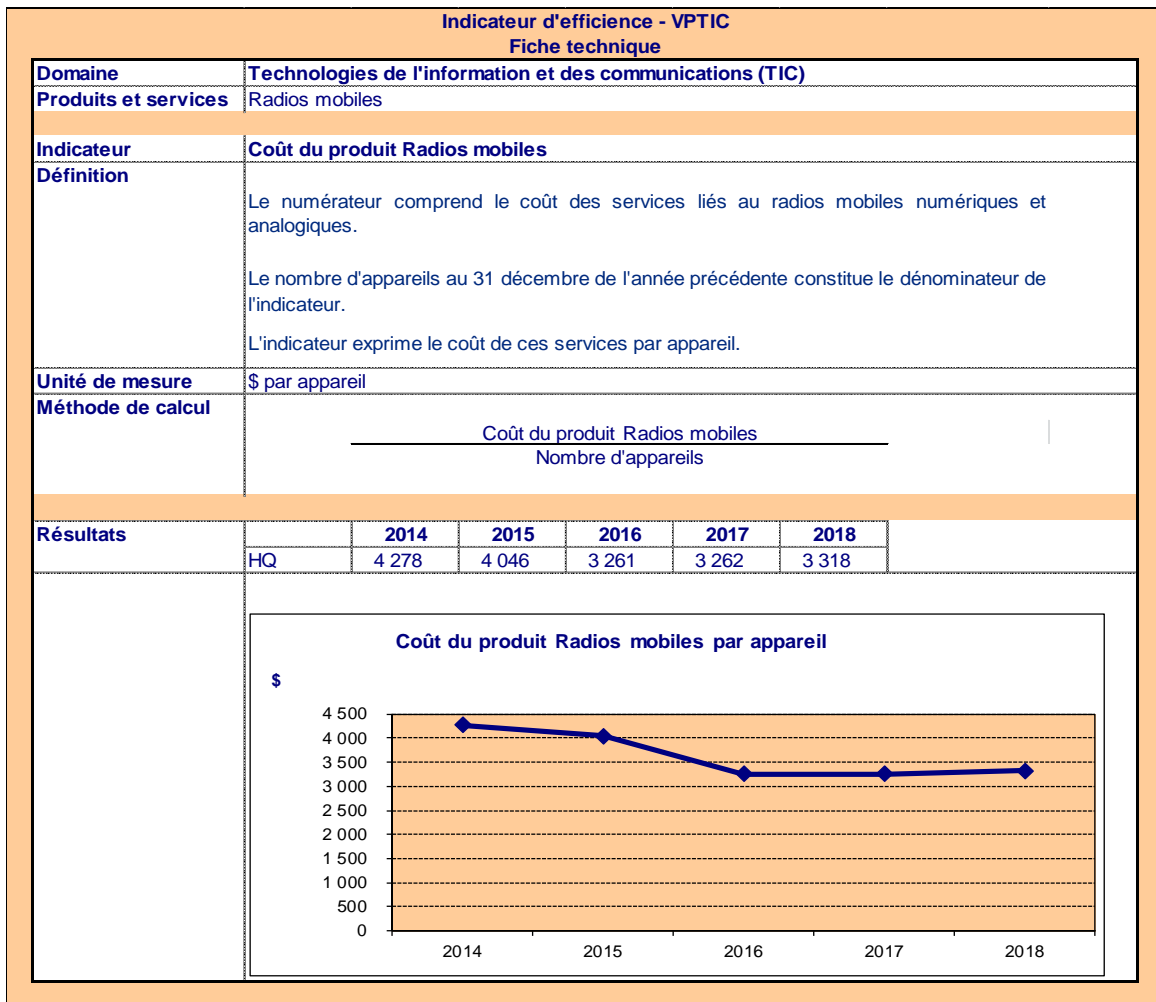


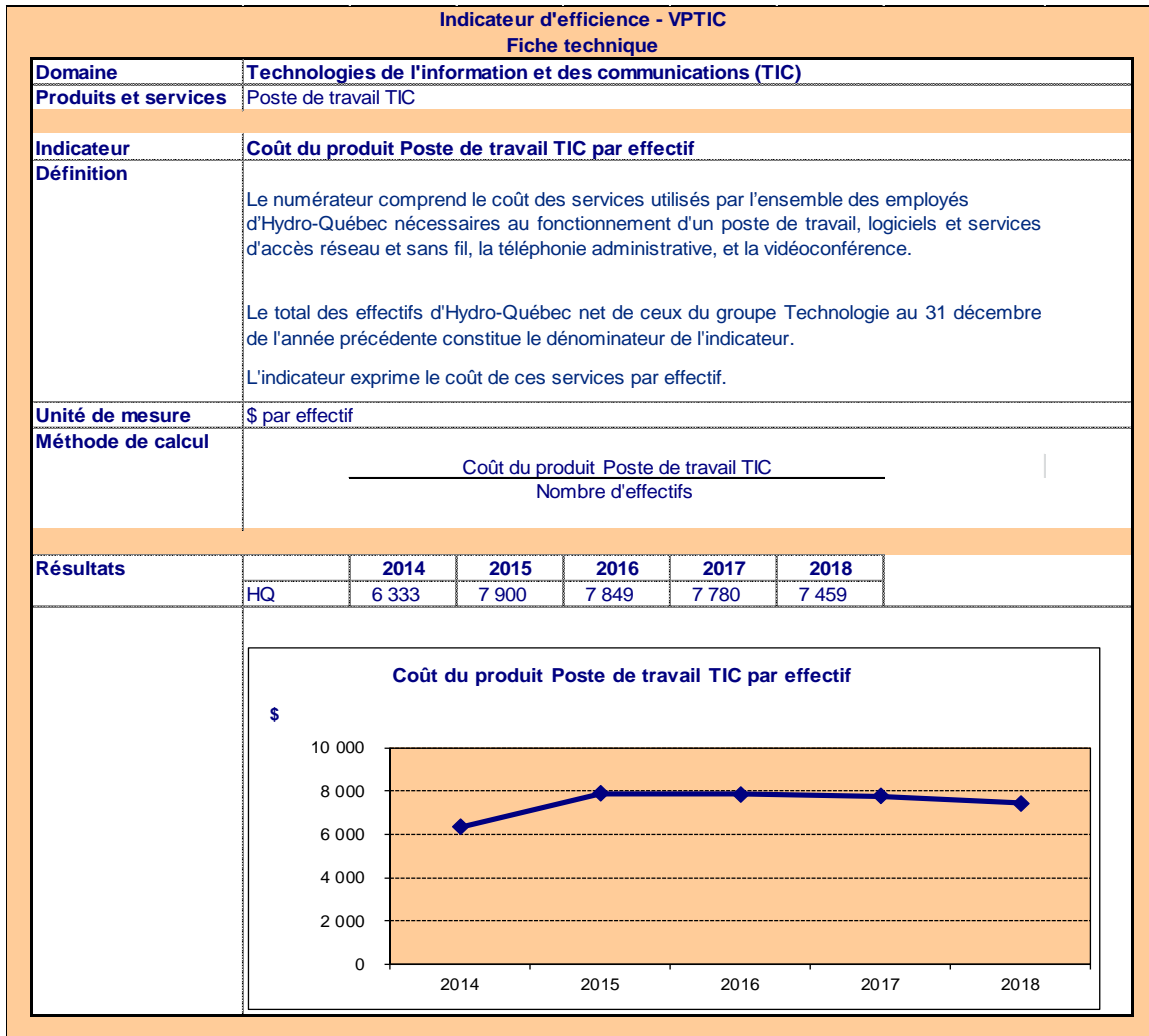


**TABLEAU A-1 :  
COMPOSANTES DES INDICATEURS FINANCIERS DE LA VPTIC**

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	4 214 721	4 244 541	4 282 041	4 319 241
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 poste 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







**ANNEXE B:**

**COMPOSANTES ET CALCUL DES INDICATEURS D'EFFICIENCE  
DU CSP**



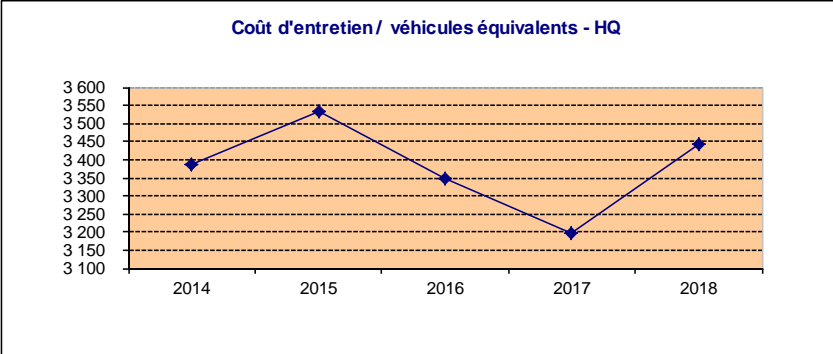
**TABLEAU B-1 :  
COMPOSANTES DES INDICATEURS D'EFFICIENCE DU CSP**

Indicateurs	Composantes	Années historiques			Année de base	Année témoin
		2014	2015	2016	2017	2018
Coût d'exploitation / mètre carré	Coût d'exploitation (M\$) m <sup>2</sup> occupés	166,9	164,6	157,8	149,8	155,4
		918 062	906 344	899 426	885 825	881 851
Taux d'inoccupation	m <sup>2</sup> inoccupés m <sup>2</sup> propriétés	1 590	1 691	3 978	9 651	16 330
		953 325	947 743	936 209	920 911	915 916
Coût d'entretien / Véhicule équivalent	Coût d'entretien (M\$) Nombre de véhicules équivalents	86,5	89,9	86,5	82,1	88,7
		25 539	25 445	25 816	25 693	25 750
Coût de gestion CSP / Matériel consommé	Coût de gestion CSP (M\$) Matériel consommé (M\$)	71,0	70,1	68,6	68,1	71,5
		459,8	557,1	624,2	592,8	551,5

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">Coûts facturés : Imm. en location, siège social et propriétés des clients à la grille tarifaire (en milliers de \$) Mètres carrés exploités pour le client</p>																	
<b>Résultats</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>												
	<b>HQ</b>	181,8	181,6	175,5	169,1	176,2												
	<b>HQD</b>	124,1	122,6	115,8	110,9	118,9												
	<b>HQT</b>	166,4	153,5	150,7	149,5	154,8												
	<p align="center">Coût d'exploitation (\$) / m<sup>2</sup> - HQ</p> <table border="1"> <caption>Data for HQ Cost of Operation (\$/m<sup>2</sup>)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Cost (\$/m<sup>2</sup>)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>181,8</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>181,6</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>175,5</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>169,1</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>176,2</td> </tr> </tbody> </table>						Year	Cost (\$/m <sup>2</sup> )	2014	181,8	2015	181,6	2016	175,5	2017	169,1	2018	176,2
Year	Cost (\$/m <sup>2</sup> )																	
2014	181,8																	
2015	181,6																	
2016	175,5																	
2017	169,1																	
2018	176,2																	



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>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>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>												
	<b>HQ</b>	0,2	0,2	0,4	1,0	1,8												
	<b>HQD</b>	0,1	0,1	0,3	1,8	3,2												
	<b>HQT</b>	0,7	0,8	1,1	0,8	0,8												
<table border="1"> <caption>Taux d'inoccupation - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'inoccupation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,4</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,8</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Taux d'inoccupation	2014	0,2	2015	0,2	2016	0,4	2017	1,0	2018	1,8
Année	Taux d'inoccupation																	
2014	0,2																	
2015	0,2																	
2016	0,4																	
2017	1,0																	
2018	1,8																	

<b>Indicateur d'efficience - Centre de services partagés</b>																									
<b>Fiche technique</b>																									
<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>	<p><u>Coûts des processus facturés</u> Nombre de véhicule équivalent</p>																								
<b>Résultats</b>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>HQ</b></td> <td>3 387</td> <td>3 535</td> <td>3 349</td> <td>3 196</td> <td>3 444</td> </tr> <tr> <td><b>HQD</b></td> <td>3 386</td> <td>3 478</td> <td>3 394</td> <td>3 383</td> <td>3 825</td> </tr> <tr> <td><b>HQT</b></td> <td>3 063</td> <td>3 316</td> <td>3 113</td> <td>2 859</td> <td>2 915</td> </tr> </tbody> </table>		2014	2015	2016	2017	2018	<b>HQ</b>	3 387	3 535	3 349	3 196	3 444	<b>HQD</b>	3 386	3 478	3 394	3 383	3 825	<b>HQT</b>	3 063	3 316	3 113	2 859	2 915
	2014	2015	2016	2017	2018																				
<b>HQ</b>	3 387	3 535	3 349	3 196	3 444																				
<b>HQD</b>	3 386	3 478	3 394	3 383	3 825																				
<b>HQT</b>	3 063	3 316	3 113	2 859	2 915																				
																									

Indicateur d'efficacité - 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>	$\frac{\text{Coût de gestion CSP : Fourniture de matériel}}{\text{Valeur du matériel consommé}}$																	
<b>Résultats</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>												
	<b>HQ</b>	0,15	0,13	0,11	0,11	0,13												
	<b>HQD</b>	0,15	0,12	0,09	0,10	0,15												
	<b>HQT</b>	0,26	0,24	0,18	0,20	0,24												
<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>2014</td> <td>0,15</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0,13</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,11</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>0,11</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0,13</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût	2014	0,15	2015	0,13	2016	0,11	2017	0,11	2018	0,13
Année	Coût																	
2014	0,15																	
2015	0,13																	
2016	0,11																	
2017	0,11																	
2018	0,13																	