

**PROCESSUS BUDGÉTAIRE**

**DIRECTION PRINCIPALE  
CONTRÔLE ET COMPTABILITÉ**

**1 CONTEXTE**

2 Le processus de planification budgétaire d'Hydro-Québec se déroule  
3 normalement chaque année de septembre à décembre. Ce processus  
4 implique toutes les unités d'affaires de l'entreprise, dont la division  
5 TransÉnergie. Suite à la décision D-99-120 de la Régie de l'Énergie, les  
6 tarifs de transport doivent désormais être fixés le 1<sup>er</sup> janvier. Pour respecter  
7 cette décision et permettre la préparation du dossier tarifaire, l'établissement  
8 des prévisions budgétaires de TransÉnergie pour l'exercice financier 2001 a  
9 été devancé d'environ six mois, pour ainsi débiter en mars, plutôt qu'en  
10 septembre 2000. De plus des projections plus globales ont été effectuées  
11 pour les unités de service et corporatives interagissant avec TransÉnergie.  
12 Ceci a permis la préparation du dossier tarifaire pour la date initialement  
13 prévue du 4 juillet 2000 et ensuite révisée au 15 août 2000 de sorte que la  
14 Régie de l'énergie puisse procéder à l'examen du dossier à l'automne 2000  
15 et rendre sa décision à temps pour une mise en application des tarifs de  
16 transport au 1<sup>er</sup> janvier 2001.

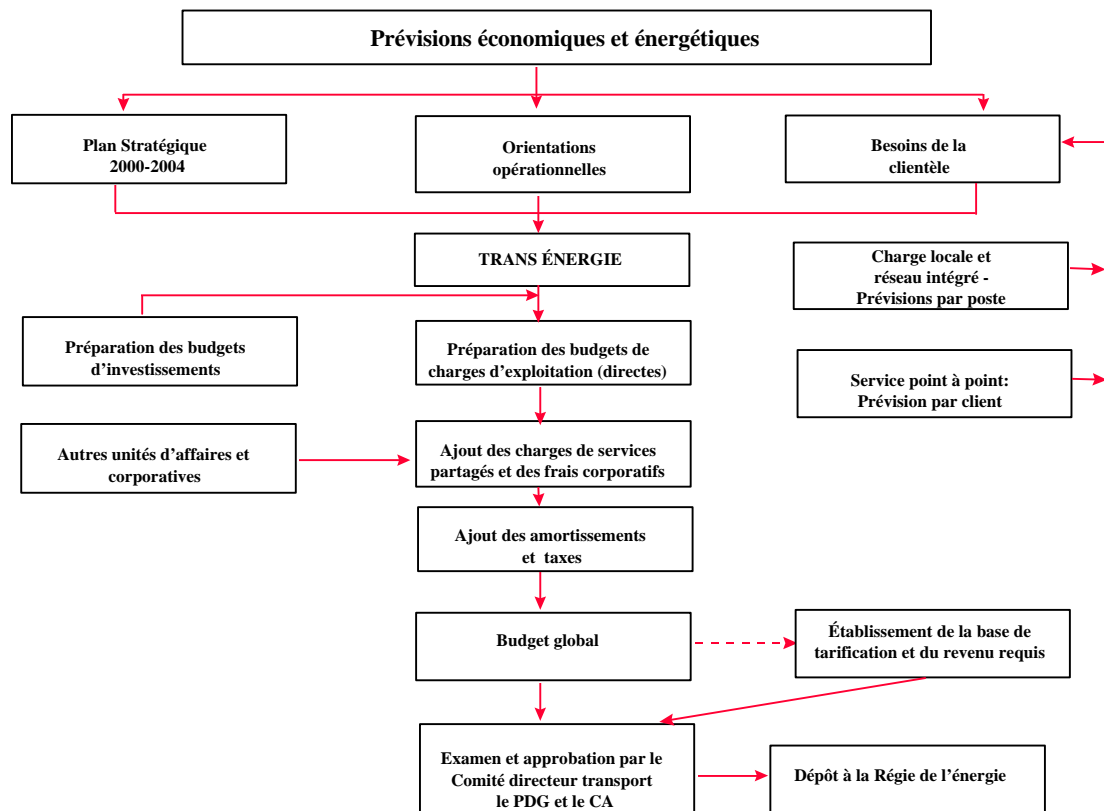
**17 PRINCIPALES ÉTAPES****18 1 - Établissement des orientations**

19 Le processus de planification stratégique et le processus de planification  
20 opérationnelle de l'entreprise sont menés de façon intégrée. L'exercice de  
21 planification stratégique se déroule de juin à octobre, à tous les deux ans. Le  
22 dernier plan stratégique a été préparé en 1999 et traite des enjeux et  
23 objectifs visés pour la période 2000 à 2004. Les sept orientations  
24 stratégiques retenues pour cet horizon de cinq ans sont regroupées sous les  
25 thèmes Mieux servir les clients, Assurer la croissance rentable de l'entreprise  
26 au Québec et Saisir les occasions d'affaires.

1 Le Plan stratégique 2000-2004 sert d'assise pour l'élaboration des  
2 orientations opérationnelles pour les années 2000 et 2001. La contribution  
3 attendue de chaque unité d'affaires, notamment de TransÉnergie pour toutes  
4 les activités de transport, constitue la toile de fond pour l'établissement des  
5 budgets annuels des unités d'affaires. La planification opérationnelle,  
6 incluant le budget, s'établit chaque année de septembre à décembre. Elle  
7 comporte également, en cours d'année, des exercices de suivi mensuel et  
8 trois revues quadrimestrielles, soit à partir des résultats au 30 avril, au 31  
9 août et au 31 décembre.

10 Le processus budgétaire pour l'établissement des prévisions 2001 a été  
11 devancé de six mois pour la division TransÉnergie seulement, soit de mars à  
12 juin 2000. Les autres unités de l'entreprise suivront le calendrier habituel. Le  
13 schéma suivant illustre les principales étapes d'élaboration des prévisions  
14 financières 2001 aux fins de la présente demande tarifaire relative au service  
15 de transport.

## Processus budgétaire de TransÉnergie - 2001



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Le cycle de planification budgétaire de l'entreprise débute par une mise à jour des prévisions économiques et énergétiques. Le contexte économique fait l'objet d'une analyse régulière et un ensemble de paramètres prévisionnels de planification est établi et révisé périodiquement. Parmi les variables majeures ayant un impact sur les résultats financiers d'Hydro-Québec, mentionnons les taux d'intérêt et les taux de change. Les principales hypothèses économiques qui ont été utilisées dans la préparation de la présente demande sont d'ailleurs énoncées à l'annexe 9 de la pièce HQT- 8, Document 1, relative à la structure et au coût en capital.

11

12

13

En ce qui concerne les prévisions énergétiques, la demande des clients est évaluée selon deux approches. Pour la charge locale et le réseau intégré, on procède à une projection des besoins pour chaque poste de transport tandis

1 que pour le service point à point, la prévision pour chaque client est établie.  
2 Les prévisions prennent donc en considération les paramètres liés aux  
3 contextes économique et énergétique, les contributions au plan stratégique  
4 de l'entreprise et toute variation dans les besoins spécifiques de la clientèle  
5 de la division TransÉnergie.

6 Une description plus détaillée du processus de prévision des besoins de  
7 transport pour la charge locale se trouve à la pièce HQT- 4, Document- 2.

## 8 **2 - Établissement du coût en capital**

9 Dans le contexte d'une demande tarifaire, le processus budgétaire implique  
10 également la détermination du coût en capital applicable à la base de  
11 tarification.

12 Tel que décrit avec plus de détails à la pièce HQT-8, Document 1, ce coût en  
13 capital est établi en calculant le coût moyen pondéré projeté des éléments  
14 constitutifs de la structure de capital définie à l'égard de la base de  
15 tarification, soit le coût des capitaux empruntés et le rendement recommandé  
16 sur les capitaux propres. Les paramètres utilisés pour la projection des taux  
17 d'intérêt proviennent du Consensus Forecast de la firme Consensus  
18 Economics Inc.

## 19 **3 - Préparation du budget d'investissement**

20 À partir de l'ensemble des orientations retenues et de la demande de sa  
21 clientèle, la division TransÉnergie prépare ses prévisions d'investissements.  
22 On prévoit les ajouts d'équipements de transport (lignes, postes, équipement  
23 de soutien, etc.), on fixe l'échéancier de réalisation des travaux et on précise  
24 la valeur des actifs qui seront mis en exploitation ainsi que la date de leur  
25 mise en exploitation. Le budget d'investissement pour l'année 2001  
26 comprend la tranche annuelle des projets déjà en cours de construction ainsi

1 que les sommes nécessaires aux nouveaux projets de maintien,  
2 d'amélioration et de croissance du réseau. Une prévision des mises en  
3 exploitation de 2001 a également été préparée à la même occasion et est  
4 présentée à la pièce HQT-7, Document 4.

5 L'établissement du budget d'investissement tient compte des modes de  
6 comptabilisation des investissements, tels qu'appliqués dans le système  
7 d'information comptable d'Hydro-Québec. Ainsi, alors que les matériaux  
8 utilisés dans un projet d'immobilisation y sont directement capitalisés, la  
9 main-d'œuvre et les autres frais directement contributifs aux activités de  
10 construction sont imputés aux projets en fonction d'un taux de prestation de  
11 travail, qui fonctionne de la façon suivante:

12 Un taux de prestation de travail est calculé pour chaque catégorie d'employés  
13 ayant des caractéristiques similaires.

14 Le taux comprend les coûts de main-d'œuvre (salaire de base, temps  
15 supplémentaire, primes, avantages sociaux) et les autres coûts directement  
16 rattachés ou contributifs à la prestation de travail de l'employé (espaces de  
17 travail, équipements, outils et instruments de travail, véhicules,  
18 communications, gestion et support administratif immédiats).

19 Le taux est établi en divisant ces coûts par le nombre d'heures productives  
20 des employés visés, pour être appliqué aux heures productives lors de la  
21 saisie des feuilles de temps. Lorsque des heures productives ont trait à un  
22 projet d'immobilisation, ces coûts sont soustraits des charges d'exploitation et  
23 des charges de services partagés de l'unité d'affaires pour être capitalisés à  
24 ce projet.

1       **4 - Préparation du budget des charges d'exploitation (directes) et**  
2       **des achats de services de transport d'électricité**

3       En se basant sur l'historique 1999 et le budget 2000, les charges directes  
4       relatives à la division TransÉnergie sont projetées sur l'horizon 2001. Elles  
5       comprennent toutes les charges directes à être encourues pour l'exploitation  
6       des activités de transport. La rémunération de la main-d'œuvre et les  
7       avantages sociaux font l'objet d'une prévision basée sur l'application des  
8       dernières conventions collectives de travail. La masse salariale des  
9       employés cadres et non syndiqués est quant à elle projetée selon les  
10      paramètres définis par la vice-présidence Qualité, changement et ressources  
11      humaines.

12      Les charges d'exploitation directes incluent aussi les coûts d'utilisation et  
13      d'entretien des équipements de transport et les frais de matériel et de  
14      fournitures. Le coût de tous les services externes achetés par la division  
15      TransÉnergie est aussi inclus dans les charges directes. Il s'agit, entre  
16      autres, des contrats de services professionnels externes, des coûts de  
17      location d'équipement et, des frais reliés aux achats de services de transport  
18      d'électricité auprès de tiers selon les termes contractuels.

19      **5 - Charges de services partagés (*facturation interne*)**

20      La facturation interne des services rendus à TransÉnergie par les unités de  
21      service et corporatives de même que l'imputation des frais corporatifs  
22      d'Hydro-Québec (voir la section suivante "Projection des frais corporatifs")  
23      ont pour but de permettre l'établissement du coût complet des activités des  
24      unités d'affaires, dont TransÉnergie.

25      Dans la mesure où il est raisonnablement possible de définir les services  
26      convenus tant par les unités de service et corporatives que par les unités

1 d'affaires et de mesurer la consommation de ces services, c'est le véhicule  
2 de facturation interne qui est favorisé. Celui-ci permet une plus grande  
3 précision dans l'attribution des charges indirectes aux unités d'affaires.

4 Le prix des services facturés est établi chez le fournisseur en cumulant le  
5 coût complet des services offerts, incluant un rendement sur les actifs utilisés  
6 pour fournir ces services, et en établissant un prix unitaire sur la base de la  
7 consommation totale de ce service (ex.: espace de travail = m<sup>2</sup>).  
8 TransÉnergie, en tant qu'unité d'affaires, sera facturée en fonction de ce prix  
9 unitaire appliqué aux quantités qu'elle consommera (ex.: m<sup>2</sup> d'espace de  
10 travail occupés par TransÉnergie).

11 *Composantes du coût complet d'un service facturé:*

- 12 • les charges d'exploitation directement associées à la fourniture de  
13 ce service;
- 14 • les charges de services partagés (facturation interne) relatives aux  
15 services consommés dans le cadre de la fourniture de ce service;
- 16 • les charges d'amortissement relatives aux actifs utilisés pour la  
17 fourniture de ce service;
- 18 • les charges de taxes foncières, si le service rendu est une location  
19 d'espace de travail;
- 20 • les charges de taxe sur le capital relatives aux actifs utilisés dans le  
21 cadre de la fourniture de ce service;
- 22 • le coût en capital appliqué aux actifs utilisés dans le cadre de la  
23 fourniture de ce service, qui correspond à celui établi aux fins  
24 réglementaires.

25 Les deux principaux services partagés facturés à TransÉnergie sont décrits  
26 aux pièces HQT-6, Documents 5 et 6.

---

**6 - Projection des frais corporatifs (*charges imputées*)**

Les frais corporatifs imputés correspondent principalement aux coûts engagés par les unités corporatives qui ne font pas l'objet d'une facturation interne. Ces coûts sont généralement engendrés dans le cadre d'activités dont l'objectif n'est pas de desservir spécifiquement une ou des unités d'affaires en particulier, comme cela est le cas lors de la prestation de services partagés, mais plutôt les intérêts d'Hydro-Québec pour l'ensemble de ses unités d'affaires.

*Principales composantes des frais corporatifs:*

Frais de fonctionnement non facturés des unités corporatives suivantes:

- Bureaux du président-directeur général et du président du Conseil d'administration, Protectrice de la personne
- Vérification générale
- Recherche et planification stratégique
- Affaires corporatives et secrétariat général
- Qualité, changements et ressources humaines
- Finances et Services financiers

Autres:

- Avantages postérieurs à l'emploi d'employés retraités
- Filières et prospectives (dans le cadre des activités de recherche et de développement)

Les frais corporatifs sont répartis, dans un premier temps, à l'ensemble des unités de service et des unités d'affaires sur les bases d'imputation suivantes:

Type de frais	Base d'imputation
Qualité, changement et ressources humaines Avantages postérieurs à l'emploi d'employés retraités	Masse salariale des unités de services et d'affaires
Filières et prospectives	Heures travaillées par domaine (production, transport, distribution, autres)
Tous les autres frais	Charges primaires à l'exploitation <sup>1</sup>

1           <sup>1</sup> Les charges primaires à l'exploitation correspondent "aux charges d'exploitation" et "aux  
2           salaires et autres frais directement contributifs à la construction".

3           Dans un second temps, les frais corporatifs imputés aux unités de services  
4           sont répartis aux unités d'affaires sur la base de la facturation interne totale  
5           de chaque unité de services aux unités d'affaires.

## 6           **7 - Établissement de l'amortissement et des taxes**

7           Une fois le budget d'investissement de 2001 établi pour la division  
8           TransÉnergie, la prévision des immobilisations en exploitation (représentant  
9           la valeur aux livres du parc d'équipement de transport et des actifs de  
10          soutien) peut être établie. À partir du coût non amorti des immobilisations en  
11          exploitation en début de période, on ajoute la valeur des actifs qui seront mis  
12          en exploitation et on soustrait l'amortissement des immobilisations pour  
13          l'année en cause. Le calcul de l'amortissement tient compte des trois  
14          facteurs suivants: la durée de vie utile (établie selon les catégories d'actifs),  
15          la base de calcul (le coût d'acquisition ou de construction du bien) et la  
16          méthode d'amortissement.

1 La très grande majorité des actifs de transport sont amortis selon la méthode  
2 à intérêts composés, au taux de 3 %, à l'exception du matériel de  
3 construction, d'exploitation de recherche, qui est amorti selon la méthode  
4 linéaire. Les données prévisionnelles de 2001 reflètent ainsi l'application des  
5 conventions comptables en vigueur pour la préparation des états financiers  
6 d'Hydro-Québec.

7 La projection des taxes repose aussi sur la prévision de plusieurs postes de  
8 l'état des résultats et du bilan.

9 La taxe sur le capital attribuée à TransÉnergie provient de sa quote part du  
10 coût non amorti des immobilisations en exploitation augmentées de ses  
11 constructions en cours. Le calcul de la taxe est effectué en appliquant le  
12 taux en vigueur à l'assiette fiscale prévue, soit le « capital versé net » qui est  
13 un total de l'avoir propre de l'entreprise et de l'ensemble des dettes  
14 mesurées à la fin de chaque année.

15 Tel qu'indiqué précédemment, la taxe sur le revenu brut est un en-lieu  
16 d'impôts fonciers pour les installations de production, de transport et de  
17 distribution d'électricité d'Hydro-Québec. Cette taxe au taux de 3 %  
18 s'applique sur les revenus d'électricité au Québec, déduction faite des achats  
19 d'électricité au Québec. La part attribuée à transport est fondée sur le coût  
20 non amorti de ses immobilisations nettes relativement à l'ensemble de ceux  
21 des unités d'affaires Production, TransÉnergie et Distribution.

22 Les taxes municipales et scolaires comprennent toutes les taxes locales  
23 calculées en fonction de l'évaluation des immeubles, les taxes d'eau, taxes  
24 d'affaires, etc. qui sont réparties selon la valeur des biens immeubles de  
25 TransÉnergie.

1        **8 -    Approbation des budgets**

2        Une fois les budgets élaborés, ils font l'objet d'un examen et d'une  
3        approbation par le Comité directeur Transport. Les étapes suivantes sont  
4        l'approbation par le président-directeur général et le conseil d'administration.  
5        Ces prévisions budgétaires des coûts relatifs au service de transport  
6        constituent la base du dossier tarifaire déposé à la Régie de l'énergie.