

**TÉMOIGNAGE EN CHEF  
DE  
ANTONIO PINHO**

**CHARGES DE SERVICES PARTAGÉS EN  
APPROVISIONNEMENT ET SERVICES**

**DIRECTION PRINCIPALE  
APPROVISIONNEMENT ET SERVICES**

**1. Mission de la direction principale Approvisionnement et services**

Il y a quelques années, Hydro-Québec a procédé à une réorganisation en profondeur de ses activités par unités d'affaires. Dans le cadre de ces changements, la direction principale Approvisionnement et services (DPAS) a mis en place une organisation spécialisée. Agissant en mode client-fournisseur, elle a orienté ses activités en fonction des besoins de ses principaux clients, soit les unités d'affaires de l'entreprise. Membre à part entière de la vice-présidence Ingénierie, approvisionnement et construction (VPIAC), la mission de la DPAS consiste à fournir les services en matière d'approvisionnement et de services aux diverses unités de l'entreprise. De plus, elle représente un partenaire stratégique pour les unités de l'entreprise en exerçant, entre autres, un rôle d'expert (proposer des optimisations, des stratégies d'affaires, etc.) dans ses domaines d'activités.

Plusieurs raisons démontrent qu'il est avantageux pour Hydro-Québec d'appliquer systématiquement des orientations d'entreprise en matière d'approvisionnement et de services. La DPAS elle-même a pris les moyens pour devenir un intervenant stratégique dans l'amélioration et la croissance de l'entreprise ainsi que dans le développement de l'infrastructure industrielle du Québec et ce dans une perspective d'affaires. Pour atteindre son objectif, la DPAS a mis en place des actions précises telles que le déploiement des ententes d'approvisionnement et de partenariat.

1       **2. Centralisation à la DPAS des activités liées aux divers services**  
2       **rendus à TransÉnergie et à d'autres unités d'affaires d'Hydro-**  
3       **Québec.**

4       **2.1 Activités non exclusives à la mission de base de chaque unité**  
5       **d'affaires**

6       La DPAS couvre une multitude d'activités en grande majorité à caractère  
7       opérationnel (service direct à nos clients utilisateurs). Nos infrastructures  
8       sont conditionnées par la répartition de nos clients dans 105 municipalités sur  
9       l'ensemble du territoire du Québec. Notre structure organisationnelle  
10      regroupe quatre directions territoriales (Est, Centre-sud, Nord-Ouest et Île de  
11      Montréal) couvrant l'ensemble de la province ainsi que trois directions  
12      spécialisées (Approvisionnement, Gestion des actifs immobiliers ainsi que  
13      Services et relations d'affaires).

14      Les huit principales activités de la DPAS sont regroupées à l'intérieur de deux  
15      grands domaines, soit l'approvisionnement et les services :

- 16      • Approvisionnement
  - 17          Acquisition de biens et services (incluant les services professionnels)
  - 18          Contrôle de la qualité des biens
  - 19          Gestion du matériel
  - 20          Revalorisation des biens meubles excédentaires et disposition des
  - 21          matières dangereuses
- 22      • Services
  - 23          Bâtiments administratifs
  - 24          Services aux occupants
  - 25          Matériel de transport
  - 26          Transport aérien

---

## 1        2.2 Économies d'échelle et gestion optimale

2        A titre de gestionnaire d'actifs, la DPAS gère pour ses clients et pour Hydro-  
3        Québec le parc immobilier, le parc de véhicules, le parc aérien ainsi que les  
4        inventaires en matériel. L'exercice de ce rôle assure à l'entreprise une  
5        utilisation optimale de ses actifs. En effet, à titre d'unité spécialisée, la DPAS  
6        analyse, effectue des balisages et recommande des opportunités  
7        d'amélioration du service et d'optimisation du coût global pour l'entreprise.

8        En approvisionnement, le déploiement d'ententes d'approvisionnement et de  
9        partenariat a permis de réaliser, depuis 1997, des économies cumulatives  
10        chez nos clients de l'ordre de 80 millions de dollars. Selon une étude du  
11        Hackett Group (1997) pour les entreprises de services, le coût du processus  
12        d'acquisition (excluant ceux relatifs au contrôle de la qualité) représente 1,6¢  
13        du dollar acheté. À Hydro-Québec, le même calcul donne 1,2¢ du dollar  
14        acheté. La DPAS exige l'enregistrement ISO pour ses fournisseurs en plus  
15        d'une gestion intégrée des stocks et de l'instauration d'un guichet unique de  
16        fourniture de biens.

17        Le service à nos clients internes a été optimisé au maximum par l'introduction  
18        de la fourniture du matériel stocké et non stocké dans le cadre d'opérations  
19        intégrées (notion de "guichet unique") effectuées dans les 68 magasins les  
20        plus importants. Ceci génère des économies moyennes de 20% sur le coût  
21        d'acquisition des biens lorsqu'ils sont couverts par des contrats cadres, et  
22        permet de réduire le nombre annuel d'achats effectués directement par nos  
23        clients internes chez les fournisseurs d'environ 74 000.

24        Du côté du matériel de transport, la normalisation et la gestion intégrée des  
25        véhicules a permis une diminution des charges d'exploitation et du nombre  
26        de véhicules. Il a été aussi possible de négocier des contrats provinciaux  
27        pour les pièces, ce qui a entraîné une diminution de coûts. Plusieurs autres

1 mesures telles que l'utilisation d'unités mobiles de réparation et l'utilisation de  
2 services externes pour certains types de réparations sont aussi venues  
3 améliorer la performance dans le domaine du transport. Ainsi, globalement  
4 depuis l'année 1993, les coûts d'exploitation du parc de véhicules ont été  
5 réduits de 37 M\$ (30%), malgré une réduction de seulement 1 200 véhicules  
6 (12% du parc de véhicules).

7 Pour le domaine des bâtiments administratifs, une gestion intégrée du parc  
8 immobilier et une optimisation des espaces a permis de diminuer le taux  
9 d'inoccupation de 13% à 8,7%. De plus, l'utilisation de la télégestion dans  
10 l'entretien et l'exploitation des bâtiments a entraîné une baisse des charges  
11 d'exploitation.

### 12 **3. Principaux services rendus aux unités d'affaires**

13 En consultant l'annexe "B" on constatera que la DPAS offre ses produits  
14 sous six regroupements de produits, qui sont en fait six grands objets de  
15 consommation pour les clients. L'année 2000 fut la deuxième année pour  
16 laquelle la DPAS a négocié une "entente client-fournisseur" avec chacun de  
17 ses clients internes, dont la division TransÉnergie. Cette négociation porte  
18 sur chacun des produits. D'une part, la DPAS établit un prix pour lequel elle  
19 est imputable de son maintien pour une année complète. D'autre part, le  
20 client établit avec l'aide de la DPAS sa prévision de consommation et en est  
21 imputable, également sur une base annuelle.

22 La DPAS cherche à être flexible au niveau de son offre de produits, sous  
23 réserve de la spécificité de chaque produit et de la spécificité des activités  
24 des clients. Aussi, pour la division TransÉnergie, le niveau de facturation  
25 adopté est une facturation individuelle par regroupement et par produit, pour  
26 les quatre directions territoriales et le bureau du président de la division.

1 Les principaux services facturés à TransÉnergie par la DPAS, les activités  
2 qu'ils représentent ainsi que la facturation correspondante sont résumés  
3 dans le tableau suivant. Ces montants supposent la reconduction de la  
4 facturation de 2000 à TransÉnergie pour chacun des services.

SERVICES	ACTIVITÉS	FACTURATION À TRANSÉNERGIE
Services de bâtiments	Location d'espaces (bureaux, ateliers, entrepôts) Entretien et exploitation des propriétés Gestion du parc immobilier	28,9 M\$
Services aux occupants	Territoires éloignés (alimentation, hébergement) Services généraux, services connexes et autres (information documentaire, courrier, reprographie et impression, etc.)	8,7 M\$
Matériel de transport	Gestion de parc et entretien de véhicules terrestres Location de véhicules, formation et expertise technique	13,4 M\$
Transport aérien	Gestion et affrètement d'appareils Gestion des contrats de services pour les déplacements d'affaires Exploitation et entretien d'aéroports et d'héliports	5,2 M\$
Approvisionnement	Acquisitions de biens et de services Contrôle de la qualité	4,6 M\$
Gestion du matériel	Gestion des stocks Services de guichet unique Gestion des matières dangereuses Revalorisation des biens meubles excédentaires	13,1 M\$
<b>TOTAL</b>		<b>74,0 M\$</b>

1        **4. Structure de coûts**

2        Les services requis pour répondre aux différents besoins des clients internes  
3        à Hydro-Québec entraînent des coûts globaux de 365,3 M\$. Ce montant  
4        global est composé des différentes rubriques présentées au graphique de  
5        l'annexe A.

6        **4.1 Charges primaires: 213,7 M\$**

7        Les charges primaires représentent l'ensemble des coûts générés  
8        directement par les unités de la DPAS en vue de répondre aux besoins des  
9        clients internes. Les charges primaires sont principalement constituées de la  
10       masse salariale (130 M\$ - 61%), de services externes (55 M\$ - 26%) et  
11       d'achats de biens et services (20 M\$ - 9%) requis pour répondre aux besoins  
12       des clients internes.

13       **4.2 Coûts transitaires: 55,2 M\$**

14       On appelle coût transitaire tout coût relié à un service attribuable à un client,  
15       lequel pourrait aussi bien être imputé directement chez ce client. Sous cette  
16       rubrique, nous retrouvons principalement le paiement des loyers clients (30  
17       M\$ - 55%), le contrat avec le transporteur aérien Air Inuit et l'exploitation des  
18       aéroports (18 M\$ - 33%) ainsi que les services de reprographie, courrier et  
19       messagerie (3 M\$ - 6%).

20       **4.3 Charges secondaires: 45,0 M\$**

21       Il s'agit des coûts reliés aux services obtenus d'autres fournisseurs internes  
22       et à la facturation des systèmes d'information d'entreprise. Ces services sont  
23       requis par la DPAS afin de répondre aux demandes de ses clients et les  
24       coûts de ceux-ci leur sont refacturés.

1 Les principaux fournisseurs internes de la DPAS sont la direction principale  
2 Technologies de l'information (36 M\$ - 80%) et la vice-présidence Finances  
3 (6 M\$ - 13%).

#### 4 **4.4 Amortissement: 26,8 M\$**

5 Les charges d'amortissement de la DPAS sont principalement associées aux  
6 actifs immobiliers (8 M\$ - 30%), aux équipements informatiques (6 M\$ - 22%)  
7 et aux équipements d'ateliers et garages (5 M\$ - 19%).

#### 8 **4.5 Autres: 24,6 M\$**

9 Cette rubrique contient principalement les taxes municipales et scolaires et  
10 les frais de garantie (13 M\$ - 53%) ainsi que les frais financiers (11 M\$ -  
11 45%).

### 12 **5. Principes et modalités de facturation interne**

13 Le principe de la facturation interne appliqué par la DPAS consiste à facturer  
14 la totalité des coûts qui lui sont imputés. Cette facturation est traduite par  
15 des taux de facturation basés sur le coût complet de chacun des produits en  
16 rapport avec la quantité offerte du produit.

17 Quant à la base de facturation, à chaque produit est rattaché un inducteur de  
18 coût (unité de mesure) qui est multiplié par le taux préalablement fixé.

19 Annuellement une négociation entre la DPAS et ses clients conduit à la  
20 signature d'ententes client-fournisseur. Selon ces ententes, chaque client  
21 s'engage à consommer la quantité prévue à son entente alors que la DPAS  
22 s'engage à respecter le prix établi au moment de la signature de l'entente.

23 La DPAS offre une gamme de 6 regroupements de produits.

**1 5.1 Services de bâtiments**

2 Les Services de bâtiments offrent deux principaux produits, soit “ Location  
3 des espaces administratifs ” pour les bâtiments appartenant à la DPAS, qui  
4 est facturé à coût complet (comprenant les services d’entretien et  
5 d’exploitation, les amortissements, les frais financiers ainsi que les taxes  
6 municipales et scolaires) et “ Services d’entretien et d’exploitation ” lorsque le  
7 client occupe un bâtiment dont il est le propriétaire et où seuls sont facturés  
8 les coûts d’entretien, d’exploitation et de gestion des actifs, les autres frais  
9 étant directement supportés par le propriétaire. Les produits reliés aux  
10 bâtiments sont facturés au mètre carré d’occupation.

**11 5.2 Services aux occupants**

12 Les Services aux occupants offrent principalement des services en territoires  
13 éloignés pour les clients oeuvrant dans le Nord québécois, tels le gîte et le  
14 couvert ; on y retrouve également les services généraux (courrier,  
15 photocopieurs, etc.), les services connexes (gestion des stationnements,  
16 services de cafétéria, etc.), l’imprimerie et la reprographie. La base de  
17 facturation de ces services est calculée principalement en fonction du  
18 nombre d’employés des unités clientes.

19 L’inducteur de coût pour les services en territoires éloignés est simplement le  
20 coût/effectif en fonction de la consommation réelle. L’ensemble de ces  
21 services représentent pour TransÉnergie une facturation de 5 128 000 \$.

22 Les services d’imprimerie et de reprographie sont facturés selon la  
23 consommation à coûts réels (554 000 \$/an).

### 1       **5.3 Matériel de transport**

2       Le produit Matériel de transport offre principalement les services de  
3       maintenance des véhicules. La base de facturation est établie selon un taux  
4       horaire de maintenance des véhicules plus les pièces et la main-d'œuvre  
5       externe. Pour calculer les coûts d'entretien, Hydro-Québec utilise la notion  
6       de "Véhicule équivalent" soit une unité de mesure basée sur le nombre  
7       annuel moyen d'heures nécessaires à l'entretien et à la réparation à vie d'un  
8       véhicule et permettant de comparer sur une base identique tous les  
9       véhicules. (1 automobile = moyenne 13,2 heures annuelles = 1 véhicule  
10      équivalent). Ainsi, pour TransÉnergie, le nombre de véhicules équivalents  
11      est établi à 4488 et le coût total est de 11,1 M\$.

12      Afin d'absorber les coûts attribuables à la gestion du parc, un montant de  
13      627,03\$, uniforme à travers Hydro-Québec, a été évalué par véhicule, et  
14      ceci, quel qu'en soit le type.

15      Le taux journalier de location de véhicules a été établi à 47,05\$ pour une  
16      voiture et à 67,75\$ pour une camionnette. TransÉnergie ne paie que pour ce  
17      qu'elle utilise, ce qui équivaut respectivement à 4600 jrs X 47,05\$ et 6400 jrs  
18      X 67,75\$.

19      De plus, des sessions de formation sont fournis et facturés à la division  
20      TransÉnergie.

### 21      **5.4 Transport aérien**

22      Le transport aérien comprend deux principaux produits, soit " Transport des  
23      passagers Convair " qui est facturé selon l'utilisation des usagers sur la base  
24      de passager/mille et " Frais aéroportuaires " qui est facturé aux clients  
25      utilisateurs des aéroports sur la base du nombre d'heures prévues  
26      d'utilisation.

1 Le montant total facturé par l'unité Transport aérien à la division  
2 TransÉnergie est de 11,7 M\$.

### 3 **5.5 Acquisition et Contrôle de la qualité**

4 L'acquisition et le contrôle de la qualité sont facturés sur la base de la  
5 consommation des clients. Les activités Acquisition et Contrôle de la qualité  
6 représentent pour TransÉnergie une facturation interne de 4 556 700 \$, soit  
7 de 14,3 % du total d'Hydro-Québec.

### 8 **5.6 Gestion du matériel**

9 La fourniture de matériel s'effectue principalement à partir des magasins  
10 gérés par la DPAS; ce produit est facturé sur la base de la consommation  
11 prévue des clients. Le montant à facturer à TransÉnergie pour cette activité  
12 a été estimé à 10,3 M\$, soit environ 19,3% du coût complet de l'activité qui  
13 s'élève à 53 M\$.

14 Le montant à facturer à TransÉnergie pour la gestion des matières  
15 dangereuses a été estimé à 975 700 \$, soit environ 15% du coût complet de  
16 l'activité qui s'élève à 6,4 M\$.

17 En ce qui concerne les revenus de l'activité Revalorisation des biens meubles  
18 excédentaires, le montant à remettre à TransÉnergie a été estimé à 2,3 M\$,  
19 soit environ 26% des revenus totaux générés par l'activité et qui devraient  
20 s'élever à 9,0 M\$. En ce qui concerne les coûts, le montant facturé s'élève à  
21 491 800 \$, soit environ 26% du coût complet de l'activité.

1 **5.7 Facturation interne de la DPAS à la division TransÉnergie**

2 La facturation à la division TransÉnergie pour les produits et services offerts  
3 par la DPAS est de 74,0 M\$.

4

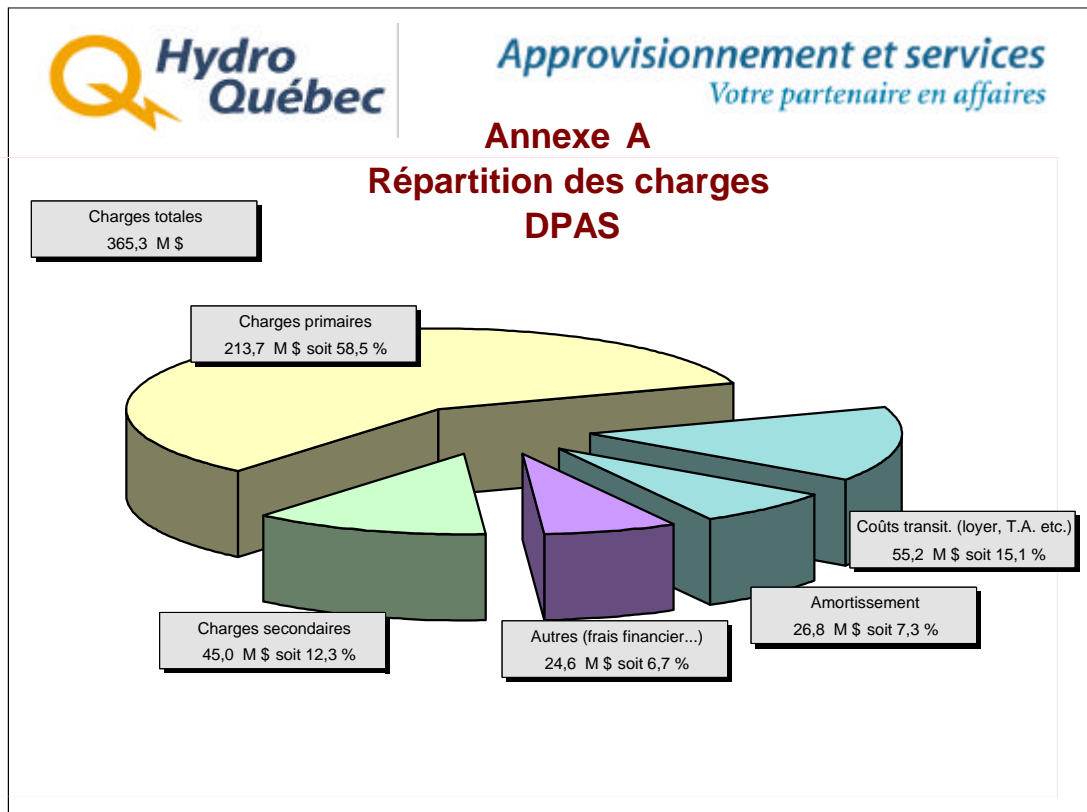
	Facturation interne DPAS à TransÉnergie	Facturation interne DPAS à toute l'entreprise	Ratio par rapport à l'entreprise
Services de bâtiments	28,9 M\$	152,9 M\$	18,9%
Services aux occupants	8,7 M\$	40,1 M\$	21,8%
Matériel de transport	13,4 M\$	59,2 M\$	22,7%
Transport aérien	5,2 M\$	19,4 M\$	27,0%
Approvisionnement	4,6 M\$	31,8 M\$	14,3%
Gestion du matériel	13,1 M\$	61,9 M\$	21,2%
<b>Total</b>	<b>74,0 M\$</b>	<b>365,3 M\$</b>	<b>20,8%</b>

5 La facturation interne attribuée à TransÉnergie représente environ 20% du  
6 total de facturation interne de la DPAS à travers toute l'entreprise.

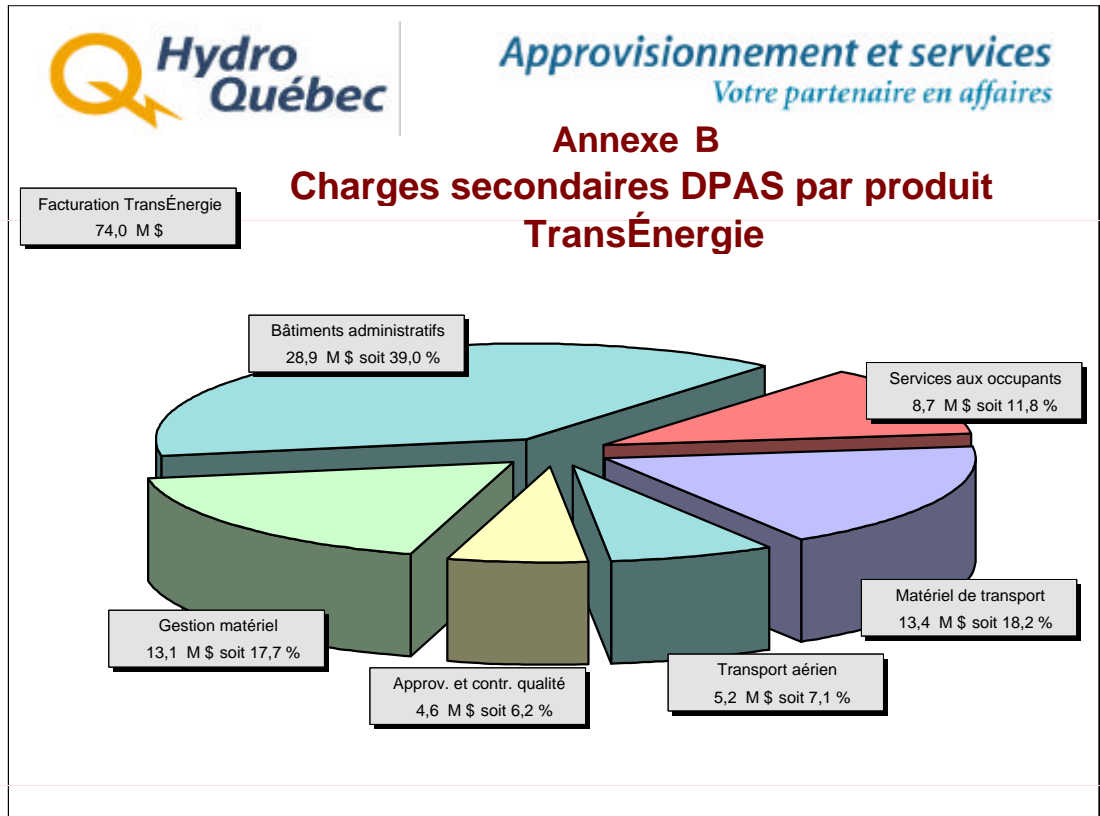
7 Cette facturation est répartie de la façon suivante pour les différents produits  
8 de la DPAS et représente les quantités prévues à l'entente client-fournisseur.

1 Le graphique de l'annexe B présente la facturation par produit et reflète  
2 l'importance de chacun.

3 Les services de la DPAS font partie intégrante des activités de l'unité cliente  
4 TransÉnergie. Du côté de la facturation, nous avons pu apporter une  
5 attention particulière aux bases de facturation et aux inducteurs de coûts  
6 pour assurer que les services rendus soient facturés selon les unités  
7 consommées. La DPAS a déjà implanté les meilleures pratiques d'affaires et  
8 reste vigilante à ce sujet en effectuant régulièrement des balisages sur ses  
9 produits.



10



1