

**CENTRES DE COÛTS
DIRECTION PRINCIPALE
VENTES - GRANDES ENTREPRISES**

DIRECTION PLANS ET CONTRÔLE

Facturation interne

Point de vue du fournisseur

1. PRINCIPES ET RÈGLES DE FACTURATION INTERNE

La facturation interne et les ententes client-fournisseur doivent contribuer à:

Les principes et règles de la facturation interne portent sur les aspects suivants:

1.1 PRINCIPES

Point de vue du client

La facturation interne et les ententes client-fournisseur doivent contribuer à:

- mieux comprendre l'effet du coût des produits facturables dans la structure du coût complet de l'unité d'affaires.
- réduire les coûts en attribuant aux gestionnaires une responsabilisation spécifique sur la consommation des produits facturables.
- faciliter les relations d'affaires client-fournisseur par la compréhension de la structure de coûts (fixes et variables) du fournisseur, par des inventaires fiables et par une grille tarifaire transparente.
- une meilleure reddition de compte en identifiant le niveau d'imputabilité de gestion requis pour chacun des produits et en fixant des objectifs et cibles de consommation pour les produits significatifs.
- des comportements de gestion appropriés sur une base d'affaires.
- une responsabilisation du client pour les charges secondaires.

- mieux comprendre les composantes du coût complet de chaque produit facturable (coûts fixes et coûts variables).
- réduire les coûts en identifiant des pistes d'optimisation des coûts et en réduisant l'écart entre le coût complet des produits et la juste valeur marchande de ces produits à l'externe.
- faciliter les relations d'affaires client-fournisseur par une orientation client, par une grille tarifaire transparente, par une relation d'affaires sur une base continue et par une facturation simple et claire.
- une meilleure reddition de compte par le déploiement auprès de gestionnaires spécifiques d'objectifs et cibles de gestion précis pour la réduction des coûts et de l'écart entre le coût complet d'un produit et sa juste valeur marchande.
- des comportements de gestion appropriés sur une base d'affaires.

1.2 RÈGLES

Bénéfices attendus de la facturation interne:

Les bénéfices attendus doivent être quantifiables et doivent permettre:

- une récupération des coûts d'application à court terme.
- une réduction des coûts à moyen terme.
- une évolution vers des prix concurrentiels par rapport à l'externe à long terme.

Prix des produits et services:

Nombre de produits:

- L'unité fournisseur doit avoir un nombre de produits qui répond aux besoins de gestion exprimés par les clients.
- Le ratio de chiffre d'affaires par produit de l'ordre de 10 millions de dollars est un indicateur conseillé à l'unité fournisseur pour déterminer le nombre de produits.

Niveau de déploiement de la facturation interne (niveau du support de coûts récepteur):

- Les unités clientes doivent cibler leurs objets de gestion et établir l'imputabilité de gestion sur la consommation des produits facturables au sein de leur unité.
- Les critères à considérer sont:
 - ◇ l'importance relative du produit par rapport aux charges d'exploitation nettes de l'unité d'affaires (environ 5%) et des coûts primaires bruts pour la direction principale Projets et construction.
 - ◇ la variation mensuelle de la consommation du produit au niveau de l'unité d'affaires ou par direction ou territoire.
 - ◇ l'imputabilité de gestion en termes d'utilisateur spécifique, de suivi spécifique au Comité de gestion de l'unité d'affaires.
 - ◇ l'impact du produit sur les activités de base de l'unité d'affaires.
- Les produits ne répondant pas aux critères énoncés ci-dessus doivent être facturés à haut niveau dans un centre de coûts dédié de l'unité d'affaires. L'unité Contrôle de l'unité d'affaires est responsable de la gestion des ententes client-fournisseur pour ces produits et du cheminement de leurs coûts à l'intérieur de l'unité d'affaires.

- Le prix doit être basé sur le **coût complet** pour fournir le bon signal de prix aux clients internes et pour faciliter le balisage externe avec des fournisseurs concurrents.
- Le prix des biens et services doit être déterminé annuellement et ne pas être modifié en cours d'année, sauf s'il y a entente avec le client.
- Le prix doit être préférablement basé sur un standard. Le prix standard vise à fixer le prix sur un horizon de temps déterminé, généralement une année.
- Le prix doit être connu et accepté du client: il y a donc la nécessité de signer des ententes client-fournisseur.
- Les ententes client-fournisseur permettent au client de mieux gérer ses ressources en évitant d'être facturé pour des coûts qu'il n'aurait pas prévus à son budget. Dans certains cas, le client devra s'engager à utiliser un minimum de biens ou services et s'engager sur des spécifications des biens ou services.
- Le prix doit faire l'objet d'une révision annuelle via le mécanisme de sous/surimputation en fin d'année financière et de comptabilisation, s'il y a lieu, pour des fins d'états financiers statutaires.
- Le fournisseur a la responsabilité de divulguer à ses clients l'information relative à la sous/surimputation comptabilisée en fin d'année.
- Le fournisseur doit indiquer aux clients l'impact des projets d'investissement relatifs aux actifs qu'il détient, sur le prix des produits offerts pour un horizon de trois ans.

Modalités de facturation:

- Le fournisseur est responsable de la facturation mensuelle des biens et services fournis à ses clients.
- La facture doit identifier clairement les produits (biens ou services) facturés et fournir toute l'information pertinente afin que le client puisse comprendre et agir sur les coûts.
- Le système de facturation doit être simple et basé sur la mesure d'une consommation réelle.

Systeme de mesure de la consommation:

- Le fournisseur doit déployer un système de mesure de la consommation par ses clients, qui soit fiable et vérifiable.
- Lors de l'implantation des ententes client-fournisseur, la consommation a été établie à partir d'un historique qui peut être modifié à la suite de réingénierie et d'optimisation des processus de travail chez le fournisseur ou chez le client.

Traitement des demandes additionnelles

- Avant de procéder à la fourniture additionnelle d'un produit, en sus de l'entente client-fournisseur signée au préalable, le fournisseur doit obtenir spécifiquement une autorisation du client.
- L'autorisation doit faire l'objet d'un document signé par un niveau minimum de vice-président ou de relevant du PDG et doit comporter les éléments suivants:
 - * nature de la demande additionnelle et brève explication du fournisseur pour ce qui n'est pas couvert dans l'entente initiale.
 - * identification des charges primaires supplémentaires à défrayer dans l'année chez le fournisseur pour répondre au besoin exprimé.

- * engagement du client à couvrir la facturation supplémentaire à même une réduction de ses charges primaires ou de revenus supplémentaires à l'externe afin de ne pas altérer la marge bénéficiaire de l'unité d'affaires.

- * identification des charges primaires à compresser chez le client. Dans le cas où la marge bénéficiaire est affectée, le client doit obtenir l'autorisation du relevant du PDG ou du PDG conformément au protocole de reddition de compte convenu.

- Les unités Contrôle du fournisseur et du client doivent également signer le document.

- Les fournisseurs et les clients doivent signaler dans les revues quadrimestrielles, toute demande additionnelle en dehors des ententes client-fournisseur.

Imputabilité sur les écarts de volume et de prix:

En général, la facturation interne se fait à l'aide de taux standard par produit ou de montants forfaitaires fixes planifiés tels qu'indiqués dans les ententes client-fournisseur.

Cependant, les charges réelles encourues par les unités fournisseurs ainsi que les consommations réelles par les unités clientes peuvent différer des prévisions ayant servi à déterminer les taux standard par produit.

Il en découle donc, une sur/sous imputation à analyser et à traiter pour des fins d'imputabilité de gestion et pour la préparation des états financiers statutaires.

- L'imputabilité des écarts en facturation interne se traduit de la façon suivante:

Écart de volume:

Le client doit avoir le contrôle du volume et s'engager pour un volume convenu. L'écart de volume ne relève donc que de la responsabilité du client.

Écart de prix:

L'écart de prix, quand le volume est respecté, ne relève que de la responsabilité du fournisseur sauf s'il y a entente avec le client.

- L'analyse des écarts de sous/sur imputation en facturation interne doit être effectuée périodiquement, au moins deux fois par année, pour refléter l'imputabilité de gestion des unités d'affaires et pour assurer la bonne démarcation entre les charges d'exploitation et les investissements.
- Une procédure traite plus en détails de l'analyse de la sous/surimputation en facturation interne.

Processus de préparation des plans d'affaires :

- Bien que la gestion des ententes client-fournisseur se fait sur la base d'une relation d'affaires continue entre un fournisseur et ses clients, le fournisseur doit s'assurer que la démarche de négociation et de conclusion des ententes client-fournisseur concorde avec les étapes prévues au calendrier de préparation des plans d'affaires. Les prévisions budgétaires du fournisseur et du client doivent être reflétées dans leur plan d'affaires respectif. Le calendrier de préparation des plans d'affaires est établi par l'unité Plans et revues de gestion de la DPCC.
- Les taux standard de facturation sont saisis par les unités fournisseurs dans le cadre du déploiement budgétaire.
- Les capacités offertes par les unités fournisseur ainsi que les quantités prévues de consommation par les unités clientes sont saisies respectivement par ces unités, dans le cadre du déploiement budgétaire.

Clause d'exclusivité :

- Pour éviter que l'entreprise ne supporte des coûts en double, il est nécessaire que les unités support et corporatives fournisseurs de service bénéficient d'une clause leur garantissant l'exclusivité de services auprès des unités d'affaires.

À cet effet, les unités d'affaires clientes ont l'obligation de s'adresser aux fournisseurs de services internes pour toute demande de produits et services dans leur champ d'activité. De plus, dans certaines situations où il convient de s'adresser à un fournisseur externe, le fournisseur interne doit être préalablement avisé et celui-ci doit approuver une dérogation avant que le client ne s'adresse à un fournisseur externe

2. COMPOSANTES DU COÛT COMPLET DES PRODUITS DES FOURNISSEURS

Le coût complet des activités contributives doit être utilisé pour établir les grilles tarifaires des produits faisant l'objet d'entente client-fournisseur.

Le coût complet d'un produit comprend:

- les charges primaires d'exploitation,
- les charges d'amortissement relatives aux actifs utilisés pour ce produit,
- les charges de taxes municipales et scolaires, si le produit est la location d'un espace administratif,
- les charges de taxe sur le capital et de frais de garantie, d'intérêt et de perte de change relatives aux actifs utilisés pour ce produit,
- les charges secondaires de facturation interne reçues des autres unités fournisseurs,
- les charges secondaires de prestation de travail et d'autres taux standard reçues des autres centres de coûts dans le centre de profit de l'unité fournisseur,

- les charges secondaires de déversement des unités de pilotage et de support du fournisseur et
- l'autoconsommation par ce produit des autres produits du fournisseur.

Les frais corporatifs imputés ne doivent pas être inclus comme composante des coûts complets des produits (voir le [chapitre 9 Frais corporatifs](#)).

3. DÉFINITIONS ET RÔLES DE PROPRIÉTAIRE D'ACTIFS, DE GESTIONNAIRE D'ACTIFS ET DE PRESTATAIRE DE SERVICES D'ENTRETIEN

Définitions

- **Propriétaire d'actifs:**

Unité d'affaires, unité fournisseur ou unité corporative à qui appartiennent les actifs et qui selon les pouvoirs de décision est responsable et imputable de ces actifs. Un actif appartient à l'unité qui le paie.

Un actif qui a été attribué à une unité en vertu des règles d'attribution pour les actifs existants au 1^{er} janvier 1998, appartient à l'unité qui l'a reçu. Par la suite, d'autres transferts d'actifs peuvent entraîner un changement de propriété relativement à un actif.

- **Gestionnaire d'actifs:**

Généralement unité fournisseur mandatée par son client qui détient l'expertise sur l'acquisition, la location, l'exploitation, l'entretien, la commercialisation, la disposition des actifs visés.

- **Prestataire de service d'entretien:**

Unité fournisseur qui fournit un service d'entretien sur des actifs qui ne lui appartiennent pas, exemple la direction principale Approvisionnement et Services qui fournit un service d'entretien sur des bâtiments appartenant à l'unité d'affaires Réseau.

Rôles

- **Propriétaire d'actifs:**

⇒ L'unité propriétaire assume le coût de l'actif et en récolte le revenu généré, le cas échéant. Elle doit voir à l'entretien, au renouvellement au besoin de l'actif et doit participer à la révision périodique de sa durée de vie utile.

⇒ L'unité propriétaire peut retirer, vendre ou céder l'actif dans le respect des encadrements en vigueur et doit s'assurer que tout actif vendu, retiré ou détruit soit radié des registres d'immobilisations.

⇒ Elle doit faire annuellement une revue détaillée de l'ensemble des actifs, notamment de leur état et de leur taux d'utilisation.

- **Gestionnaire d'actifs:**

⇒ Le gestionnaire d'actifs joue un rôle d'encadreur en matière d'acquisition, de location, d'exploitation, d'entretien, de commercialisation et de disposition des actifs.

⇒ Il est imputable de l'efficacité de l'encadrement par rapport à l'objectif fixé avec le propriétaire de l'actif.

⇒ Le gestionnaire d'actifs agit à titre de conseiller stratégique auprès du propriétaire sur l'acquisition, la location, l'exploitation, l'entretien, la commercialisation et la disposition des actifs. Il joue aussi le rôle de conseiller sur le processus décisionnel de priorisation des investissements.

⇒ Il peut se voir confier un rôle d'optimisation de l'utilisation (analyse de la surcapacité) et des coûts des actifs. Le gestionnaire d'actifs peut aussi fournir un service d'entretien des actifs.

⇒ Le gestionnaire est imputable de la qualité des produits et services fournis dans le cadre des ententes client-fournisseur.

- **Prestataire de service d'entretien:**

Le prestataire de service d'entretien doit réaliser son rôle conformément à l'entente client-fournisseur.

4 SYSTÈME D'INFORMATIONS

La facturation interne s'effectue dans le progiciel SAP par l'utilisation des natures comptables secondaires suivantes:

81XXXX Facturation interne par type d'activités

84XXXX Facturation interne par répartition globale (montant fixe ou par pourcentage)

- La facturation interne par type d'activités permet à un **centre émetteur** de facturer ses coûts à l'aide du type d'activité qui représente son produit sur la base de la consommation réelle des clients, au taux standard représentant le coût complet convenu lors de l'entente client/fournisseur.
- La facturation interne par répartition globale (cycle de facturation) vise une consommation qui ne varie pas ou peu tous les mois.
- La fréquence de la facturation interne pour la majorité des produits est d'une fois par mois. Pour les autres produits, on doit au minimum s'assurer d'une facturation avant chaque revue quadrimestrielle.

EXCEPTIONS

- **Services ad hoc**

Pour la facturation de services non prévus à l'entente initiale client-fournisseur et non récurrents, le fournisseur peut utiliser un ordre interne de type Z500 ou un OTP (profil charges) pour décharger les coûts mensuellement au client par la nature comptable secondaire 814188 Services ad hoc, au lieu de la nature comptable 800300 ou 800201 respectivement.

L'OTP (profil charges) pour les services ad hoc doit avoir:

- le masque P, R, T et U pour Ingénierie et Construction, le masque J pour la Direction principale Recherche et Développement et le masque A pour les autres unités et
- le schéma d'imputation Y3-Schéma Facturation interne Services ad hoc.

- **Recherche et essais**

La Direction principale Recherche et Développement facture les services de recherche et essai en mode réel par le virement des ordres internes et OTP aux charges. Il est à noter que les services de recherche et d'essai font l'objet d'ententes client-fournisseur et sont budgétés dans les natures comptables 810015 Recherche et 810016 Essai, 810315 Charges directes recherche, 810315 charges directes Essai et 840082 Déversement centre de coût dédié DPRD Autres.

Les OTP aux charges avec le schéma d'imputation Y1 Facturation interne Recherche, se virent aux supports de coûts des clients avec la nature comptable 814015 Recherche.

Les ordres internes de type Z577 avec le schéma d'imputation Y2 Facturation interne Essais, se virent aux supports de coûts des clients avec la nature comptable 814016 Essais.

- **Affaires internationales**

Les unités d'affaires, les unités de services et corporatives contribuent parfois à la réalisation des projets à l'international de HQI pour lesquels d'autres unités d'affaires sont "leader". Les revenus provenant des affaires internationales sont planifiés dans la nature comptable primaire 411110 Budget récupération des coûts affaires internationales.

(consulter le Guide Processus Affaires internationales HQI émis par l'unité Comptabilité corporative).

En mode réel, les coûts des unités participantes sont accumulés dans les OTP aux charges avec le masque HQI

et le schéma d'imputation Y4 Facturation interne HQI. Ils se virent aux supports de coûts des unités "leader" avec la nature comptable 814999 Affaires internationales entre centres de profit.

(voir l'[annexe 1](#) du présent chapitre pour une illustration de la comptabilisation et de l'impact sur les états financiers par unité d'affaires).

5 EXTRACTION DES RAPPORTS D'ANALYSE PAR LES CUBES COGNOS

- Le cube multidimensionnel FI-CO de facturation interne permet d'extraire des rapports d'analyse, par année et par mois depuis 1999, avec entre autres les dimensions et mesures suivantes:

Dimensions:

- centre de coûts responsable
- centre de coûts partenaire
- nature comptable

Une dimension correspond à un découpage de l'information en fonction des besoins d'affaires aux fins d'analyse.

Mesures:

- budget en quantités et en dollars (version Z5 ou Z9)
- réel en quantités et en dollars

Une mesure est une donnée numérique sur laquelle il est possible d'appliquer des opérations mathématiques.

De plus, différentes vues ont été développées pour répondre aux divers besoins d'analyse soit:

- Vue par défaut (cube complet)
- Revenu de facturation interne par nature comptable (déchargement)
- Facturation interne reçue par nature comptable (chargement)

Le cube de facturation interne inclut les natures secondaires 81XXXX ou 84XXXX ainsi que les natures primaires Budget ajustement de charges/revenus de facturation interne 547520, 547525 et 547540, utilisées pour enregistrer un effort de réduction pour lequel aucune stratégie de déploiement n'a été identifiée.

Les revenus de facturation interne à l'extérieur du centre de profit de l'unité fournisseur se retrouvent dans le regroupement "Produits totaux". Les revenus de facturation interne à l'intérieur du centre de profit (autoconsommation) se retrouvent dans le regroupement "Charges totales".

L'accès aux cubes Cognos se fait par le site Intranet de la Direction principale Contrôle et Comptabilité.

6 ENCADREMENTS ET AUTRES DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

- Ententes client-fournisseur - Éléments de réflexion - 25 mai 2000
- Processus "Facturation interne" et procédures - Juin 2000:
 - ◇ [Préparation et mise à jour d'une entente client-fournisseur,](#)
 - ◇ [Calcul des grilles tarifaires pour les produits facturables,](#)
 - ◇ [Intégration des services réciproques dans les grilles tarifaires des fournisseurs et](#)
 - ◇ [Analyse de la sous/surimputation en facturation interne Volet imputabilité de gestion et Volet financier](#)

ADDENDUM

Facturation interne avec rendement

En août 2000, Hydro-Québec a présenté sa première cause tarifaire transport à la Régie de l'énergie afin de modifier son tarif de transport à partir du 1^{er} janvier 2001.

Pour ce faire, le revenu requis pour le service de transport de 2001 (voir le [chapitre 8 « Prix de cession du produit électricité »](#) pour une définition du revenu requis) doit être établi.

Ce revenu requis prévoit l'attribution d'un rendement sur les actifs utilisés aux fins du transport de l'électricité à même la base de tarification établie (principalement les immobilisations en exploitation de Hydro-Québec TransÉnergie). Ce rendement couvre à la fois le coût de financement associé aux capitaux empruntés et la rémunération à accorder sur les capitaux propres selon une structure de capital présumée et un taux de rendement donné.

Or, Hydro-Québec est dans une situation particulière comparativement à la majorité des autres compagnies de services publics réglementées par les coûts (dont Gaz Métropolitain) puisque ses activités support sont réalisées par des unités de services et des unités corporatives qui desservent l'ensemble des unités d'affaires (oeuvrant non seulement au niveau du transport de l'électricité mais aussi de la production et la distribution), se déroulent à l'intérieur de la même entité juridique et utilisent des actifs qui leurs sont propres.

Ainsi, même si le mécanisme de facturation interne permet de facturer le coût complet des services rendus par les unités de services et corporatives à Hydro-Québec TransÉnergie (incluant les frais financiers), il ne permet pas l'attribution d'un rendement sur les capitaux propres associé aux actifs détenus

par les unités de services et les unités corporatives.

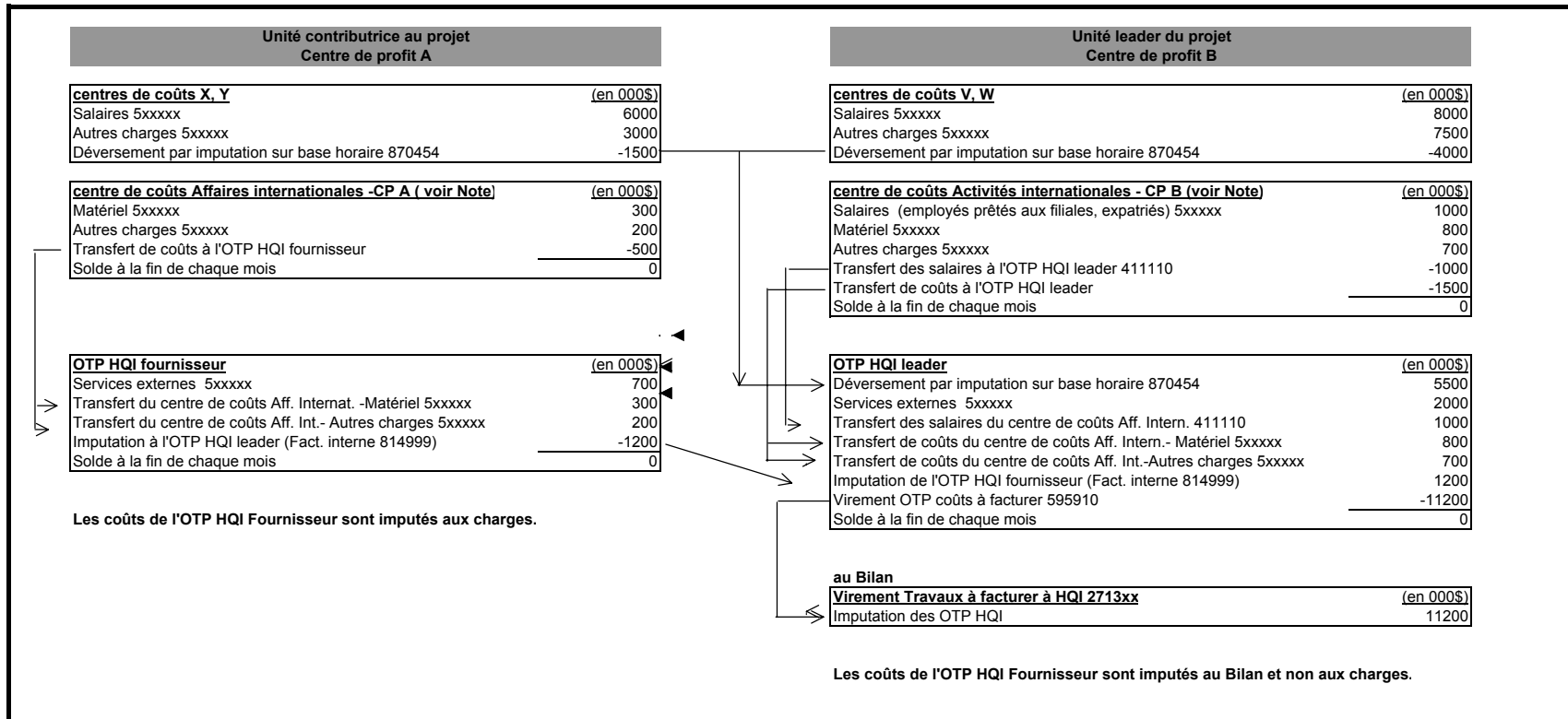
Pour des raisons d'équité, il fallait donc pallier à ce manque et présenter aux fins de la cause tarifaire un revenu requis équivalent à celui qui aurait été obtenu si tous les actifs détenus par les unités de services et corporatives avaient été répartis aux unités d'affaires et donc auraient été inclus, pour une partie, dans la base de tarification de Hydro-Québec TransÉnergie.

Pour se faire, un rendement sur les capitaux propres a été calculé sur les actifs des unités de services et corporatives (à partir d'une base de tarification et d'une structure de capital présumées de ces unités). Ce rendement a ensuite été réparti entre les produits offerts par ces unités sur la base de la consommation de ces actifs par les produits. La facturation interne des unités de services et corporatives à Hydro-Québec TransÉnergie a donc été rajustée à la hausse en fonction de ce prix rajusté par produit. Ce traitement est fait de façon extra-comptable pour les fins de la Régie:

- les ententes client-fournisseur demeurent au coût complet
- le processus de traitement de la facturation interne inhérent au module CO de SAP demeure inchangé.

Il est à noter qu'un traitement similaire sera adopté lors du dépôt d'une requête tarifaire de Hydro-Québec Distribution.

ILLUSTRATION DE LA COMPTABILISATION DU COÛT RÉEL DES PROJETS À L'INTERNATIONAL

**Note:**

Le centre de coûts Affaires internationales de chaque centre de profit comprend aussi des frais financiers relatifs au placement dans HQI et par conséquent ce centre de coûts ne se vide pas entièrement comme dans l'exemple ci-dessus.