

CRITÈRES DE RÉPARTITION DES FRAIS CORPORATIFS

DIRECTION PRINCIPALE CONTRÔLE ET COMPTABILITÉ

Table des matières

1	OBJET DE L'ÉTUDE.....	5
2	MÉTHODOLOGIE UTILISÉE EN 2000 ET EN 2001	6
2.1	COMPOSITION DES FRAIS CORPORATIFS.....	6
2.2	BASES DE RÉPARTITION UTILISÉES EN 2000 ET 2001	7
3	MÉTHODOLOGIE UTILISÉE À COMPTER DE JANVIER 2002	8
3.1	COMPOSITION DES FRAIS CORPORATIFS À PARTIR DE 2002.....	8
3.2	BASES DE RÉPARTITION UTILISÉES EN 2002.....	8
4	AUTRES CRITÈRES DE RÉPARTITION	9
4.1	POIDS RELATIFS DES FRAIS PAR NATURE.....	11
4.2	UTILISATION DE CRITÈRES SPÉCIFIQUES À CHAQUE UNITÉ CORPORATIVE	11
5.	SIMULATION DE LA RÉPARTITION DES FRAIS CORPORATIFS SELON DIFFÉRENTS CRITÈRES	13
	RÉSULTATS DE LA SIMULATION	14
6.	RECOMMANDATION D'UN CRITÈRE DE RÉPARTITION	14

1 OBJET DE L'ÉTUDE

1 Suite à la décision D-2002-95 de la Régie de l'énergie rendue le 30 avril 2002 dans
2 la cause tarifaire du service de transport 2001 (R-3401-98), la présente étude a pour
3 but de revoir la méthodologie pour répartir les frais corporatifs. On retrouve à la
4 page 94 de la décision de la Régie la déclaration suivante:

5 *«La Régie refuse, dans le dossier de la requête sur les tarifs de transport*
6 *d'électricité, la méthodologie à utiliser pour l'imputation des frais corporatifs. Elle*
7 *n'est pas convaincue que cette méthode est la meilleure et à son avis, il n'est*
8 *pas démontré que les charges primaires à l'exploitation représentent le meilleur*
9 *inducteur des frais corporatifs.*

10 *De plus, la Régie indique que les impacts sur les tarifs du distributeur n'ont pas*
11 *été présentés.*

12 *La Régie demande à Hydro-Québec de présenter une nouvelle étude comparant*
13 *différentes approches d'imputation des frais corporatifs, incluant une méthode*
14 *basée sur les charges totales.»*

15 Rappelons que les frais corporatifs correspondent aux coûts de fonctionnement
16 engagés par les unités corporatives dans le cadre d'activités dont l'objectif n'est pas
17 de desservir une ou des unités d'affaires en particulier mais les intérêts d'Hydro-
18 Québec dans son ensemble. Généralement les frais corporatifs sont des coûts de
19 fonctionnement pour réaliser des activités répondant à des exigences légales ou
20 réglementaires ou encore pour la réalisation d'activités à caractère stratégique.

2 MÉTHODOLOGIE UTILISÉE EN 2000 ET EN 2001

2.1 Composition des frais corporatifs

1 En 2000 et 2001, les frais corporatifs étaient composés de:

2 A) Frais de fonctionnement non facturables des unités corporatives suivantes:

- 3 • Bureaux du PDG, du Président du Conseil d'administration (PCA), de la
- 4 Protectrice de la personne
- 5 • Vérification générale
- 6 • Recherche et planification stratégique
- 7 • Affaires corporatives et Secrétariat général
- 8 • Ressources humaines
- 9 • Finances

10 B) Autres frais

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

14 C) Frais résiduels des unités de service

- 15 • Certains coûts étaient exclus de la facturation (ex.: révision des durées de vie
- 16 des équipements de télécommunication pour les actifs n'ayant plus de durée
- 17 de vie restante). Ces frais ont été répartis à même les frais corporatifs.

2.2 Bases de répartition utilisées en 2000 et 2001

- 1 Les frais corporatifs sont répartis aux unités en deux étapes:
- 2 Étape 1: L'ensemble des frais corporatifs mentionnés en A) et B) ci-dessus ont été
- 3 répartis à toutes les unités (d'affaires et de services) de la façon suivante:

Nature du frais corporatif	Base de répartition
Bureaux du PDG, PCA, de la Prot. de la pers. Vérification générale Recherche et planification stratégique Affaires corpo. et Secrétariat général Finances	en fonction des charges primaires à l'exploitation ⁽¹⁾
Ressources humaines, APRAS	en fonction de la masse salariale
Filières et prospectives	en fonction des heures imputées aux projets identifiés par fonction (production, transport, distribution)

- 4 ⁽¹⁾ Les charges primaires à l'exploitation correspondent à l'ensemble des salaires,
- 5 avantages sociaux et dépenses des employés à l'exploitation et aux investissements
- 6 ainsi que les achats/locations de biens et services externes dépensés à
- 7 l'exploitation.
- 8 Étape 2: Les frais résiduels des unités de service, incluant leur quote-part des frais
- 9 corporatifs résultant de la répartition à l'étape 1, sont ensuite répartis aux unités
- 10 d'affaires en fonction de la consommation des services partagés par ces dernières.

3 MÉTHODOLOGIE UTILISÉE À COMPTER DE JANVIER 2002

1 L'information sectorielle a été revue au Rapport annuel 2001 précisant des
2 nouveaux secteurs d'activités de l'entreprise (secteurs Production, Transport,
3 Distribution et Autres). Dans ce cadre, la méthode de répartition des frais
4 corporatifs a fait l'objet d'une révision pour assurer un appariement entre
5 l'imputabilité de gestion et l'information financière permettant la prise de décision.

3.1 Composition des frais corporatifs à partir de 2002

6 Les frais corporatifs sont dorénavant restreints aux seuls frais de fonctionnement
7 des unités corporatives, dont:

- 8 • Bureaux du PDG, du PCA, de la Protectrice de la personne
- 9 • Vérification générale
- 10 • Recherche et planification stratégique
- 11 • Affaires corporatives et Secrétariat général
- 12 • Ressources humaines
- 13 • Finances

3.2 Bases de répartition utilisées en 2002

14 La méthode de répartition de 2002 s'effectue en deux étapes comme suit:

15 Étape 1: Les frais corporatifs sont répartis à toutes les unités (d'affaires et de
16 services) selon les bases suivantes:

Nature du frais corporatif	Base de répartition
Frais de toutes les unités indiquées à la section 3.1, sauf Ressources humaines	en fonction des charges primaires à l'exploitation
Ressources humaines	en fonction de la masse salariale

1 Étape 2: La quote-part des frais corporatifs des unités de service est répartie aux
2 unités d'affaires en fonction de la consommation des services partagés par ces
3 dernières.

4 AUTRES CRITÈRES DE RÉPARTITION

4 Afin de tenir compte de la décision précitée de la Régie de l'énergie, d'autres critères
5 de répartition ou combinaison de critères décrits ci-après, mettant l'accent soit sur
6 l'effectif, les charges ou les actifs comme inducteurs possibles, ont été examinés
7 pour remplacer le critère de répartition des frais corporatifs (charges primaires à
8 l'exploitation) sauf pour la composante ressources humaines pour laquelle le critère
9 de masse salariale est maintenu. Les critères analysés sont:

- 10 • Effectif. Effectif moyen annuel (employés permanents et temporaires)
11 d'Hydro-Québec. Selon ce critère, on appuie sur l'argument que les frais
12 corporatifs sont des frais de "holding" du groupe qu'il faut récupérer de
13 chaque unité en proportion de la diversité de ses activités et la taille de
14 l'effectif de chacune peut constituer un bon indicateur de cette dimension.
- 15 • Charges primaires à l'exploitation: Ce critère met l'accent sur les coûts directs
16 de la division pour les activités à l'exploitation. Les charges primaires à
17 l'exploitation correspondent à l'ensemble des salaires, avantages sociaux et
18 dépenses des employés à l'exploitation et aux investissements ainsi que les
19 achats/locations de biens et services externes dépensés à l'exploitation.
- 20 • Charges d'exploitation à l'état des résultats: Ce critère met l'accent sur les
21 activités à l'exploitation, par opposition aux activités d'investissement. Les
22 charges d'exploitation correspondent à la somme des charges primaires à
23 l'exploitation et des achats internes de biens et services (services partagés)
24 dépensés à l'exploitation, laquelle somme est diminuée des prestations de
25 travail aux investissements.

- 1 • Charges totales: somme des charges d'exploitation, des achats d'électricité,
2 de transport et de combustible, des charges d'amortissement et de
3 déclassement, et des taxes. Ce critère permet de tenir compte à la fois des
4 activités d'exploitation et des actifs de chaque unité et correspond au total de
5 la rubrique "Charges" aux états financiers statutaires d'Hydro-Québec.
- 6 • Charges totales excluant les achats d'électricité, de combustible et de
7 transport: somme des charges d'exploitation, des charges d'amortissement et
8 de déclassement, et des taxes. Ce critère est une variante du critère
9 Charges totales. Il permet également de tenir compte à la fois des activités
10 d'exploitation et des actifs de chaque unité. Par ailleurs, il permet
11 principalement d'éviter que la même base de charges, soit le coût de
12 production ou le coût de transport qui se traduit par un coût
13 d'approvisionnement ou un coût de service de transport pour le Distributeur,
14 ne serve à deux reprises pour la répartition des frais corporatifs.
- 15 • Valeur nette des immobilisations en exploitation: Coût des immobilisations en
16 exploitation moins l'amortissement cumulé. Ce critère infère un rapport entre
17 la détention des actifs et les frais corporatifs.
- 18 • Combinaison de critères spécifiques à la nature des frais: Selon cette
19 approche, les frais de fonctionnement de chaque unité corporative sont
20 analysés pour choisir l'inducteur approprié aux coûts spécifiques de chacune
21 (voir la section 4.2 ci-après).
- 22

4.1 Poids relatifs des frais par nature

- 2 Le tableau qui suit présente la composition des frais corporatifs pour l'année
3 financière 2002 (données planifiées).

Unité corporative	Budget 2002
Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	4,1 M\$
Vérification générale	6,2 M\$
Recherche et planification stratégique	14,9 M\$
Affaires corpo. et Sec. général	44,4 M\$
Finances	24,5 M\$
Ressources Humaines	8,9 M\$
Total	103 M\$

4.2 Utilisation de critères spécifiques à chaque unité corporative

- 4 Par rapport au choix d'un critère de répartition unique, l'utilisation de critères propres
5 à chaque unité a l'avantage de traduire le mieux les efforts spécifiques de chacune.
- 6 • Bureaux du PDG et du PCA: les activités du PDG et du PCA portent sur la
7 conduite générale des activités de l'entreprise aussi bien à l'exploitation
8 qu'aux investissements ainsi que sur le développement des affaires et les
9 activités à l'international. Les charges totales peuvent constituer un bon
10 inducteur des frais de fonctionnement du PDG et du PCA.
 - 11 • Bureau de la Protectrice de la personne: la Protectrice de la personne vise à
12 régler les différends en milieu de travail. L'effectif peut constituer un
13 inducteur valable pour répartir les frais de fonctionnement de cette unité.
14 Comme il y a peu d'écart dans les poids relatifs des unités selon le critère
15 effectif ou selon le critère masse salariale, par mesure de simplification la
16 masse salariale est utilisée comme base de répartition.

- 1 • Vérification générale: l'activité principale de cette unité est de fournir aux
2 administrateurs et à la Direction des audits sur la conformité des activités
3 (exploitation et investissements) de la Société incluant ses filiales et ses
4 régimes de retraite avec les lois, les règlements, les encadrements ainsi
5 qu'avec les normes et critères de contrôle et de saine gestion généralement
6 reconnus. Les charges totales peuvent être un inducteur valable de
7 répartition des frais de cette unité.
- 8 • Recherche et planification stratégique: Les frais de cette unité découlent
9 principalement des activités de préparation du Plan stratégique d'Hydro-
10 Québec et de la responsabilité de s'assurer de la législation et la conformité
11 environnementales dans l'entreprise. Les charges totales peuvent être un
12 inducteur valable de répartition des frais liés aux activités de planification
13 stratégique, tandis que les actifs peuvent être des inducteurs pertinents pour
14 répartir les frais afférents aux activités environnementales.
- 15 • Affaires corporatives: Les activités de cette unité consistent à fournir des
16 orientations, des stratégies et des encadrements corporatifs en matière de
17 relations gouvernementales et de relations avec les collectivités, des règles et
18 modes de fonctionnement en matière de régie d'entreprise. L'unité Affaires
19 corporatives assure aussi la gestion de la communication d'entreprise à
20 l'interne et auprès des milieux d'influence, ainsi que la communication –
21 marketing qui vise à veiller sur l'image de l'entreprise. Les charges totales
22 peuvent être un inducteur convenable pour répartir les frais de
23 fonctionnement de cette unité.
- 24 • Finances: Les activités de cette unité consistent en la préparation des états
25 financiers statutaires pour les organismes externes, les déclarations et
26 remises des taxes aux gouvernements, la préparation et le suivi du cadre
27 financier de l'entreprise et du Plan d'affaires corporatif. La vice-présidence
28 Finances assure aussi la gestion intégrée de la dette et des placements ainsi

1 qu'elle fournit un processus de gestion intégrée des risques d'affaires. Les
2 charges totales peuvent être un inducteur convenable pour répartir les frais
3 de fonctionnement de cette unité.

- 4 • Ressources humaines: Cette unité a la responsabilité de proposer des
5 stratégies et orientations d'entreprise en terme de: formation, planification et
6 développement de la main d'œuvre, gestion des compétences, mobilisation
7 des employés. Elle est aussi responsable de la réalisation du plan corporatif
8 de support à la relève. La masse salariale est un inducteur valable pour
9 répartir les frais de fonctionnement de cette unité.

10

5. SIMULATION DE LA RÉPARTITION DES FRAIS CORPORATIFS SELON DIFFÉRENTS CRITÈRES

11 La répartition des frais corporatifs selon différents critères a été simulée en utilisant
12 les données planifiées de l'année financière 2002 (de janvier à décembre).

13 Dans ces simulations, le critère des charges primaires d'exploitation de l'étape 1 de
14 répartition des frais corporatifs a été remplacé par:

- 15 • un critère unique tel que l'effectif, les charges d'exploitation, les charges
16 totales, les charges totales excluant les achats d'électricité, de combustible et
17 de transport et la valeur nette des immobilisations en exploitation ou
- 18 • une combinaison de critères:
- 19 • 50% effectif, 50% valeur nette des immobilisations en exploitation
- 20 • des critères spécifiques à chacune des composantes des frais corporatifs,
21 tels que proposés à la section 4.2, selon deux scénarios en utilisant les deux
22 définitions de charges totales décrites à la section 4.

Résultats de la simulation

Critère de répartition	Transporteur	Distributeur	Autres	Total
Charges primaires à l'exploitation (Actuel)	29,1 M\$	47,1 M\$	26,8 M\$	103 M\$
100% effectif	26,8 M\$	50,1 M\$	26,1 M\$	103 M\$
100% charges d'exploitation	32,0 M\$	45,9 M\$	25,1 M\$	103 M\$
100% charges totales	14,8 M\$	67,5 M\$	20,7 M\$	103 M\$
100% charges totales excluant les achats d'énergie, de combustible et de transport	32,6 M\$	37,5 M\$	32,9 M\$	103 M\$
100% valeur nette des immobilisations en exploitation	33,7 M\$	20,6 M\$	48,7 M\$	103 M\$
50% effectif, 50% valeur nette des immobilisations en exploit.	30,2 M\$	35,3 M\$	37,5 M\$	103 M\$
Critères spécifiques/unité (charges totales)	17,1 M\$	61,9 M\$	24,0 M\$	103 M\$
Critères spécifiques/unité (charges totales excluant les achats d'électricité, de combustible et de transport)	32,7 M\$	35,5 M\$	34,8 M\$	103 M\$

1

6. RECOMMANDATION D'UN CRITÈRE DE RÉPARTITION

2 Les critères de répartition ont été analysés en fonction des caractéristiques
3 suivantes:

- 4 • être **équitable** pour les activités réglementées et les activités non
5 réglementées, c'est-à-dire en traduisant le plus possible les contributions
6 effectives des unités corporatives aux activités des divisions;
- 7 • être **stable** dans le temps, la définition du critère ne subissant pas de
8 modification importante et fréquente dans le temps;
- 9 • être **simple** à comprendre et à vérifier et **facile** à appliquer.

1 Tous les critères examinés, à l'exception de l'approche des critères spécifiques par
2 unité, sont stables et simples à comprendre et à vérifier.

3 L'approche des critères spécifiques par unité est la plus complexe des méthodes car
4 elle nécessite l'analyse de la nature de chaque frais corporatif. Cependant, elle
5 reflète plus la réalité des finalités des activités corporatives.

6 Le critère des charges totales excluant les achats d'électricité, de combustible et de
7 transport, est celui qui permet d'attribuer à chaque division une part presque
8 équivalente des frais corporatifs, ce qui peut constituer une alternative médiane
9 entre la situation actuelle et l'application des critères spécifiques par unité pour
10 répartir ces frais entre les activités réglementées et non réglementées d'Hydro-
11 Québec.

12 Par conséquent, par mesure de simplification et en fonction de l'ensemble des
13 critères d'analyse, la direction principale Contrôle et Comptabilité recommande de
14 remplacer le critère actuel charges primaires à l'exploitation par le critère charges
15 totales excluant les achats d'électricité, de combustible et de transport, pour répartir
16 les frais corporatifs aux unités de l'entreprise, sauf pour la composante ressources
17 humaines pour laquelle le critère masse salariale est maintenu.