

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

DIRECTION PRINCIPALE APPROVISIONNEMENT ET SERVICES

1 MISSION DE LA DIRECTION PRINCIPALE APPROVISIONNEMENT ET SERVICES

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

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

2 CENTRALISATION À LA DPAS DES ACTIVITÉS LIÉES AUX DIVERS SERVICES RENDUS À LA DIVISION HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION ET À D'AUTRES UNITÉS D'AFFAIRES D'HYDRO-QUÉBEC

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

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

9 Les principaux produits et services offerts par la DPAS sont regroupés à
10 l'intérieur des six catégories suivantes :

- 11 • Services de bâtiments
- 12 • Matériel de transport
- 13 • Gestion du matériel
- 14 • Services de gestion documentaire
- 15 • Acquisitions
- 16 • Transport aérien

2.2 Économies d'échelle et gestion optimale

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

7 En approvisionnement, le déploiement d'ententes d'approvisionnement et de
8 partenariat a permis de réaliser, depuis 2000, des économies cumulatives chez
9 nos clients de l'ordre de 62 millions de dollars. Selon une étude du Hackett
10 Group (1997) pour les entreprises de services, le coût du processus
11 d'acquisition représente 1,6 ¢ du dollar acheté. À Hydro-Québec, le même
12 calcul donne 1,4 ¢ du dollar acheté. La DPAS exige l'enregistrement ISO pour
13 ses principaux fournisseurs en plus d'une gestion intégrée des stocks et de
14 l'instauration d'un guichet unique de fourniture de biens.

15 Le service à nos clients internes a été optimisé au maximum par l'introduction
16 de la fourniture du matériel stocké et non stocké dans le cadre d'opérations
17 intégrées (notion de "guichet unique") effectuées dans les 68 magasins les plus
18 importants. Ceci génère des économies moyennes de 20 % sur le coût
19 d'acquisition des biens lorsqu'ils sont couverts par des contrats cadres, et a
20 permis de réduire en 2001 le nombre annuel d'achats effectués directement par
21 nos clients internes chez les fournisseurs d'environ 27 500 comparativement à
22 l'année 2000.

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

1 telles que l'utilisation d'unités mobiles de réparation et l'utilisation de services
2 externes pour certains types de réparations sont aussi venues améliorer la
3 performance dans le domaine du transport.

4 Ainsi, globalement depuis l'année 1993, les coûts d'exploitation du parc de
5 véhicules ont été réduits de 37 M\$ (30 %), malgré une réduction de seulement
6 1 200 véhicules (15 % 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, en 2001, de diminuer
9 l'espace inoccupé pour l'ensemble du parc de l'entreprise. De plus, l'utilisation
10 de la télégestion dans l'entretien et l'exploitation des bâtiments a entraîné une
11 baisse des charges d'exploitation.

3 PRINCIPAUX SERVICES RENDUS AUX UNITÉS D'AFFAIRES

- 1 Les principaux produits et services rendus à la division Hydro-Québec
- 2 Distribution par la DPAS ainsi que la facturation correspondante en 2002 sont
- 3 présentés au tableau suivant :

TABLEAU 1			
CATÉGORIES	PRODUITS ET SERVICES	MONTANT	%
Services de bâtiments	Location d'espaces (bureaux, industriels) Entretien et exploitation des propriétés Gestion du parc immobilier Aménagements	64,8 M\$	41 %
Matériel de transport	Exploitation du parc de véhicules Modifications et réparations d'accidents Formation et expertise technique	40,9 M\$	26 %
Gestion du matériel	Gestion du matériel Services de guichet unique Gestion des matières dangereuses Exploitation des génératrices Revalorisation des biens meubles excédentaires	37,1 M\$	24 %
Services de gestion documentaire	Reproduction et transmission de documents, gestion documentaire	8,6 M\$	5 %
Acquisitions	Acquisitions de biens et de services (incluant les services professionnels)	5,3 M\$	3 %
Transport aérien	Transport de passagers et nolisements	1,0 M\$	1 %
Total		157,7 M\$	100 %

4

1 Les services de la DPAS font partie intégrante des activités de la division
2 Hydro-Québec Distribution. Une attention particulière a été apportée à la
3 consommation et aux unités de mesure pour s'assurer que les services rendus
4 soient facturés selon les unités consommées.

4 PRINCIPES ET MODALITÉS DE FACTURATION INTERNE

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

9 Quant à la base de facturation, à chaque produit est rattaché une unité de
10 mesure qui est multiplié par le taux préalablement fixé.

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

15 Une description des produits et services est présentée aux paragraphes
16 suivants.

4.1 Services bâtiments

17 Les Services de bâtiments couvrent principalement deux produits. Il s'agit de
18 « Location, entretien, exploitation du parc immobilier » pour les bâtiments
19 appartenant à la DPAS, qui est facturé à coût complet (comprenant les services
20 d'entretien et d'exploitation, les amortissements, les frais financiers ainsi que les
21 taxes foncières et d'affaires) et " Services d'entretien et d'exploitation " lorsque
22 le client occupe un bâtiment dont il est le propriétaire et où seuls sont facturés
23 les coûts d'entretien, d'exploitation et de gestion des actifs, les autres frais étant
24 directement supportés par le propriétaire. Les produits reliés aux bâtiments sont

1 facturés au mètre carré d'occupation et représentent, pour la division
2 Hydro-Québec Distribution, un montant à facturer de 64,8 M\$, soit 39 % du coût
3 complet de l'activité qui s'élève à 164,8 M\$.

4 Aussi, des services aux occupants sont également inclus sous ce
5 regroupement, tel que l'aménagement.

4.2 Matériel de transport

6 Le produit Matériel de transport offre principalement les services d'exploitation
7 du parc de véhicules. La base de facturation est établie selon un tarif par
8 catégories de véhicules. Au total, la division Hydro-Québec Distribution
9 possède 2 382 véhicules et 815 utilitaires pour un coût total à facturer de
10 40,9 M\$, soit 57 % du coût complet de l'activité qui s'élève à 71,5 M\$. La
11 dénomination « véhicule » désigne les automobiles, les camionnettes, les
12 fourgons, les élévateurs à nacelle alors que la dénomination « utilitaire »
13 désigne les motoneiges, les remorques, les VTT et autres utilitaires remplissant
14 des fonctions bien précises.

15 La DPAS effectue également les modifications de véhicules motivées par la
16 sécurité des travailleurs ou les changements de méthodes de travail. Elle
17 assure aussi la réparation des véhicules accidentés.

18 De plus, des sessions de formation sont fournis et facturés à la division
19 Hydro-Québec Distribution.

4.3 Gestion du matériel

20 La fourniture de matériel s'effectue principalement à partir des magasins gérés
21 par la DPAS; ces produits sont facturés sur la base de la consommation prévue
22 des clients. Le montant total à facturer à la division Hydro-Québec Distribution
23 pour cette catégorie est de 37,1 M\$, soit environ 50 % du coût complet de
24 l'activité qui s'élève à 73,5 M\$.

1 Aussi considérés dans cette catégorie, la gestion des matières dangereuses et
2 l'entretien et l'exploitation des génératrices ont été estimés à 1,7 M\$ et 1,5 M\$
3 respectivement, soit environ 41 % du coût complet de l'activité pour le premier.
4 L'entretien et l'exploitation des génératrices représente la totalité des coûts
5 encourus par la DPAS pour cette activité.

4.4 Service de gestion de l'information documentaire

6 Les Services de gestion de l'information documentaire offrent principalement
7 des services généraux (vigie, expertise, courrier, messagerie, photocopieurs,
8 etc.), l'imprimerie et la reprographie. La base de facturation de ces services est
9 calculée principalement en fonction du nombre d'employés des unités clientes
10 sauf, dans le cas de la reprographie et de l'imprimerie, où les services
11 demandés sont facturés à l'utilisation. Ces services représentent un montant à
12 facturer de 8,6 M\$, soit 43 % du coût complet de l'activité qui s'élève à 19,8 M\$.

4.5 Acquisition

13 L'acquisition couvre l'ensemble des activités d'acquisition de biens et de
14 services (incluant l'acquisition des services professionnels, l'administration des
15 contrats cadres et l'administration des contrats de fabrication de biens
16 stratégiques). Les services d'acquisition sont facturés sur la base de la
17 consommation des clients. L'activité représente, pour la division
18 Hydro-Québec Distribution, une facturation interne de 5,3 M\$, soit 24 % du coût
19 complet de l'activité qui s'élève à 22,5 M\$.

4.6 Transport aérien

20 Le transport aérien comprend deux principaux produits, soit "Transport des
21 passagers" qui est facturé sur la base de passager/mille selon l'utilisation, et
22 "Nolisement d'avion HQ" qui est facturé aux clients utilisateurs pour des vols
23 autres que réguliers.

1 Le montant total planifié par l'unité Transport aérien à la division Hydro-Québec
2 Distribution est de 1 M\$, soit 5 % du coût complet de l'activité qui s'élève à
3 21,5 M\$.

4.7 Résumé – Facturation interne de la DPAS à la division Hydro-Québec Distribution

4 La facturation à la division Hydro-Québec Distribution pour les produits et
5 services offerts par la DPAS est de 157,7 M\$.

TABLEAU 2			
	Facturation interne DPAS à la division Hydro-Québec Distribution	Facturation interne DPAS à toute l'entreprise	Ratio par rapport à l'entreprise
Services de bâtiments	64,8 M\$	164,8 M\$	39,3 %
Matériel de transport	40,9 M\$	71,5 M\$	57,2 %
Gestion du matériel	37,1 M\$	73,5 M\$	50,5 %
Gestion documentaire	8,6 M\$	19,8 M\$	43,4 %
Acquisition	5,3 M\$	22,5 M\$	23,6 %
Transport aérien	1,0 M\$	21,5 M\$	4,7 %
Total	157,7 M\$	373,6 M\$	42,2 %

6 La facturation interne attribuée à la division Hydro-Québec Distribution
7 représente donc environ 42 % du total de la facturation interne de la DPAS à
8 travers toute l'entreprise.

9 Il importe également de noter que ces montants ne tiennent pas compte du
10 rendement sur les actifs de la DPAS utilisés dans la prestation de ces services
11 au Distributeur, établi à 5,2 M\$ pour les fins du calcul du coût du service de
12 l'année tarifaire 2002-2003 du Distributeur en utilisant une structure du capital
13 présumée de 61,5 % de capitaux empruntés et de 38,5 % de capitaux propres
14 et le taux de rendement des capitaux propres de 10,6 % recommandé.

5 STRUCTURE DE COÛTS

1 Les services requis pour répondre aux différents besoins des clients internes à
2 Hydro-Québec entraînent des coûts globaux de 372 M\$¹. Ce montant global est
3 composé des différentes rubriques présentées à l'annexe 1.

5.1 Charges primaires (charges directes): 270,3 M\$

4 Les charges primaires représentent l'ensemble des coûts générés directement
5 par les unités de la DPAS en vue de répondre aux besoins des clients internes.
6 Elles sont principalement constituées de :

- 7 • la masse salariale (127,2 M\$ - 47 %) ;
- 8 • les services externes (73,1 M\$ - 27 %) ;
- 9 • les baux et locations diverses (29,8 M\$ - 11 %) ; et
- 10 • les achats de biens et services requis pour répondre aux besoins des
11 clients internes (23,6 M\$ - 9 %).

5.2 Charges secondaires (charges de services partagés): 55,1 M\$

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

16 Les principaux fournisseurs internes de la DPAS sont la direction principale
17 Technologies de l'information (36,9 M\$ - 67 %) et la vice-présidence Finances
18 (6,3 M\$ - 11 %).

¹ Le total des charges DPAS se situe à 372 M\$ alors que la facturation interne DPAS à l'entreprise s'établit à 373,6 M\$. L'écart de 1,6 M\$ origine du fait que la grille tarifaire de la DPAS est produite en juin, alors que l'approbation de son cadre financier est obtenue en décembre.

5.3 Amortissement : 22,3 M\$

- 1 Les charges d'amortissement de la DPAS sont principalement associées aux
- 2 bâtiments administratifs (8 M\$ - 36 %) et aux équipements d'ateliers, garages et
- 3 cafétéria (5 M\$ - 22 %) ainsi qu'aux véhicules de transport (4 M\$ - 18 %).

5.4 Autres : 24,3 M\$

- 4 Cette rubrique contient principalement les taxes municipales et scolaires et les
- 5 frais de garantie (9 M\$ - 37 %) ainsi que les frais financiers (14,9 M\$ - 61 %).

Annexe 1

Répartition des charges de la DPAS

