

**RÉPONSES D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION
À LA DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS DE LA FCEI**

Demande no 1

Référence : HQD-2, Document 1, page 5 de 39

Préambule : « Au niveau opérationnel, les 7400 employés effectuent des interventions de tout ordre sur le réseau dont, (...) »

Questions :

- a. Au cours des dernières années, et toujours en période de déploiement, le Distributeur a mis en place un système de facturation via Internet ainsi que pour certains services, dont les déménagements. Veuillez indiquer les effets de cette nouvelle procédure sur la productivité de l'entreprise en terme de salaires et salariés.
- i. Veuillez indiquer les attentes du Distributeur à cet effet au cours des cinq prochaines années.

Réponse:

Le Distributeur n'a pas d'attente relative à cette nouvelle procédure en terme de réduction de main-d'oeuvre. Les bénéfices engendrés par le projet de facturation via Internet concernent principalement les frais postaux.

- ii. Veuillez indiquer comment est intégré cet aspect dans la demande du Distributeur en regard à la masse salariale et au nombre d'employés.

Réponse:

Voir la réponse à la question précédente.

Demande no 2

Référence : HQD-2, Document 1, page 6 de 39

Préambule : Tableau 1

Question :

- a. Veuillez produire le même tableau au 31 décembre des années 1996 à 2000. De plus, veuillez produire un tableau présentant la prévision du Distributeur pour les années 2002 à 2004.

Réponse:

Les deux tableaux suivants tracent l'historique du réseau sur la période 1996 à 2001 selon les mêmes bases que ce qui a été soumis à la pièce HQD-2, Document 1, à la page 6 de 39 ainsi que les prévisions sur l'horizon 2002-2004, lorsque disponible.

Hydro-Québec Distribution Historique du réseau					
	1996	1997	1998	1999*	2000*
Le Réseau dans son ensemble (km)	104 078	104 640	105 705	105 287*	105 825*
Longueur totale du réseau aérien (km)	95 164	95 487	96 299	96 166*	97 022*
Longueur totale du réseau souterrain (km)	8 914	9 153	9 406	9 121*	8 803*
Nombre de lignes moyenne tension (km)	--	3 093	3 115	3 124	3 137
Nombre de poteaux	2 370 262	2 385 918	2 402 495	2 422 087	2 436 367

- Le Distributeur a entrepris une remise à jour de la banque de données touchant l'inventaire du réseau de distribution à partir de 1999. Les corrections de données ont entraîné des variations à la hausse ou à la baisse des longueurs de réseau, tant aérien que souterrain.

Hydro-Québec Distribution Prévisions du réseau			
	2002	2003	2004
Le Réseau dans son ensemble (km)	107 300	108 300	--
Longueur totale du réseau aérien (km)	nd.	nd.	--
Longueur totale du réseau souterrain (km)	nd.	nd.	--
Nombre de lignes moyenne tension (km)	3 165	3 185	3 212
Nombre de poteaux	--	--	--

Le volet historique des ventes et des abonnements de 1996 à 2000 et la prévision de ces mêmes éléments pour 2002-2004 figurent aux tableaux suivants:

Hydro-Québec Distribution
Historique des ventes et des abonnements (au 31 décembre)

	1996	1997	1998	1999	2000
ABONNEMENTS TOTAUX	3 427 212	3 456 716	3 480 969	3 505 312	3 528 739
- <i>Domestique et agricole</i>	3 127 136	3 157 096	3 182 033	3 206 211	3 228 610
- <i>Général et institutionnel</i>	280 570	280 396	280 067	280 383	281 107
- <i>Industriel</i>	13 198	13 002	12 803	12 732	13 081
- <i>Autres</i>	6 308	6 222	6 066	5 986	5 941
- <i>Dont Abonnements en réseaux autonomes</i>	13 395	13 575	13 520	13 693	13 797
VENTES TOTALES (en TWh)	144,5	147,3	142,8	147,0	152,7
- <i>Domestique et agricole</i>	50,3	51,2	47,7	49,3	51,7
- <i>Général et institutionnel</i>	29,1	29,6	28,8	29,8	30,5
- <i>Industriel</i>	59,8	61,1	61,8	63,4	65,9
- <i>Autres</i>	5,3	5,4	4,5	4,5	4,6

Hydro-Québec Distribution
Prévision des ventes et des abonnements (révision d'avril 2002)

	2002 (1)	2003	2004
ABONNEMENTS TOTAUX	--.	--	--
- <i>Domestique et agricole (2)</i>	3 287 603	3 312 041	3 336 305
- <i>Général et institutionnel</i>	--	--	--.
- <i>Industriel</i>	--	--	--
- <i>Autres</i>	--	--.	--.
- <i>Dont Abonnements en réseaux autonomes</i>	--	--.	--
VENTES TOTALES (en TWh)	155,0	159,9	163,1
- <i>Domestique et agricole</i>	51,7	53,2 h	53,9
- <i>Général et institutionnel</i>	30,4	30,8	31,4
- <i>Industriel</i>	68,2	71,2	73,0
- <i>Autres</i>	4,7	4,7	4,8

(1) Incluant les ventes réelles de janvier à mars et les ventes prévues de avril à décembre.

(2) Excluant les abonnements au tarif BT.

Demande no 3

Référence : HQD-2, Document 1, page 7 de 39

Préambule :

- « - la maîtrise des coûts de distribution et de services à la clientèle;
- le développement des marchés rentables et à valeur ajoutée pour le Québec;
- une stratégie tarifaire adaptée selon les besoins. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer ce qu'entend le Distributeur lorsqu'il parle des marchés rentables : décrire les marchés et les données démontrant la rentabilité.

Réponse:

Les marchés rentables pour le Distributeur sont ceux présentant un revenu net marginal positif. Le Distributeur établit le revenu net marginal (revenu marginal – coût marginal) pour tous les types de clients et d'usages à différents horizons dans le temps. La rentabilité varie dans le temps en fonction de l'évolution de ses tarifs et de ses coûts (incluant les coûts du Producteur et du Transporteur qui lui sont transférés sans perte ni profit selon le principe du pass-on proposé à la Régie).

L'analyse du Distributeur couvre aussi l'impact de ces nouvelles ventes sur les tarifs (ajustés en fonction des nouveaux coûts de service) et les pertes possibles de part de marché.

À titre d'exemple, le Programme d'aide à l'implantation des électrotechnologies a été lancé suite à l'identification d'un créneau rentable chez les clients petites et moyennes industries. Il vise à améliorer leur compétitivité grâce à une offre de conseils et de soutien technique pour le montage d'un projet et une assistance financière au démarrage prenant la forme d'une garantie de prêt.

- b. Veuillez indiquer si la revente d'énergie par le Distributeur sur les marchés de court terme représente un marché qui pourrait être dit à valeur ajoutée

pour le Québec. Si tel est le cas, veuillez expliquer comment le Distributeur fonctionnaliserait ces ventes.

Réponse:

Comme il n'existe pas de marché de court terme au Québec, la revente d'énergie sur le marché de court terme devrait se faire à l'exportation. Or, comme le Distributeur l'a indiqué dans son *Plan d'approvisionnement 2002-2011*, il ne prévoit pas faire d'exportation d'électricité puisque sa mission première consiste à répondre exclusivement aux besoins québécois¹.

Si le Distributeur faisait des ventes de court terme sur les marchés externes, il serait amené à prendre des engagements financiers plus importants et ferait face à des risques potentiellement importants. Il se retrouverait, en pratique, souvent dans la même position qu'un promoteur ayant développé un « merchant plant ».

En plus, la mise en œuvre d'une telle stratégie impliquerait que le Distributeur se dote des mêmes équipes et des mêmes instruments que celles des négociants d'électricité².

Enfin, le Distributeur n'a nullement l'intention de revendre lui-même sur le marché de court terme d'éventuels surplus. Il procéderait par appel de propositions et mettrait les acheteurs potentiels en concurrence³.

- c. Veuillez indiquer si le Distributeur envisage la vente de services découlant des possibilités qu'offre le réseau de distribution (par exemple, la vente d'énergie interruptible aux réseaux voisins lors des périodes de pointes). Si tel est le cas, veuillez expliquer le fonctionnement. Si tel n'est pas le cas, veuillez indiquer pourquoi.

Réponse:

Voir la réponse à la question précédente.

¹ R-3470-2001, HQD-4, document 1, R. 18.2, p. 32.

² R-3470-2001, HQD-2, document 3, p. 26.

³ R-3470-2001, HQD-4, document 3, R. 34.1, p. 38.

- d. Veuillez indiquer les modifications qui n'étaient pas en place antérieurement et que le Distributeur compte mettre en place afin de maîtriser ses coûts de distribution.
- i. Expliquer les modifications, les résultats escomptés, le temps de mise en place et la durée prévue des modifications;

Réponse:

En réponse à l'orientation qu'il s'est donné d'améliorer sa rentabilité, le Distributeur poursuit ses efforts pour concrétiser cet objectif dans le cadre de ses activités.

Voir la réponse à la question 3.1 de la Régie de l'énergie, présentée à la pièce HQD-10, document 1.

- ii. Veuillez indiquer ce que le Distributeur entend faire concernant le prix de ses achats de biens et services qui seraient différent de ce qui se passe actuellement. Si aucun changement n'est envisagé, veuillez expliquer la ou les raisons.

Réponse:

Le Distributeur entend poursuivre ses efforts en matière de contrôle de ses coûts.

Demande no 4

Référence : HQD-2, Document 1, page 11 de 39

Préambule : « Ces activités peuvent impliquer un partage des ressources réglementées, ce qui est le cas pour les activités de location d'espaces sur poteaux ou de conduits pour la câblodistribution. »

Questions :

- a. Veuillez présenter et décrire les ententes entre les autres entreprises réglementées et HQD concernant la location d'espaces sur poteaux.

Réponse:

Les compagnies réglementées en télécommunication doivent signer un contrat de location pour s'installer sur les poteaux d'Hydro-Québec Distribution, qui a des ententes avec plus de 100 locataires.

Ces ententes couvrent les conditions d'utilisation des structures incluant leur modification et leur maintenance, de même que les frais reliés à l'ensemble de ces activités.

Ces contrats prévoient que les travaux d'ingénierie et de construction réalisés par Hydro-Québec Distribution pour répondre aux besoins du câblodistributeur sont entièrement à la charge de ce dernier. De plus, si Hydro-Québec Distribution déplace ou modifie le réseau pour ses propres besoins, le câblodistributeur doit assumer tous les coûts liés au déplacement de son installation.

- b. Veuillez indiquer si le Distributeur a eu des difficultés dans ses relations avec les tiers au cours des dernières années. Si c'est le cas, veuillez indiquer les causes de ces difficultés et les résultats.

Réponse:

Non, Hydro-Québec Distribution est pleinement satisfait de ses contrats de location puisqu'ils permettent de réduire de façon importante ses coûts de service facturables aux consommateurs d'électricité sans inconvénient du côté de l'exploitation de son réseau.

- c. Veuillez indiquer si HQD remet en cause la nature des contrats de location. Veuillez expliquer votre réponse en regard d'une réponse affirmative ou négative.

Réponse:

Non, depuis 2000, le Distributeur a des contrats de location négociés avec les divers locataires.

Demande no 5

Référence : HQD-2, document 1, page 11 et 12 de 39

Préambule : « Le contrôle serré des coûts de distribution et de service à la clientèle constitue la stratégie première mise de l'avant par le Distributeur pour améliorer la rentabilité de la division. Cette gestion serrée des coûts s'exerce tant au niveau du maintien des charges qu'à celui du contrôle de l'évolution des investissements. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer comment le contrôle serré des coûts de distribution est appliqué chez HQD.

Réponse:

Voir la réponse fournie à la question 3.

- b. Veuillez indiquer les changements qui ont été mis en place depuis 2000 afin de resserrer le contrôle des coûts de distribution.

Réponse:

Voir la réponse fournie à la question 3.

Demande no 6

Référence : HQD-2, Document 1, page 13 de 39

Préambule : « Les augmentations salariales octroyées au personnel syndiqué (soit 89,7% des effectifs) et non-syndiqué du distributeur ont été de 2,5% en 2001 et 3% en 2002, en conformité avec les taux octroyés aux employés de la fonction publique. »

Questions :

- a. Veuillez fournir une description des principales catégories d'emplois du Distributeur, du salaire moyen ainsi que des bénéfices marginaux offerts pour chacune de ces mêmes catégories d'emplois;

Réponse:

Voir la réponse à la question 56.1 de la Régie présentée à la pièce HQD-10, document 1.

- b. Veuillez fournir sur une base historique (depuis 1990) sous forme de tableaux synthèses les données suivantes :
- i. Le nombre d'employés du Distributeur pour chaque année par principale catégorie d'emploi;

Réponse:

L'information demandée n'est pas disponible. Voir également à ce sujet la réponse à la question 6ci).

- ii. Le salaire annuel moyen par principale catégorie d'emploi;

Réponse:

Voir la réponse fournie à la question précédente.

- iii. Le coût moyen pour chaque année par principale catégorie d'emploi des bénéfices marginaux consentis par le Distributeur.

Réponse:

Voir la réponse fournie à la question précédente.

- c. Veuillez également fournir, sur une base et dans une forme similaire à la question b, les données suivantes :

- i. Le salaire annuel moyen pour les catégories d'emploi dans la fonction publique comparables à celles du Distributeur;

Réponse:

Le salaire annuel moyen pour les catégories d'emploi dans la fonction publique comparables à celles du Distributeur n'est pas disponible. Le marché d'Hydro-Québec étant composé d'entreprises du secteur privé, Hydro-Québec ne dispose pas des informations nécessaires pour effectuer une comparaison salariale avec des emplois comparables de la fonction publique du Québec.

Par ailleurs, l'évaluation des marchés du travail ne fait pas la différence entre les emplois de la division Hydro-Québec Distribution des emplois des autres divisions.

Une évaluation spécifique des emplois du Distributeur devrait être réalisée pour répondre à cette question. Hydro-Québec ne juge pas utile de réaliser une telle évaluation compte tenu du contexte québécois du marché du travail.

Voir également la réponse à la question 56.1 de la Régie de l'énergie, présentée à la pièce HQD-10, document 1.

- ii. Le coût moyen des bénéfices marginaux pour chaque année par catégorie d'emploi comparable au distributeur dans la fonction publique.

Réponse:

Voir la réponse à la question précédente.

Demande no 7

Référence : HQD-2, Document 1, page 13 de 39

Préambule : « Par ailleurs, la rémunération de base et la rémunération globale moyenne des employés d'Hydro-Québec, selon une étude effectuée en collaboration entre Hydro-Québec et la firme Towers Perrin en 1999, se situent à la médiane des entreprises de son marché de comparaison. Des validations annuelles partielles permettent de constater qu'il n'y a pas de changement significatif depuis cette date. »

Question :

- a. Veuillez fournir et déposer l'étude d'Hydro-Québec et la firme Towers Perrin, de même que les validations annuelles subséquentes.

Réponse:

Voir la réponse à la question 56.1 de la Régie présentée à la pièce HQD-10, document 1.

Demande no 8

Référence : HQD-2, Document 1, page 15 de 39

Préambule : « (3) optimiser le niveau de qualité du service électrique et des services à la clientèle ainsi qu'offrir de nouveaux services en réponse aux attentes des clients, en sachant que toute amélioration s'accompagne de coûts additionnels sans engendrer de nouveaux revenus. »

Question :

- a. Est-il vrai de dire que l'amélioration de la qualité du service électrique permet à certaines entreprises d'augmenter leur production, de réduire les arrêts de travail dû aux impacts d'un service électrique de qualité non suffisante, résultant en davantage de ventes pour le Distributeur ? Expliquer votre réponse.

Réponse:

Avec une moyenne de 2 heures d'interruption par client par année, une amélioration de quelques minutes de l'indice de

continuité n'aurait au mieux qu'un impact marginal sur les revenus d'Hydro-Québec Distribution d'autant plus que les clients peuvent ajuster leur consommation ultérieure pour reprendre la production perdue en fonction de leurs engagements. Le plus gros impact d'une amélioration de la qualité du service électrique pour les entreprises serait une diminution des inconvénients causés par les pannes.

Demande no 9

Référence : HQD-2, Document 2.1, page 7 de 17

Préambule : La partie 3 du document traitant du type de production.

Questions :

- a. Veuillez indiquer le coût en ¢/kWh pour produire un kWh aux Îles-de-la-Madeleine à la centrale de Cap-aux-Meules.
 - i. Coût marginal;
 - ii. Coût moyen.

Réponse:

À titre indicatif, le coût marginal de produire un kilowattheure additionnel aux Îles-de-la-Madeleine, dans leur ensemble sans distinction entre la centrale de Cap-aux Meules (67 200 kW de puissance nominale) et celle de celle de L'Île-d'Entrée (1 190 kW de puissance nominale), est de l'ordre de 7,5 ¢/kWh pour l'exploitation, l'entretien et le combustible, la composante combustible représentant à elle seule 80 % de ce coût.

En 2000, le coût de production total à la sortie des centrales des Îles-de-la-Madeleine est de 41 734 K\$ pour une production de 166 501 MWh, soit un coût moyen de 25 ¢/ kWh.

Demande no 10

Référence : HQD-5, Document 5, page 3 de 4

Préambule : « Le regroupement « travaux effectués pour HydroSolution » représente environ 20 % de l'ensemble des revenus; (...) »

Questions :

- a. Veuillez indiquer comment sont traités les appels de la clientèle qui ont pour objet principal ou secondaire les travaux d'HydroSolution. Est-ce qu'ils sont traités au service à la clientèle comme pour les questions traitant du Distributeur réglementé ?

Réponse:

Voir la réponse à la question 46 de l'ACEF de Québec, présentée à la pièce HQD-10, document 2.

- b. Veuillez indiquer comment est faite la comptabilité séparée entre ces deux types d'appels au service à la clientèle, ainsi que les formations attitrées, le cas échéant.

Réponse:

Voir la réponse à la question 46 de l'ACEF de Québec, présentée à la pièce HQD-10, document 2.

Demande no 11

Référence : HQD-5, Document 5.2, page 3 de 3

Préambule : « Pour le regroupement des natures « services externes, ressources financières », la baisse est de 7 % entre « l'année historique » et « l'année témoin », soit environ 3 % par (sic) année en fonction du rythme des activités »

Questions :

- a. Veuillez indiquer, pour les trois années étudiées, la valeur des trois sous secteurs de cet indice, soit mauvaises créances, coûts de location du réseau souterrain et services professionnels.

Réponse:

Regroupements de natures (En millions de \$)	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Autres charges primaires	309,2	302,1	294,2
Dépenses de personnel et Indemnités	39,9	39,4	39,4
Dépenses de personnel	18,3	19,5	20,7
Indemnités	21,6	19,9	18,8
Services externes et ressources financières	175,6	169,0	161,2
Services externes	98,7	96,5	92,3
Services professionnels	28,5	28,3	27,4
Autres	70,3	68,2	65,0
Ressources financières	76,9	72,5	68,8
Mauvaises créances	65,4	58,4	50,3
Autres	11,5	14,1	18,5
Stock, achats de biens, location	93,7	93,6	93,6
Stock	24,5	18,1	17,7
Achats	66,8	72,5	74,6
Achats tangibles	24,9	26,6	22,9
Csevm	40,7	41,0	42,2
Autres achats intangibles	1,2	4,9	9,5
Location	2,3	3,0	1,3

- b. Veuillez indiquer ce qui a changé pour permettre au Distributeur d'atteindre des résultats meilleurs au niveau des mauvaises créances, si tel est le cas. Est-ce seulement dû à la tenue de l'économie où y a-t-il d'autres explications ?

Réponse:

La bonne performance de l'économie a effectivement eu un impact positif sur la diminution du niveau des mauvaises créances. Cependant, des efforts importants ont été réalisés ces dernières années afin d'améliorer les processus de travail reliés aux services de recouvrement. Ces améliorations ont permis au Distributeur de se doter de meilleurs outils qui, dans le cas d'un éventuel contexte économique défavorable, lui permettront de mieux y faire face et de minimiser ses impacts.

Les améliorations apportées ont touché différents processus relatifs au recouvrement des mauvaises créances. Notamment, une amélioration au niveau de l'évaluation des risques permet d'effectuer des interventions plus précises et plus efficaces selon les catégories de comptes. Également, des actions plus proactives ont été mises en place, permettant à l'entreprise de réagir plus rapidement et de devancer d'autres créanciers. Également, un bureau de crédit commercial a été mis en place en 2001, afin de mettre en place un processus de vigie et une évaluation plus précise des dossiers des clients commerciaux. Cela permet de réaliser des interventions plus rapides en cas de difficultés financières des clients identifiés.

Enfin, le Distributeur travaille en étroite collaboration avec les associations qui représentent les clients à faibles revenus, permettant ainsi une recherche de solutions plus adaptées et efficaces pour les parties.

- c. S'il y a variation du niveau des frais liés aux services professionnels, veuillez indiquer ce qui l'a occasionnée. Veuillez également indiquer quel comportement le Distributeur compte prendre afin de réduire le recours aux services professionnels externe et réduire cette charge.

Réponse:

La diminution du regroupement des natures "services externes, ressources financières" s'explique par une réduction importante au niveau des mauvaises créances, résultat des efforts réalisés ces dernières années au niveau des services de recouvrement. Également, le contrôle serré des coûts a permis une réduction des services professionnels. Ces efforts constituent des gains réels compte tenu qu'ils se sont effectués dans un contexte où la demande d'électricité, le nombre de clients et les kilomètres de réseau augmentent d'environ 1% par année.

Conformément à son orientation liée à l'amélioration de sa rentabilité, le Distributeur entend poursuivre sa gestion serrée des coûts.

Demande no 12

Référence : HQD-5, Document 5.2, page 3 de 3

Préambule : « On note un comportement très stable entre « l'année historique » et « l'année témoin » pour les regroupements des natures « dépenses de personnel et indemnités » et « stocks, achats de biens, location, autres. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer les facteurs qui ont permis un comportement stable pour ces deux secteurs de dépenses.

Réponse:

Le regroupement des natures "dépenses de personnel et indemnités" demeure stable entre « l'année historique » et

« l'année témoin » dû à l'effet combiné de l'évolution des deux rubriques. En effet, les dépenses de personnel augmentent dans le même sens que l'inflation alors que les indemnités diminuent sur la même période. Cette diminution est liée à l'amortissement des coûts reliés aux mesures de réduction de l'effectif (programmes mis en place en 1998 et amortis sur une période de 5 ans). Ces coûts diminuent progressivement, au fur et à mesure que la période d'amortissement arrive à échéance.

Le regroupement des natures "stocks, achats de biens, location, autres" demeure également stable entre « l'année historique » et « l'année témoin », dû à l'effet combiné de l'évolution de ces éléments. Au niveau des charges, les achats évoluent de façon similaire à l'inflation, compensé par une réduction au niveau des locations diverses et des sorties de magasin.

- b. Veuillez indiquer quels sont les efforts qui sont déployés par le Distributeur pour réduire ces charges.

Réponse:

Conformément à son orientation liée à l'amélioration de sa rentabilité, le Distributeur entend poursuivre sa gestion serrée des coûts.

Voir la réponse fournie à la Demande no.3-d-i .

- c. Veuillez préciser si le Distributeur a fixé une limite annuelle dans le temps pour ces charges, par exemple pour les 3 prochaines années.

Réponse:

Le cadre de référence sur lequel se basent les orientations de la division est le Plan stratégique 2002-2006 déposé par l'entreprise. C'est donc sur le cadre financier présenté sur cet horizon que s'oriente le Distributeur.

Demande no 13

Référence : HQD-5, Document 7, page 5 de 14

Préambule : « (...) et a permis de réduire en 2001 le nombre annuel d'achats effectués directement par nos clients internes chez les fournisseurs d'environ 27 500 comparativement à l'année 2000. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer quel était le nombre total d'achats effectués directement par vos clients internes en 2000.

Réponse:

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>Variation</u>
Facture sans commande (nbre):	161 509	134 050	-27 459
Facture sans commande (M\$):	87,3 M\$	75,6 M\$	-11,7M\$

- b. Veuillez produire ces deux données pour l'année 2001.

Réponse:

Voir la réponse à la question précédente.

Demande no 14

Référence : HQD-5, Document 7, page 6 de 14

Préambule : « Ainsi, globalement depuis 1993, les coûts d'exploitation du parc de véhicules ont été réduits de 37 M \$ (30 %), malgré une réduction de seulement 1 200 véhicules (15 % du parc de véhicules). »

Questions :

- a. Veuillez indiquer si le Distributeur a une politique concernant l'utilisation des véhicules par ses employés. Dans l'affirmative, veuillez la déposer. Dans la négative, veuillez indiquer comment le Distributeur s'assure de minimiser les coûts rattachés à l'utilisation des véhicules par les employés.

Réponse:

La directive 25 d'Hydro-Québec intitulé «Utilisation de véhicules et déplacements d'affaires» couvre, de façon générale, ce sujet. Elle figure en annexe 1 de ce document.

De concert avec les gestionnaires de la flotte de véhicules, le Distributeur a mis sur pied deux comités de travail afin de normaliser et standardiser les normes et spécifications liées à la

conception, la fabrication et l'utilisation des véhicules. Ces travaux visent l'optimisation de la flotte de véhicules et la réduction des coûts y afférent.

Demande no 15

Référence : HQD-3, Document 3, page 10 de 33

Préambule : « Aux coûts de la fourniture et du service de transport, le distributeur souhaite également inclure toute augmentation ou diminution des frais d'exploitation par « faits du prince ». Les « faits du prince » visent les dépenses imprévisibles prises par les autorités gouvernementales (fédérale, provinciale et municipales) et réglementaires au cours d'un exercice. »

Questions :

- A. Veuillez fournir une liste des coûts qui seraient inclus dans les faits du prince de même que leurs coûts annuels pour les cinq dernières années.

Réponse :

Les postes détaillés visés par les faits du prince seraient les suivants :

- La taxe sur le capital;
- Les frais de garantie;
- La taxe sur le revenu brut
- Les taxes municipales et scolaires;
- Les avantages sociaux découlant de régimes gouvernementaux (Assurance emploi, Régime des rentes du Québec, Régime d'assurance maladie du Québec, Autres taxes sur la masse salariale);
- Les frais de poste ;
- Les redevances à la Régie.

Les frais annuels associés à ces éléments sont présentés à la réponse fournie à la question 10.1 de la pièce HQD-10, Document 1. Cependant, l'historique sur une période plus longue que 5 ans n'est pas disponible et déborde du cadre de la présente cause.

Demande no 16

Référence : HQD-3, Document 3, page 20 de 33

Préambule : « En pratique, il est proposé que les écarts imputables à ce principe ne soient inscrits dans un compte de frais reportés qu'à partir du 1^{er} avril 2004, pour être récupérés dans les tarifs l'année suivante, soit au 1^{er} avril 2005, le cas échéant. »

Question :

- a. Veuillez confirmer que la proposition du Distributeur concerne seulement les hausses de coûts qui prendront place après le 1^{er} avril 2004.

Réponse:

Tel que mentionné à la pièce HQD-3, Document 3, ce n'est qu'à compter du 1^{er} avril 2005, le cas échéant, que seraient répercutés les écarts imputables à ce principe. En conséquence, toute variation à la hausse ou à la baisse des coûts de fourniture du service de transport et de faits du prince ne sera prise en compte qu'à compter du 1^{er} avril 2004, soit après la période de gel tarifaire.

Demande no 17

Référence : HQD-5, Document 7, page 10 de 14

Préambule : « La base de facturation de ces services (information documentaire) est calculée principalement en fonction du nombre d'employés des unités clientes sauf, dans le cas de reprographie et de l'imprimerie, où les services demandés sont facturés à l'utilisation. »

Questions :

- a. Veuillez préciser les raisons qui sous-tendent la tarification au nombre d'employés.

Réponse:

Ce produit générique comprend une multitude de services généraux pour lesquels la mise en place d'un processus de facturation spécifique serait complexe à réaliser.

Afin de simplifier la tarification de ces services à nos clients et d'en assurer une cohérence dans le traitement, la base d'effectifs a été retenue. Cette base exclut les employés non affectés à des tâches administratives tels ceux des groupes d'emploi Métiers, Chantiers et les releveurs de compteurs. Son utilisation assure ainsi une équité et une uniformité entre les différents clients internes.

Cette méthode de facturation est également utilisée par d'autres entreprises ou organismes telles que la Ville de Montréal, SNC Lavalin, le Gouvernement du Québec et l'École des HEC.

- b. Veuillez indiquer quels ont été les autres formes de facturation étudiées et les raisons de leur rejet.

Réponse:

Une facturation à l'heure a déjà été envisagée mais non retenue suite au balisage effectué à l'externe. Voir question précédente.

Demande no 18

Référence : HQD-5, Document 7, page 11 de 14

Préambule : « (...) établi à 5,2 M\$ pour les fins du calcul du coût du service de l'année tarifaire 2002-2003 du Distributeur en utilisant une structure du capital présumé de 61,5 % de capitaux empruntés et de 38,5 % de capitaux propres et le taux de rendement des capitaux propres de 10,6 % recommandé. »

Question :

- a. Comprenons-nous bien que s'il advenait que la Régie modifiait la structure proposée ou le taux de rendement à l'actionnaire proposé, le montant de 5,2 M\$ serait automatiquement modifié en conséquence?

Réponse:

C'est exact.

Demande no 19

Référence : HQD-5, Document 5.1, page 3 de 4

Préambule : Tableau sur la variation des effectifs

Questions :

- a. Veuillez indiquer ce qui explique la remontée de l'effectif à partir de 1998.

Réponse:

L'évolution de l'effectif rémunéré s'explique par les facteurs suivants.

Des changements organisationnels dans l'entreprise ont fait en sorte que des unités ont été transférées vers la division Hydro-Québec Distribution. Ainsi, l'arrivée de la direction principale Grandes entreprises en 2000 a augmenté l'effectif de 79 employés et l'arrivée de la direction Affaires réglementaires et Tarifaires en 2002 a augmenté l'effectif de 29 employés. Également, les nouvelles activités reliées au processus d'approvisionnement (appels d'offres, soumissions, etc.) ont entraîné la mise en place progressive de la direction Approvisionnement en électricité, ce qui a augmenté de 12 le nombre d'effectifs à partir de l'année 2000. Au total, l'ensemble de ces changements ont entraîné une augmentation d'environ 130 effectifs pour la période analysée.

Depuis l'année 2000, des efforts importants ont été réalisés pour améliorer la qualité du service, notamment au niveau du service après-vente, des centres d'appels, de l'ingénierie des projets et des agents de service. Ces activités ont exigé une augmentation d'environ 115 effectifs pour la période analysée.

Également, des programmes d'investissements visant l'amélioration de la fiabilité du réseau ont exigé une augmentation d'environ 165 effectifs, principalement en 2000 et 2001 (programmes de renforcement du réseau suite au verglas, de réhabilitation du réseau aérien et de mise en conformité du réseau souterrain). De plus, cette année, le programme Enfouissement a demandé environ 45 effectifs additionnels pour la réalisation des études d'avant-projet des divers sites identifiés.

- b. Veuillez indiquer si le Distributeur pourrait toujours offrir le service actuel avec un effectif de l'ordre de 7 000 employés plutôt que de 7 400. Veuillez expliquer et détailler votre réponse.

Réponse:

Tel que mentionné à la question 19-a, l'arrivée de nouvelles unités au niveau de la division Hydro-Québec Distribution explique à elle seule une augmentation de 130 effectifs depuis l'année 2000. Une réduction de 270 effectifs (par rapport à la réduction de 400 employés mentionnée dans la question) mettrait en péril l'atteinte des objectifs visés en terme d'amélioration de la qualité du service et de fiabilité du réseau.

- c. Veuillez préciser les facteurs expliquant la hausse des effectifs d'un niveau de 7000 employés en 1998 à 7400 en 2002.

Réponse:

Voir la réponse fournie à la Demande no.19-a.

- d. Veuillez indiquer le salaire moyen (incluant les bénéfices marginaux) pour un employé permanent et un temporaire pour le même type d'emploi. S'il y a écart, veuillez l'expliquer. Veuillez présenter votre réponse pour plusieurs types d'emplois (personnel de soutien, professionnel des sciences humaines (économie, sociologie, etc.), ingénieur, comptable, technicien, etc.)

Réponse:

Voir la réponse à la question 56.1 de la Régie présentée à la pièce HQD-10, document 1.

- e. Veuillez indiquer ce qui explique le niveau sensiblement constant de 1 000 employés temporaires depuis 1997. Quelles sont les raisons qui ne permettent pas à l'entreprise d'intégrer, à terme, une plus grande partie de ces employés dans son corps permanent.

Réponse:

La nature des activités réalisées par la division justifie la nécessité de maintenir un groupe d'employés temporaires dans son effectif. En effet, le volume de travail n'étant pas constant au cours d'une année, il est nécessaire de disposer d'une certaine flexibilité pour assurer une gestion efficace de la main d'œuvre.

A titre d'exemple, les activités reliées au recouvrement ralentissent à partir du mois de décembre, compte tenu que

l'entreprise n'effectue pas de coupure de service pendant les mois d'hiver. Également, le volume des activités saisonnières comme l'émondage diminue pendant les mois d'hiver.

De plus, certains programmes, comme le Programme de renforcement du réseau relié au verglas, sont mis en place pour une durée de plus d'un an. La durée de ce type de programme n'est pas suffisamment longue pour justifier les coûts nécessaires à l'intégration de cette main d'œuvre dans le corps permanent de l'entreprise. En moyenne, ce type de programme dure entre 2 et 5 ans, alors qu'un employé permanent demeure dans l'entreprise pendant une trentaine d'années. La flexibilité obtenue par le maintien de l'effectif temporaire permet d'adapter la capacité de travail au volume de travail demandé par l'ensemble des programmes qui se chevauchent d'une année à l'autre.

Également, le Distributeur utilise ses effectifs temporaires pour remplacer les employés qui sont absents pour cause de maladie de long terme, prêt d'employé, congé de maternité, remplacement de vacances, formation et autres.

Demande no 20

Référence : HQD-5, Document 5.1, page 4 de 4

Préambule : « Le Distributeur considère raisonnable le niveau actuel de l'effectif aux environs de 7 400 et s'est donné comme objectif global d'absorber la croissance des activités sans augmenter l'effectif. »

Questions :

- a. Veuillez détailler l'analyse qui sous tend l'aspect « raisonnable » de l'affirmation du Distributeur dans l'extrait précédent.

Réponse:

Tel que mentionné à la question 19-a, l'arrivée de nouvelles unités au niveau de la division Hydro-Québec Distribution explique à elle seule une augmentation de 130 effectifs depuis l'année 2000. Les 270 effectifs additionnels qui portent à 7 400 le nombre d'employés de la division ont permis de réaliser les activités visant l'amélioration de la qualité du service ainsi que

les programmes reliés à l'amélioration de la fiabilité du réseau. Un niveau inférieur d'effectif mettrait en péril l'atteinte des objectifs visés.

- b. Veuillez indiquer quelle est la croissance des activités qu'entrevoit le Distributeur qui l'amènerait à augmenter ses effectifs (dans le cas présenté ici par ce dernier, il s'agirait de gains de productivité, puisque l'effectif global n'évoluerait pas).

Réponse:

La croissance naturelle des activités de distribution a pour effet d'augmenter la demande, le nombre d'abonnés et les kilomètres de réseau d'environ 1% par année. Par contre, l'orientation retenue par la division est de maintenir un niveau d'effectifs assez constant sur la période considérée. Il s'agit en effet de gains de productivité que s'est fixés le Distributeur sur l'horizon du Plan stratégique 2002-2006.

- c. Veuillez indiquer ce qu'entend le Distributeur par « objectif global »
- i. Préciser cet objectif.

Réponse:

L'objectif global que vise le Distributeur est d'absorber la croissance des activités selon l'évolution mentionnée à la question 20-c, soit environ 1% de croissance de la demande, des abonnements et du réseau par année. Cette croissance entraîne évidemment une hausse du volume des activités à tous les niveaux: facturation, appels téléphoniques, relève de compteurs, recouvrement, raccordements, maintenance du réseau, émondage, dépannage et autres.

- ii. Est-ce qu'il y a un lien entre effectif et masse salariale ?

Réponse:

Il existe un lien direct entre l'effectif et la masse salariale. En effet, la planification de la masse salariale est établie en fonction du nombre d'effectifs prévu et d'un salaire moyen tenant compte des échelles salariales et des taux d'avantages sociaux.

- iii. L'objectif global a-t-il une durée ? Si oui, veuillez indiquer pour combien d'années le Distributeur compte conserver un niveau d'effectif de 7 400.

Réponse:

Le cadre de référence sur lequel se basent les orientations de la division est le Plan stratégique 2002-2006 déposé par l'entreprise. C'est donc sur cet horizon que s'enlignent les stratégies et objectifs que présente le Distributeur.

- iv. Veuillez indiquer, lorsque le Distributeur parle d'objectif global, s'il entend un maximum ou « plafond » de 7 400 effectifs ? Si non, précisez.

Réponse:

L'objectif global est une orientation fixée par le Distributeur. Il est établi en fonction de la planification qui découle des orientations et stratégies mises de l'avant par ce dernier dans le cadre du Plan stratégique 2002-2006. Cette planification vise l'atteinte des cibles en termes d'amélioration de la qualité du service et de fiabilité du réseau et prévoit la réalisation des activités courantes ainsi que des projets et programmes spécifiques.

Demande no 21

Référence : HQD-5, Document 5.1, page 3 de 4

Préambule : « La croissance annuelle d'environ 2 % est principalement imputable aux augmentations salariales découlant en grande partie des conventions collectives de travail conclues avec divers syndicats »

Généralement, un Distributeur qui cherche à maîtriser son coût de service, surtout dans une situation où il est en déficit, agira entre autres choses sur sa masse salariale, soit via des croissances salariales inférieures à l'inflation, soit en optimisant son personnel, soit un peu des deux. Dans la présente cause, nous remarquons que le Distributeur a augmenté, au cours des deux dernières années, sa masse salariale de 2 %.

Questions :

- a. Veuillez expliquer ce que le Distributeur entend faire au cours des prochaines années afin de limiter la croissance de sa masse salariale.

Réponse:

Le Distributeur prévoit absorber la croissance naturelle des activités de distribution qui engendre une augmentation annuelle d'environ 1% de la demande, des abonnements et du réseau de distribution.

En ce qui a trait à la masse salariale, les taux d'augmentation des salaires, principale composante de la masse salariale, sont négociés pour plusieurs années à venir. Les conventions collectives sont négociées par groupe d'emplois et s'appliquent à l'ensemble des employés du groupe, quelle que soit la division d'Hydro-Québec dans laquelle ils travaillent. Le Conseil d'administration d'Hydro-Québec et le Conseil du Trésor approuvent les taux d'augmentation des salaires.

Par ailleurs, les augmentations salariales négociées respectent l'orientation de l'entreprise de positionner la rémunération des employés à la médiane du marché.

Ainsi, le Distributeur, devant respecter les conventions collectives de travail qui ont été conclues, ne peut pas déroger à ces ententes qui prévoient une croissance de la masse salariale d'environ 3% par année, alors que la croissance réelle des budgets de masse salariale augmentent d'environ 2%. Différents efforts de réduction (optimisation et gestion serrée des heures supplémentaires) seront requis afin concilier ces deux éléments.

- b. Veuillez indiquer pourquoi le Distributeur n'a pas, au cours des deux dernières années, limitée la hausse de sa masse salariale à un niveau inférieur à l'inflation.

Réponse:

Les taux d'augmentation des salaires, principale composante de la masse salariale, sont négociés pour plusieurs années à venir. Les conventions collectives sont négociées par groupe d'employés et s'appliquent à l'ensemble des employés du groupe, quelle que soit la division d'Hydro-Québec où ils oeuvrent. Le Conseil d'administration d'Hydro-Québec et le

Conseil du Trésor approuvent les taux d'augmentation des salaires.

Par ailleurs, les augmentations salariales négociées respectent l'orientation de l'entreprise à positionner la rémunération de ses employés à la médiane du marché.

Se référer à la réponse à la Demande no.21-a.

- c. Veuillez indiquer s'il y a des clauses des conventions collectives qui obligent le Distributeur à maintenir un effectif minimum. Si tel est le cas, veuillez présenter ces clauses et indiquer à qui elles s'adressent.

Réponse:

Il n'y a aucune clause de convention collective obligeant à maintenir un niveau minimum d'effectif.

Demande no 22

Référence : HQD-5, Document 5.1, page 4 de 4

Préambule : « Aujourd'hui, la rémunération est davantage liée à la performance. C'est l'une des composantes de la stratégie de mobilisation des employés d'Hydro-Québec, qui est inscrite aux objectifs corporatifs, qui est mesurée et pour laquelle des cibles précises ont été définies. Les employés syndiqués bénéficient d'un régime d'intéressement, se traduisant par un bonus maximal de 3% et sont, comme les autres employés, associés aux efforts de l'entreprise et en partagent les résultats. De plus, pour certains groupes d'employés, la rémunération variable a été revue de manière à correspondre aux conditions du marché. »

Questions :

- a. Veuillez décrire en détail le régime d'intéressement mentionné précédemment, ses objectifs et comment il est mesuré;

Réponse:

La création de richesse pour l'actionnaire et pour la société québécoise, mesurée par le niveau du bénéfice net, détermine si l'entreprise est en mesure ou non de verser des bonis à ses employés. Ce sont donc les efforts collectifs des employés des

divisions d'Hydro-Québec qui ouvrent le partage du bénéfice net avec ces derniers. Si le bénéfice net visé pour une année donnée n'est pas réalisé, il n'y a aucun versement de boni.

Le boni versé dépend des résultats de l'entreprise et conséquemment de ceux des divisions. Celles-ci ont des objectifs liés à la clientèle (indicateurs de satisfaction des clientèles et de continuité du service), aux employés (indicateurs de mobilisation et de santé et sécurité au travail) et à l'actionnaire (indicateurs liés au rendement sur les investissements et au bénéfice de la division).

- b. Veuillez indiquer le coût de ce mécanisme par principales catégories d'emplois du Distributeur depuis son instauration;

Réponse:

Pour les groupes Bureau, Métiers et Techniciens (Syndicat canadien de la Fonction publique), les bonis versés au titre du régime d'intéressement se sont élevés à 6,8 M\$ pour l'année 2001.

Pour les spécialistes, les bonis ont été de 1,4 M\$.

Les ingénieurs ont reçu 512 K\$ en bonis.

- c. Veuillez fournir le pourcentage des employés, par principale catégorie d'emploi, qui obtiennent le bonus.

Réponse:

100% des employés participent au régime d'intéressement et reçoivent un boni si le bénéfice net prévu est réalisé.

- d. Veuillez expliquer en quoi consiste la rémunération variable, fournir les données sur les effectifs impliqués et détailler l'impact financier des mesures mentionnées.

Réponse:

Il s'agit d'un régime de rémunération incitative s'appliquant aux personnel non syndiqué de l'entreprise comprenant les cadres, les professionnels et les secrétaires de direction.

Ce régime comprend 2 volets. Le volet corporatif est assujéti à l'atteinte du bénéfice net visé pour une année donnée. Ce sont les résultats obtenus par la division qui déterminent ce qui leur sera versé.

Toutes les divisions ont des objectifs liés à la clientèle (indicateurs de satisfaction des clientèles et de continuité du service), aux employés (indicateurs de mobilisation et de santé et sécurité au travail) et à l'actionnaire (indicateurs liés au rendement sur les investissements et au bénéfice de la division).

Les cibles des indicateurs varient d'une année à l'autre et représentent un effort d'amélioration par rapport à l'année précédente, ou de maintien dans le cas d'indicateurs où les balisages révèlent qu'Hydro-Québec se situe parmi les entreprises d'électricité les plus performantes en Amérique du Nord.

Le volet individuel comporte des objectifs individuels contributifs à l'atteinte des objectifs de la division. Tous les cadres et professionnels d'Hydro-Québec sont admissibles à la rémunération variable.

En 2001, les cadres d'Hydro-Québec Distribution ont reçu 4,2 M\$ au titre de ce régime. Les professionnels (et Secrétaires de direction) ont reçu 0,9 M\$. Ces montants couvrent les deux volets du régime.

	Hydro-Québec		Distributeur	
	M\$	%	M\$	%
Cadres	12,6	71	4,2	82
Professionnels et Secrétaires de direction	5,1	29	0,9	18
Total	17,7	100	5,1	100

- e. Veuillez indiquer les gains que le Distributeur a obtenus jusqu'à maintenant et dû à ce programme d'incitatif. Veuillez également préciser les attentes de gains de productivité annuels du programme au cours des trois prochaines années.

Réponse:

Le régime d'intéressement est un régime fondé sur la croissance du bénéfice net d'Hydro-Québec.

De 1998 à 2001, le bénéfice net d'Hydro-Québec a progressé comme suit:

	Millions de \$	Taux de croissance
1998	679	
1999	906	33%
2000	1 078	19%
2001	1 108	3%

La réduction par le Distributeur des pertes nettes découlant de ses activités et la réalisation de son rendement réglementé sont les contributions attendues à la croissance du bénéfice net d'Hydro-Québec dans les années à venir. Le régime d'intéressement vient reconnaître les efforts que les employés déploient pour converger vers l'objectif de rentabilité d'Hydro-Québec.

Demande no 23

Référence : HQD-5, Document 10, page 4 de 4

Préambule : « (...) et généralement amorti sur une période de cinq ans selon la méthode linéaire. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer ce qu'entend HQD par « généralement ».

Réponse:

Les programmes commerciaux sont actuellement tous amortis sur une période de 5 ans. Toutefois, en vertu du principe comptable d'appariement des produits et des charges, certains programmes pourraient être amortis sur une période différente.

- b. Pour les programmes commerciaux ayant actuellement un amortissement en cours, veuillez :
- i. Énumérer ces programmes;

Réponse:

- **Programme de protection des revenus (PPR) ;**
- **Services à l'implantation des électrotechnologies (SIE) ;**
- **Réseaux autonomes – Conversion de système de chauffage.**

- ii. Identifier leur durée d'amortissement.

Réponse:

5 ans.

- a. Veuillez indiquer ce qui a amené le Distributeur à proposer une période de cinq ans plutôt que des périodes de 3 ou 7 ans par exemple.

Réponse:

Le Distributeur a choisi une période unique d'amortissement de 5 ans, même si certains programmes auraient pu procurer des avantages sur une plus longue période, par mesure de prudence. En fait, plus la période est longue, plus il est difficile de mesurer adéquatement les avantages futurs obtenus.

- b. Veuillez indiquer si les clients ont des obligations de consommer pour une période équivalente à l'amortissement du programme. Si tel n'est pas le cas, veuillez indiquer les obligations des clients pour les différents programmes en cours.

Réponse:

Dans le cas du PPR (Programme de Protection du Revenu):

- Le client prend un engagement à conserver ses charges électriques pour une durée d'au moins équivalente au double de la période requise par le Distributeur pour générer les bénéfices équivalents à l'aide financière versée. Cette durée est en moyenne équivalente à 5 ans.

Dans le cas de SIE (Services à l'Implantation des Électrotechnologies):

- Il n'y a pas d'obligation de la part du client rattaché à ce programme. Toutefois, puisque le client fait l'acquisition d'équipements performants et coûteux ayant une durée de vie utile d'au moins 15 ans, il y a peu de risque que le Distributeur perde ces ventes.

Demande no 24

Référence : HQD-7, Document 1, page 24 de 53

Préambule : « N'eut été des rachats anticipés de 540 millions de dollars, le niveau d'emprunt en 2003 se situerait à 2,6 milliards de dollars. »

Questions :

- a. Veuillez fournir un tableau historique couvrant les quinze dernières années couvrant le montant des rachats de dette effectués par Hydro-Québec, de même qu'une prévision pour les prochaines années;

Réponse:

Année	2000	2001	2002	2003
Montant (en M\$)	660	0	65	547

Il ne reste que très peu d'émissions rappelables dans le portefeuille de dette d'Hydro-Québec. L'année 2003 est la dernière année où plusieurs émissions de taille relativement importantes peuvent être rappelées avant échéance en vertu d'une option de rachat.

- b. Veuillez expliquer comment des rachats de dette futurs affecteraient le niveau de l'avoir propre par rapport à la dette;

Réponse:

Un rachat de dette n'a pas d'effet sur l'avoir de l'actionnaire dans la mesure où le financement de ce rachat affecte soit les placements par une diminution de l'utilisation de fonds propres, soit la dette par un financement additionnel.

Cependant, le rachat de la dette permet une diminution de la charge d'intérêt. Cette économie aura un effet sur les bénéfices dont une partie vient habituellement augmenter l'avoir de l'actionnaire.

- c. Veuillez indiquer comment des rachats de dette affecteraient les frais financiers, les bénéfices et le rendement sur le capital futurs;

Réponse:

Un rachat de dette n'est effectué que dans la mesure où le coût d'un nouveau financement est inférieur au coût économique de la dette au moment du rachat. Cet avantage économique se manifeste dans des frais financiers inférieurs tout au long de la vie de la dette.

Par ailleurs, cette économie au poste frais financiers génère, toutes choses étant égales, une augmentation des bénéfices et une augmentation correspondante du rendement sur le capital.

- d. Veuillez indiquer quelles sont les raisons en faveur ou en défaveur d'un programme annuel de rachat de dette de la part d'Hydro-Québec.

Réponse:

Il faut ici distinguer d'une part, les rachats consécutifs à l'exercice d'une option de rachat détenue par Hydro-Québec et d'autre part, les rachats facultatifs qui peuvent être faits à tout moment.

Des rachats facultatifs de dette peuvent être effectués à tout moment de gré à gré sur le marché secondaire des titres obligataires. Le prix de rachat est alors fonction de l'offre et de la demande et il fluctue à tout moment. Tout titre d'Hydro-Québec, qui n'est pas sujet à des restrictions légales interdisant son rachat avant terme, peut être ainsi racheté. Le but visé par

une telle transaction est de financer ce rachat à un coût moindre que le titre racheté. Le résultat final est, règle générale, une réduction des frais de service de la dette. Ces opérations ne sont pas très fréquentes car il est difficile de réunir les conditions favorables à une telle opération.

Dans le cas des titres à option, Hydro-Québec détient le droit de rembourser un titre de dette à une date déterminée et à un prix déterminé, habituellement au pair. La Société est en possession d'un actif de valeur quand l'option mérite d'être exercée. Le rachat de la dette est la façon habituelle de réaliser cette valeur. Elle se traduit par une réduction des frais financiers dans les années futures.

Demande no 25

Référence : HQD-7, Document 1, page 25 de 53

Préambule : « Un juste équilibre doit être établi à long terme entre la stabilité et les coûts du financement effectué par l'entreprise. Il existe également des contraintes qui, en pratique, limitent les choix. Par exemple, une proportion trop importante de dette à court terme serait susceptible de soulever des questions, sinon des inquiétudes, de la part des agences de crédit et des investisseurs d'Hydro-Québec.

La prise en compte de ces divers éléments a amené Hydro-Québec à viser dans sa politique de financement une proportion de dette à taux de court terme d'environ 25% et, pour le reste du financement, des titres à échéance de long terme dans la mesure où les conditions de marché le permettent. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer les contraintes pratiques, les questions et les inquiétudes des agences de crédits et des investisseurs devant la perspective de voir Hydro-Québec se financer davantage à court terme;
- b. Compte tenu de la relative stabilité des revenus d'Hydro-Québec (coût bas et stable, très forte pénétration du marché québécois), et nonobstant les observations notées à la question précédente, veuillez indiquer pourquoi Hydro-Québec ne se finance pas davantage à court terme de manière à réduire ses coûts en intérêt.

- c. Veuillez indiquer pourquoi le niveau de 25 % a été choisi comme cible et non pas 30% à 35% par exemple.

Réponses a., b.,c.:

Le financement par endettement joue un rôle déterminant dans les résultats de l'entreprise. Plus particulièrement, la composition du portefeuille de dette découlant du financement par endettement influence, d'une part, le niveau et la stabilité des tarifs d'électricité inhérents aux activités réglementées et, d'autre part, la rentabilité nette de la firme. L'ampleur des besoins corporatifs de financement pour la Société est telle qu'elle implique une gamme très large d'émissions relativement diversifiées en termes d'échéances et qui dépassent les frontières canadiennes. Une portion importante des obligations d'Hydro-Québec trouve preneurs, entre autres, chez les investisseurs américains.

On constate sur les marchés financiers canadiens et américains la présence d'un phénomène persistant quant au comportement de la structure à terme des taux d'intérêt : les taux d'intérêt de court terme semblent généralement moins élevés que les taux de long terme. En contrepartie, ces derniers affichent une stabilité plus grande à travers le temps ou, à tout le moins, garantissent une certaine stabilité de la charge d'intérêt annuelle jusqu'à l'échéance du véhicule de financement sous-jacent. Il en découle qu'une structure d'endettement fondée surtout sur des obligations de longues (courtes) échéances apparaît plus (moins) coûteuse mais affiche une stabilité plus (moins) grande de la charge annuelle d'intérêt.

Or, il est jugé qu'une cible de 25% de dette à court terme paraît adéquate eu égard à la capacité de la Société à supporter ce niveau de risque. Un seuil de dette à court terme supérieur à 25% aurait pour impact d'augmenter la volatilité des résultats de l'entreprise à un niveau qui est incompatible à l'environnement d'affaires de la Société.

De plus, l'expérience des rencontres avec les agences de notations ou les investisseurs démontre qu'ils sont inconfortables au-delà d'un certain seuil de dette à court terme, particulièrement lorsque le financement par endettement

supporte une proportion importante des actifs. Ce seuil de tolérance est estimé à 25%.

Demande no 26

Référence : HQD-4, Document 1, page 4

Préambule : « Les immobilisations sont amorties selon la méthode à intérêts composés, au taux de 3%... Cette méthode d'amortissement, à charge croissante, utilisée par HQ depuis 1962, permet d'équilibrer dans le temps les principaux coûts relatifs aux immobilisations, soit le coût de financement et la charge d'amortissement et favorise ainsi une stabilisation des tarifs. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer si cette méthode d'amortissement est en général utilisée sur le marché nord-américain (Canada et États-Unis) par les distributeurs d'électricité.

Réponse:

Non.

- b. Veuillez indiquer en quoi cette méthode utilisée par HQ depuis 1962 serait préférable à celle de l'amortissement en ligne droite.

Réponse:

L'argument principal pour utiliser la méthode à intérêts composés est qu'elle permet de répartir de manière relativement égale l'ensemble des coûts liés aux immobilisations en contrebalançant l'accroissement progressif des charges d'amortissement par le décroissement du coût du financement au fur et à mesure du remboursement de la dette.

La méthode linéaire peut conduire à une mauvaise répartition des charges à travers le temps puisque les charges d'amortissement demeurent constantes alors que les frais d'entretien ont souvent tendance à augmenter avec l'âge des actifs.

La méthode d'amortissement linéaire ne tient aucunement compte de la valeur de l'argent dans le temps. Elle ne tient pas compte aussi du fait que pour un projet donné, au fur et à mesure

que les revenus se manifestent, l'entreprise peut réduire sa dette et donc abaisser son coût de financement.

Notons par ailleurs, qu'un changement de méthode d'amortissement exercerait une pression importante sur les tarifs d'électricité à court et moyen termes.

- c. Veuillez indiquer à quelles conditions cette méthode permettrait de stabiliser les tarifs.

Réponse:

La méthode à intérêts composés est avantageuse dans un cas où l'on peut prévoir que les coûts reliés à l'utilisation d'un actif tel que les coûts de financement, d'entretien et de réparation, auront un comportement décroissant à travers le temps. Dans de telles conditions, les charges croissantes d'amortissement seront contrebalancées par la diminution de l'ensemble de ces coûts de sorte qu'il en résulte un coût de fourniture relativement constant, favorisant ainsi une stabilité tarifaire aux usagers.

- d. Veuillez indiquer si HQD fait un appariement entre ses émissions de dettes et ses immobilisations.

Réponse:

Non, les émissions de dettes d'Hydro-Québec ne sont spécifiquement attribuées au Distributeur. Par ailleurs, Hydro-Québec n'apparie pas ses emprunts avec des actifs spécifiques mais procède plutôt avec une gestion intégrée de sa dette. La gestion intégrée de la dette procure plusieurs avantages dont une réduction des coûts de transaction, des économies d'envergure et une coassurance des diverses activités.

- e. Veuillez indiquer si la gestion de la dette d'HQD fait en sorte que la dette ayant servi à financer un actif est retirée du marché de façon concomitante avec l'amortissement de manière à réduire le coût de service de la dette.

Réponse:

Non, la gestion de la dette est intégrée. La dette ayant servi à financer un actif n'est pas retirée du marché de façon concomitante avec l'amortissement. L'échéance moyenne de la

dette est nettement plus courte que la durée de vie utile des immobilisations.

- f. Veuillez indiquer quel peut être l'impact sur les tarifs de l'amortissement à intérêts composés lorsque la gestion de la dette est faite de façon indépendante de la dépréciation des actifs.

Réponse:

Lorsque la dette est remboursée sur une période plus courte que celle de l'amortissement, comme c'est le cas pour le Distributeur, le coût de fourniture baisse sur une certaine période et remonte dans les dernières années reflétant l'effet de l'amortissement à intérêt composé. Dans ce cas, le Distributeur peut afficher des tarifs plus bas et les stabiliser à un niveau lui assurant un rendement juste et équitable sur l'avoir des actionnaires.

- g. Veuillez indiquer quel est donc dans la présente cause l'impact des amortissements sur les coûts d'HQD.

Réponse:

Les charges annuelles d'amortissement comprises dans le calcul des revenus requis pour les années tarifaires 2000-2001; 2001-2002 et 2002-2003 sont présentées aux documents HQD-4, documents 3,3.1 et 3.2 de la preuve.

Demande no 27

Référence : HQD-5, Document 6 et Document 7

Préambule : Le Distributeur présente les frais partagés qui s'élèvent à 397,5m\$ incluant le rendement. Dans ce montant, on retrouve 157, 7m\$ d'achats faits auprès de la DPAS. La direction a fait l'objet d'une analyse par le consultant Hackett Group selon laquelle le coût du processus d'acquisition des biens et services de 0,014\$ chez HQ est inférieur au coût (0,016\$) d'entreprises de service. Les services de technologie de l'information font aussi partie de charges de services partagés ainsi que diverses autres dépenses.

Questions :

- a. Veuillez fournir et déposer l'étude du Hackett Group ainsi que le calcul d'Hydro-Québec.

Réponse:

En ce qui a trait à la méthode de calcul de l'indicateur « Coût du processus acquisition sur la valeur globale des acquisitions », la méthode est la suivante :

Coûts du processus acquisition (2002)	22,3 M\$
--	-----------------

Valeur globale des acquisition 2002 (estimation selon le réel 2001)	1 562,4 M\$
--	--------------------

Pourcentage du coût du processus acquisition/valeur globale des acquisitions	<u>1,4 %</u>
---	---------------------

L'étude du «Hackett Group» est présentée à l'annexe 2 du présent document.

- b. Veuillez indiquer si Hydro-Québec a fait des comparaisons directes avec d'autres Distributeurs, dont SCGM, Enbridge ou BC Hydro par exemple. Si oui, veuillez présenter les résultats. Sinon, veuillez expliquer pourquoi.

Réponse:

Hydro-Québec Distribution n'a pas réalisé d'étude comparative sur les activités d'acquisition auprès d'autres distributeurs. Une telle étude s'avère difficile en raison de la spécificité d'Hydro-Québec, notamment au niveau de son organisation, de l'étendue du territoire couvert et de son rôle de moteur économique pour le Québec et l'ensemble des régions lorsque applicable.

Cependant, dans le cadre de son plan directeur 2003-2006, il est prévu que le domaine Acquisition sera l'objet d'une analyse comparative de performance par rapport à l'externe .

- c. Veuillez indiquer si HQD a évalué, en plus du coût de processus d'acquisition, ce qu'il en coûterait en recourant à un « outsourcing » complet de ses approvisionnements.

Réponse:

Non. Hydro-Québec Distribution n'a jamais évalué ce qu'il en coûterait de recourir à un «outsourcing» complet de ses approvisionnements. De plus, la volonté d'Hydro-Québec est de conserver la réalisation de ces activités à l'interne.

- d. Veuillez indiquer si HDQ a évalué ce qu'il en coûterait en service de technologie de l'information si l'ensemble de ces services comme le font plusieurs grandes entreprises était sous-traité à une firme spécialisée dans ce domaine.
- i. Dans la négative, veuillez indiquer pourquoi et dans la positive, veuillez déposer l'analyse.

Réponse:

Non. Hydro-Québec Distribution n'a jamais évalué ce qu'il en coûterait de recourir à un «outsourcing» complet de ses services en technologie de l'information. De plus, la volonté d'Hydro-Québec est de conserver la réalisation de ces activités à l'interne.

Demande no 28

Référence : HQD-2 Document 1, HQD-5 documents 1 à 14

Préambule : On obtient le total des coûts de distribution de 2,2 milliards \$ (en arrondissant) par l'addition des charges d'exploitation, des autres charges et du coût du capital. À travers les divers documents mentionnés ci-haut, nous avons plusieurs ventilations de divers aspects des dépenses du Distributeur. Par exemple, les coûts de main d'oeuvre représentent 500,5 M\$ des charges brutes directes de 773,0 M\$. Nous avons aussi une ventilation ad hoc de la facturation interne de la DPAS à la division Distribution. Ou encore, on nous fournit une autre ventilation ad hoc des frais partagés. Mais on ne peut obtenir une ventilation économique complète et cohérente des coûts permettant de faire des comparaisons avec ceux des autres distributeurs d'électricité sur le marché.

Questions

- a. Veuillez fournir une ventilation transparente des coûts de distribution seulement (excluant production et transport) selon la classification suivante :
- i. Dépenses brutes de source propre : main d'œuvre, achats de biens et services pour la distribution, amortissement, taxes, coût du capital et autres dépenses.

Réponse:

Voir la réponse en 28 a.iii ci-après

- ii. Dépenses brutes partagées : main d'œuvre, achats de biens et services, amortissement, taxes, coût du capital et autres dépenses.

Réponse:

Voir la réponse à la question 53.1 de la Régie présentée à la pièce HQD-10, document 1.

- iii. Le total de (1) + (2) : 2 205 M\$.

Réponse:

Le tableau suivant établit la répartition demandée pour l'année tarifaire 2002-2003. Les données sont présentées en M\$. Le résultat concorde avec les données présentées du tableau 2 de la pièce HQD-2, document 2 et le calcul des revenus requis présenté à la pièce HQD-4, document 3.

	Selon		
	28 a.i	28.a.ii	28 a.iii
Charges d'exploitation	423,2	435,0	858,2
<i>Masse salariale</i>	500,5	0,0	500,5
<i>Achats et services</i>	268,0	435,0	703,0
Autres charges brutes directes	294,2		294,2
Récupération de coûts	-21,7		-21,7
Crédit d'intérêts	-4,5		-4,5
Facturation interne reçue		397,5	397,5
Frais corporatifs		37,5	37,5
<i>Coûts capitalisés</i>	-250,3		-250,3
<i>Facturation externe</i>	-63,1		-63,1
<i>Facturation interne émise</i>	-31,9		-31,9
Autres charges	547,5		547,5
<i>Achats de combustible</i>	24,9		24,9
<i>Amortissement</i>	416,6		416,6
<i>Taxes</i>	106,0		106,0
Coût en capital	799,7		799,7
DISTRIBUTION ET SERVICES À LA CLIENTÈLE	1 770,4	435,0	2 205,4

- b. Veuillez fournir des indicateurs de performance (par exemple, coûts salariaux par kilowatt vendu par catégorie de clients, par kilomètre de ligne, etc.) et fournir des comparaisons avec des entreprises comparables.

Réponse:

Voir la réponse à la question 1.1 de la Régie à la pièce HQD-10, Document 1.

Demande no 29

Référence : HQD-3, Document 4, pages 7 et 9. HQD-9

Préambule : « La Régie doit tenir compte de l'évolution des coûts incluant le rendement associé à une catégorie de consommateurs selon le mode de répartition en vigueur. Si ces coûts ont varié, les tarifs de cette catégorie devraient donc normalement être ajustés même si, ce faisant et accessoirement, il en découle une modification de l'interfinancement...

L'interfinancement ne doit pas être évalué et fixé définitivement à un moment précis. Cette pratique serait d'ailleurs inconciliable avec la variabilité intrinsèque de plusieurs facteurs ayant un impact sur l'évaluation de l'interfinancement, que ce soit, par exemple, l'évolution des ventes, la méthode de répartition des coûts, les programmes commerciaux ou encore l'atteinte d'un rendement juste et raisonnable. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer si HQ estime que le nouveau régime de détermination des coûts par client va affecter l'actuel interfinancement entre les catégories de clients

Réponse:

Tel que précisé à la pièce HQD-3, Document 4, page 9 de 12, lignes 2 à 6, la méthode de répartition des coûts a une incidence directe sur le niveau d'interfinancement calculé.

- b. À la colonne (2) du tableau 1 du document 1 de HQD-9, on constate que le secteur domestique compte pour 71.4% de la base de tarification du distributeur alors qu'à la colonne (11) du tableau 7, ce même secteur compte pour 73,4% de la portion « distribution » du coût de prestation. Ceci représente-t-il pour le distributeur des conditions nouvelles de variation de coûts conduisant à une modification de l'interfinancement entre les catégories tarifaires?

Réponse:

Le calcul de l'interfinancement implique les revenus requis dans leur ensemble.

Demande no 30

Référence : HQD-3, Document 4, page 11

Préambule : En page 11 du document, HQD propose une nouvelle formule de calcul de l'interfinancement en faveur de la catégorie domestique. La mesure

proposée par HQD serait utilisée dans un scénario par lequel l'atteinte du rendement sur la base tarifaire se fait progressivement.

Questions

- a. Veuillez indiquer dans quelles conditions cette mesure équivaut de façon générale à geler l'interfinancement entre les catégories de clients jusqu'à l'atteinte du rendement visé.

Réponse:

Le gel de l'interfinancement n'est pas relié à la méthode de calcul mais plutôt à la définition d'une année de référence. La méthode proposée n'a donc pas pour résultat de geler l'interfinancement. La réponse à la question 30 de l'ACEF de Québec, présentée à la pièce HQD-10, document 2, fournit des éléments additionnels.

- b. Veuillez indiquer s'il existe des conditions de variations de coûts par lesquelles on obtiendrait une augmentation de l'interfinancement en faveur des clients résidentiels en utilisant la formule proposée.

Réponse:

L'interfinancement en faveur des clients domestiques pourrait augmenter si, par exemple le coût unitaire de cette catégorie de consommateurs augmentait plus rapidement que le coût unitaire global du Distributeur. Par ailleurs, l'augmentation de l'interfinancement en faveur des clients résidentiels n'est pas interdite par la Loi.

- c. Veuillez indiquer si la formule proposée peut-être en contradiction avec l'approche générale d'HQD face à l'interfinancement décrite aux pages 7 et 8 du document 4 de HQD-3

Réponse:

La méthode de calcul proposée n'entre pas en contradiction avec l'approche générale décrite aux pages 7 et 8 de HQD4-Document 4. Le Distributeur est d'avis que la méthode de calcul de l'interfinancement et les indices qui en découlent sont des motifs qui ne doivent pas neutraliser l'ensemble des pouvoirs de la Régie en matière de tarification.

Demande no 31

Référence : HQD-5, Document 8, page 8 de 21

Préambule : « Pour toutes ces raisons, il a été convenu de reconduire jusqu'au 31 décembre 2003 la clause de monopole interne dont il a été fait mention dans le dossier relatif à l'établissement des tarifs de transport 2001. »

Questions :

- a. Veuillez indiquer ce qu'il adviendra après le 31 décembre 2003 de la clause de monopole.

Réponse:

Voir la réponse à la question 32.1.1 de la Régie présentée dans la pièce HQD-10, Document 1.

Demande no 32

Référence : HQD-7, Document 1

Préambule : « ... nous proposons donc une structure du capital présumé pour le Distributeur »(p. 8 de 53).

« ...la structure du capital présumé du Distributeur devrait refléter celle d'entreprises privés (sic) de risques comparables. » (p.9 de 53).

« ... les Distributeurs gaziers appartiennent à une classe de risque similaire à celle des distributeurs d'électricité » (p. 9 de 53).

Questions :

- a. Veuillez indiquer s'il y a un lien entre les fluctuations des prix d'une fourniture livrée par un distributeur à ses clients et les risques de marché qu'il doit supporter.

Réponse:

Les fluctuations des prix ajoutent aux risques de marché dans la mesure où certains clients privilégient la stabilité de leurs coûts énergétiques.

- b. Veuillez indiquer comment se comparent au Canada les fluctuations des prix du gaz livré aux clients par les distributeurs de gaz et celles des distributeurs d'électricité

Réponse:

Les prix de l'électricité sont en général plus stables que ceux du gaz naturel.

- c. Veuillez indiquer comment se positionne HQ dans cette comparaison.

Réponse:

Le Distributeur offre à ses clients une très grande stabilité des tarifs, car il a accès à une quantité de 165 TWh à un prix fixe de 2,79¢/kWh, ce qui à sa connaissance, est sans précédent.

- d. Veuillez indiquer si les prix des différents services de gaz (molécule, entreposage, transport et distribution) seront offerts en service groupé ou dégroupé.

Réponse:

Le jugement du Distributeur repose sur l'analyse de son expert, le Dr Roger Morin.

- e. De même, veuillez indiquer s'il s'agit de la même situation en électricité. Expliquez.

Réponse:

Les tarifs du Distributeur sont intégrés. En ce qui concerne la situation des autres distributeurs d'électricité, veuillez référer à l'expertise du Dr Morin.

Demande no 33

Références : HQD-7, Document 1, document 3.1

Préambule : « Compte tenu de ces divers points de repère, le Dr Morin propose que la structure de financement présumé du Distributeur comporte une part d'avoir propre situé dans une fourchette de 35% à 40%. (p.10 de 53, document 1). Risks/weaknesses : High degree of financial leverage relative to its peers, (p. 3, document 3.1) ».

Questions :

- a. Veuillez indiquer si le niveau actuel d'endettement d'HQ plus élevé par rapport à des entreprises comparables a un impact sur le coût de sa dette.

Réponse:

Non. La dette d'Hydro-Québec est garantie explicitement par le Gouvernement du Québec. Le taux de financement d'Hydro-Québec est donc de facto équivalent au taux de financement de son garant pour des échéances similaires.

- b. Veuillez indiquer quel serait l'impact sur le coût de sa dette si HQ avait un avoir propre de l'ordre de 35% à 40% dans son bilan.

Réponse:

Hydro-Québec étant une société dont la totalité de la dette est garantie par le gouvernement du Québec, une hausse du ratio de l'avoir de l'actionnaire sur la dette n'aurait pas d'impact sur ses coûts de financement.

- c. Veuillez indiquer si le calcul du rendement sur la base tarifaire est affecté par la prise en compte d'un niveau d'avoir propre plus élevé (l'avoir propre présumé) et par conséquent, d'une dette plus faible en proportion du bilan complet.

Réponse:

Tel qu'indiqué par M. Roger Morin lors de son témoignage relativement à la cause tarifaire du Transporteur, la structure de capital d'une entreprise a un impact direct sur le niveau de ses risques financiers. Toute chose étant égale une part d'endettement plus faible réduit la volatilité du rendement sur l'avoir propre d'une entreprise. Ceci est appelé l'effet de levier financier.

Une diminution (augmentation) de la part de la dette dans la structure de capital d'une entreprise peut donc se traduire par une diminution (augmentation) des exigences de rendement sur son avoir-propre.

M. Morin proposait une règle de pouce, encore valable, d'un effet de 0,1% sur le rendement de l'avoir propre par 1% de variation de la part de l'avoir propre dans la structure de capital.

Demande no 34

Référence : HQD-7, Document 1, page 13 de 53

Préambule : « Malgré cette structure de coûts inflexibles, le Distributeur doit faire face à d'importantes fluctuations de ses ventes découlant d'aléas climatiques. Ce phénomène est particulièrement marqué en raison de la forte pénétration du chauffage électrique. »

Questions :

- a. Avec une structure de capital présumé, on tente d'établir le rendement de marché du distributeur comme s'il s'agissait d'une entreprise privée comparable à celles que l'on retrouve dans le marché nord-américain de la distribution d'électricité. Ne devrait-on pas alors faire une « structure présumée » des ventes qui soit plus conforme à celle que l'on aurait eu s'il s'était agi d'une entreprise privée cherchant à rentabiliser ses opérations dans un contexte réglementaire standard?

Réponse:

Non. L'établissement d'une structure de capital présumée s'appuie sur la capitalisation et le financement des actifs d'entreprises oeuvrant dans des domaines comparables ainsi que sur capacité de générer des fonds suffisant pour respecter ses engagements financiers.

Ce concept est généralement appliqué lorsque l'on veut immuniser la structure de capital d'une activité réglementée des fluctuations découlant des autres activités. Par opposition, la structure des ventes est au cœur même de l'évaluation des risques d'un distributeur.

- b. Dans ces conditions, la chauffe électrique occuperait-elle une part moins importante du bilan énergétique du Distributeur?

Réponse:

Voir la réponse à la question 34.a.

- c. Quel en serait l'effet sur l'estimation du risque auquel le Distributeur fait face?

Réponse:

Voir la réponse à la question 34.a.

- d. Veuillez fournir des exemples de distributeurs d'énergie hydroélectrique où la chauffe résidentielle à un taux de pénétration comparable au Québec et comment cette caractéristique influence le risque de la ou des entreprise(s) concernée(s).

Réponse:

Voir la réponse à la question 34.a.

Demande no 35

Référence : HQD-7, Document 1, page 21 de 53

Préambule : « La dette d'Hydro-Québec à une échéance moyenne de 13.2 années et un coût moyen pondéré pour l'année tarifaire 2001-2002 de 9.77%. »

À titre de comparaison, le taux d'intérêt moyen de la dette directe (détenue sur les marchés) du Gouvernement du Québec (qui garantie la dette d'Hydro-Québec), était de 6.77% pour l'année fiscale 2001-2002.⁴

Questions :

- a. Veuillez expliquer en détail et fournir les données expliquant l'écart entre le coût de financement d'Hydro-Québec et celui du Gouvernement du Québec;

Réponse:

Hydro-Québec ne peut commenter les données financières du Gouvernement du Québec. Rien n'assure que les deux chiffres sont comparables et qu'ils reposent sur les mêmes définitions.

Au-delà de ces difficultés de comparaison, certains éléments méritent d'être soulignés car ils peuvent aider à comprendre qu'un écart puisse exister entre le coût de la dette d'Hydro-Québec et celui du Gouvernement du Québec.

Les revenus du Gouvernement du Québec sont étroitement associés au cycle économique et de là au niveau des taux d'intérêt. On peut donc penser que le gouvernement du Québec

⁴ Source : Synthèse des opérations financières au 30 juin 2002, Gouvernement du Québec.

a un besoin plus important de financement à court terme qu'Hydro-Québec qui doit financer à long terme des équipements dont la durée de vie excède fréquemment 25 ans.

La composition en devises de la dette peut également expliquer des différences dans le coût de la dette. En outre, le moment précis où les fonds ont été requis et où la dette a dû être engagée a une influence considérable sur le coût de la dette. Enfin, il faut noter que le coût de la dette d'Hydro-Québec inclut les frais de garantie de 0,50% payés annuellement au Gouvernement du Québec.

- b. Veuillez fournir des tableaux et/ou graphiques montrant la différence de taux d'intérêt entre différents titres représentatifs d'Hydro-Québec et du Gouvernement du Québec pour les quinze dernières années;

Réponse:

Il n'y a aucune différence entre le taux des titres d'Hydro-Québec et celui des titres du Gouvernement du Québec.

- c. Veuillez également fournir les données du Tableau 3 de HQD-7 Document 1 de la page 35 de 53 pour les quinze dernières années;

Réponse:

On fournit uniquement les 3 dernières années. Elles sont déjà dans le tableau 3.

- d. Compte tenu des frais financiers de Hydro-Québec, serait-il pertinent de considérer l'instauration d'un programme de financement de détail du genre obligations d'épargne du Québec de manière à diminuer le coût en intérêt. Veuillez également indiquer les raisons en faveur ou en défaveur d'un tel programme de financement à Hydro-Québec.

Réponse:

Ce genre de programme est beaucoup trop cher à administrer. Il augmenterait les coûts financiers d'Hydro-Québec plutôt que de les diminuer. L'évolution du programme d'obligations d'épargne du Gouvernement du Québec est à cet égard instructif. Le coût élevé de ces programmes est directement lié à la très (trop) courte période moyenne de détention des titres.

- e. Veuillez fournir un tableau comparant la structure de la dette d'Hydro-Québec et ses frais financiers avec d'autres entreprises publiques et privées opérant dans le même secteur d'activité.

Réponse:

À la page 11 du *Profil financier 2001-2002 d'Hydro-Québec*, on retrouve le coût moyen de la dette de plusieurs entreprises comparables dont BC Hydro et Manitoba Hydro. Toutefois, Hydro-Québec Distribution ne dispose pas des renseignements nécessaires pour comparer la structure de la dette, avant et après swaps, de ces compagnies.

Demande no 36

Référence : HQD-7, Document 1, Annexe 2

Préambule : La répartition de la dette par devise au moment des émissions au 31 décembre 2001 indique que seulement 45% de la dette d'Hydro-Québec a été émise en dollars canadiens, alors que la part des dollars américains et des autres devises représentaient 55% de cette même dette. Notons que le gouvernement du Québec durant l'année fiscale 2001-2002 comptait 25.5% de sa dette en devises étrangères⁵ alors que pour le gouvernement du Canada cette proportion était de 7%.⁶

Questions :

- a. Veuillez indiquer les raisons expliquant la taille relative de la dette d'Hydro-Québec financée en devises étrangères, spécialement à la lumière de la diminution importante des émissions de dette suite au redressement de la situation financière des différents niveaux de gouvernement au Canada;

Réponse:

Les besoins de financement des provinces sont principalement associés aux déficits budgétaires tandis que les besoins

⁵ Source : Budget 2002-2003, Ministère des finances du Québec.

⁶ Source : Stratégie de gestion de la dette 2002-2003, Ministère des Finances du Canada.

d'Hydro-Québec sont associés aux programmes d'immobilisations.

Le Canada a des surplus budgétaires depuis 1998. Les provinces ont équilibré leurs dépenses vers la même époque. Or, Hydro-Québec n'a que très peu utilisé les emprunts en devises étrangères depuis 1995.

De fait, la part de la dette en dollars américains est sensiblement constante depuis 5 ans tandis que la part en autres devises est pratiquement nulle, comme en témoigne la composition de la dette selon la devise de remboursement est présentée à la page 25 de la pièce HQD-7, document 2 .

La taille relative de la dette étrangère d'Hydro-Québec vient en bonne part des emprunts effectués depuis la fin des années 80, et surtout ceux de la première moitié des années '90.

- b. Veuillez indiquer quels seraient les coûts et l'effet de remplacer de la dette en dollars américains par de la dette en dollars canadiens financée à des taux d'intérêts plus faibles;

Réponse:

Un tel exercice se heurte à plusieurs obstacles pratiques majeurs. Dans la majorité des cas, l'entreprise a dû recourir au marché américain parce que l'étroitesse et la saturation du marché domestique relativement à l'ampleur des besoins de financement auraient fait en sorte que les conditions d'émissions additionnelles au Canada auraient été défavorables.

Il est difficile d'évaluer, 15 ans après le fait, ce qu'aurait été l'impact sur les coûts d'émission d'Hydro-Québec au Canada de réaliser la totalité du financement dans ce marché.

Rappelons par ailleurs que durant pratiquement toute la décennie 80 et 90, les taux canadiens sur les nouvelles émissions de dette long terme étaient supérieurs aux taux américains et quelquefois de façon marquée. Ceci sans tenir compte de l'impact à la hausse qui aurait découlé d'un plus grand recours au marché canadien. Donc, il est difficile d'interpréter la référence dans la question aux taux canadiens plus faibles.

- c. Veuillez illustrer par quelques exemples concrets comment Hydro-Québec se protège contre le risque des devises et les frais s'attachant à ces méthodes de protection.

Réponse:

Tel qu'indiqué en réponse à la question 14.1 de la Régie, présentée à la pièce HDQ-10, document 1, le distributeur ne supporte pas les gains et pertes associées à la gestion court terme du risque de devise.

- d. Veuillez expliquer en détail comment la part qu'occupe les devises étrangères et particulièrement les dollars américains dans la dette d'Hydro-Québec influence le niveau des frais financiers.

Réponse:

Il est difficile de ventiler de façon précise les dépenses d'intérêt et perte de change par devise. Toutefois, la presque totalité des dépenses en devises étrangères sont libellées en dollars américains.

Ainsi, pour l'année tarifaire 2002-2003, les intérêts et la perte de change associés aux dettes en devises étrangères s'établissent à 1 675 M\$, soit environ 55% des frais financiers projetés excluant les frais de garantie. Ceci est compatible avec la part qu'occupe la dette étrangère.

- e. Veuillez indiquer si Hydro-Québec a un plan pour réduire le montant des pertes de change et fournir les détails de ce dernier.

Réponse:

L'élimination de 1,3 milliards de dollars à titre de pertes de change reportées au 31 décembre 2001 contribuera à réduire de façon significative les pertes de change sur capital. Voir aussi la réponse à la question 13 de la Régie, présentée à la pièce HQD-10, Document 1.

- f. Veuillez présenter des exemples de distributeur d'énergie ayant un ratio de dettes en devise étrangère de l'ordre de celui de Hydro-Québec Distribution et comparer leurs frais financiers.

Réponse:

L'information nécessaire pour réaliser de façon rigoureuse une telle analyse n'est pas disponible.

ANNEXE 1

**UTILISATION DE VÉHICULES
ET
DÉPLACEMENTS D'AFFAIRES**

Titre Utilisation de véhicules et déplacements d'affaires		Numéro DIR-25	
		Révision ☐ oui ☒ non	
		En vigueur le 1^{er} décembre 1998	
Unité émettrice Direction Services Direction principale Approvisionnement et Services		Approbation André Caillé Original signé et conservé Président-directeur général	
		Date 98/10/30	
Activité(s) visée(s) Utilisation des véhicules de l'entreprise Utilisation d'un véhicule personnel pour le travail Tous les déplacements d'affaires impliquant l'utilisation d'un moyen de transport			

1. Définitions

Déplacements d'affaires:

Un déplacement que l'employé effectue dans l'exercice de ses fonctions qui implique un transport aérien, ferroviaire, routier, maritime avec ou sans hébergement.

Aéronefs:

Désigne les avions ou les hélicoptères de toutes les catégories que l'entreprise possède ou affrète.

Agence de voyages désignée:

Fournisseur de services de voyages avec lequel l'entreprise a négocié un contrat de services pour une période déterminée.

Affrètement:

Location d'aéronef auprès d'un transporteur aérien qualifié par Hydro-Québec.

2. Règles à observer et mesures à prendre

2.1 Utilisation des véhicules de l'entreprise ou d'un véhicule personnel pour le travail

- Tout conducteur d'un véhicule doit se conformer au code d'éthique d'Hydro-Québec, au Code de la sécurité routière, à la Loi sur l'assurance automobile du Québec ainsi qu'à toutes lois et tous règlements touchant l'utilisation d'un véhicule.
- Toute infraction, de quelque nature que ce soit, au code de la sécurité routière est à la charge pleine et entière du conducteur impliqué à l'exception des limites contenues aux conventions collectives en vigueur.
- Pour toutes locations de véhicules spécialisés (camion-équipement, élévateur de personnel, etc.) ceux-ci doivent être soumis à une inspection avant leur utilisation par des employés d'Hydro-Québec.

Titre	Numéro
Utilisation de véhicules et déplacements d'affaires	DIR-25

2.1 Utilisation des véhicules de l'entreprise ou d'un véhicule personnel pour le travail (suite)

- Toute personne appelée à conduire un véhicule dans le cadre de ses fonctions doit, sur demande de son supérieur, lui remettre une photocopie de son permis de conduire et de son certificat d'assurance dans le cas où elle utilise un véhicule personnel, de même qu'une attestation écrite confirmant leur validité. De plus, elle doit l'informer immédiatement par écrit de toute modification, suspension, ou révocation de son permis de conduire.
- Toute personne conduisant un véhicule personnel dans le cadre de ses fonctions doit en aviser son assureur.
- Pour tout prêt d'un véhicule de l'entreprise à une personne autre qu'un employé d'Hydro-Québec, on doit s'assurer que ce dernier détient un permis de conduire valide et une assurance en matière de responsabilité civile automobile.
- Les motocyclettes et aéronefs ne sont pas autorisés, à titre de véhicule personnel utilisé dans le cadre du travail.
- Tout accident de véhicule, impliquant un véhicule de l'entreprise ou un véhicule personnel utilisé dans le cadre du travail, doit faire l'objet d'un rapport selon la procédure d'analyse d'accidents en vigueur.
- Toute personne qui utilise un véhicule ou un équipement motorisé dans le cadre de ses fonctions doit, selon l'évaluation du besoin faite par le gestionnaire, suivre une formation l'initiant à l'opération et à la conduite sécuritaires.
- Tous les véhicules propriété de l'entreprise, doivent être identifiés aux couleurs d'Hydro-Québec, y compris les logotypes et signatures officielles de l'entreprise. Nul ne peut altérer ou enlever un message écrit ou visuel, ou ajouter un autre message non autorisé. Exceptionnellement, certaines particularités liées à la nature du travail peuvent nécessiter l'utilisation d'un véhicule banalisé.
- Aucune modification ne peut être effectuée sur les véhicules de l'entreprise sans une analyse détaillée portant sur : les impacts sur la santé et la sécurité des travailleurs et du public, sa faisabilité technique et les impacts économiques pour l'entreprise.
- La carte d'essence remise à l'employé est la propriété exclusive de l'entreprise et doit être utilisée conformément aux conditions apparaissant à l'endos de celle-ci (voir en annexe).

Titre	Numéro
Utilisation de véhicules et déplacements d'affaires	DIR-25

2.2 Déplacements d'affaires

- Le personnel d'Hydro-Québec doit accepter de voyager et de s'héberger au coût le plus avantageux négocié pour l'entreprise.
- L'utilisation des avions privés de l'entreprise est obligatoire si la destination est disponible suivant l'horaire en vigueur.
- Tout affrètement d'aéronef doit être effectué par la direction principale Approvisionnement et Services.
- La réservation et l'achat de billets de transport aérien ou ferroviaire commercial doivent être effectués exclusivement par l'entremise d'une agence de voyages désignée par Hydro-Québec.
- Les réservations d'hôtels doivent être effectuées auprès des institutions hôtelières avec lesquelles l'entreprise a des tarifs négociés. Elles peuvent également être effectuées par l'intermédiaire de l'agence de voyages désignée par Hydro-Québec lorsque la réservation est jumelée à un transport aérien ou ferroviaire commercial.
- Les locations de véhicules automobiles doivent être effectuées avec la compagnie de location automobile avec laquelle l'entreprise a négocié une entente.
- L'employé est responsable d'annuler toute réservation faite en son nom et de retourner le billet non utilisé à l'agence émettrice. Il doit signaler immédiatement la perte de billet à l'agence émettrice.

3. Mécanismes de suivi

La direction Services fera un suivi annuel de l'efficacité de sa directive; à cette fin, elle implante les mécanismes suivants :

- Rapport annuel contenant une analyse et des statistiques sur les activités reliées à la directive.
- Vérification du respect des règles et analyse des dérogations.

Toutes les unités administratives de l'entreprise doivent assurer l'application de la présente directive et fournir l'information nécessaire au suivi.

4. Annexe

Conditions d'utilisation de la carte d'essence (reproduction des conditions inscrites à l'endos de la carte) :

« Cette carte n'est valable que pour le véhicule identifié Hydro-Québec dont le numéro correspond à celui indiqué sur cette carte. La carte ne doit être utilisée que pour l'achat d'essence sans plomb ordinaire ou de diesel. Elle pourra également servir, en cas d'urgence, pour les interventions se limitant au remorquage et à la remise en marche sécuritaire du véhicule. »

Titre	Numéro
Utilisation de véhicules et déplacements d'affaires	DIR-25

ANNEXE 2

ÉTUDE DU «HACKETT GROUP»

PROCUREMENT

The Hackett Group is the world's foremost benchmarking firm in the knowledge-worker field. Since 1991, our studies have helped more than 1,050 leading companies evaluate the efficiency and effectiveness of their staff functions. Our benchmark participants include 80 percent of the Dow Jones Industrials, 40 percent of the Fortune 100 and 25 percent of the Fortune 500.

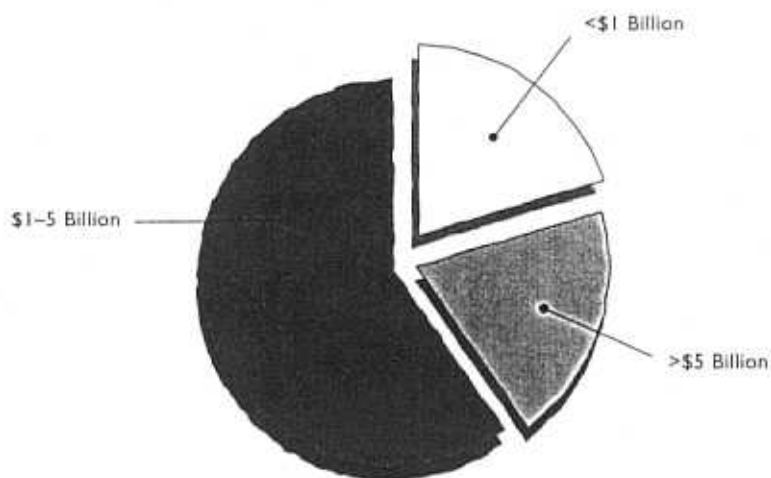
A constantly growing number of companies are benchmarking their procurement processes, systems and organizations to obtain comparisons of costs, productivity and effectiveness. Many today are seeking a better understanding of their procurement organizations so they can focus on dramatically lowering one of the largest costs to the corporation. While there are existing benchmarks that measure purchasing efficiency, The Hackett Group's is the only one that critically compares organizational effectiveness.

Benchmarking is the starting point for capturing this type of knowledge and understanding. Benchmark participants use their data to learn about the best practices of world-class procurement organizations. They then apply what they've learned in their own organizations to reduce costs and add greater value.

STUDY BACKGROUND

Of the companies that are participating in The Hackett Group Best Practices Benchmark Study of Procurement, about 60 percent are in the goods-producing sector, while 40 percent are in the services business. A wide variety of industries and organizational structures and sizes is represented. Companies range in size from \$225 million in annual revenues to \$12 billion, with procurement staffs as small as 22 and as large as 1,100. The split between centralized and decentralized organizations is even.

Participant Size by Revenue



Procurement Processes

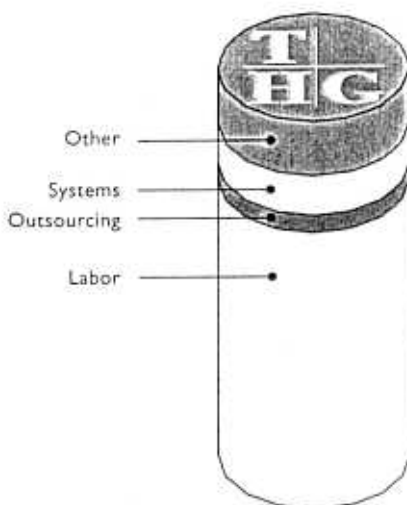
Operational Support	Control & Risk Management	Decision Support
Supplier Selection Supplier Negotiation Requisition & PO Processing Supplier Scheduling/Order Release Material Receipts Problem Resolution Item & Supplier Master File Maintenance	Supplier Performance Measurement Government Compliance Internal Compliance	Sourcing Strategies Supplier Partnering/Development Product Requirements Definition Total Quality Management Initiatives Procurement Management

The Hackett Group Best Practices Benchmark Study of Procurement collects data across 15 procurement processes organized into three broad categories of operational support, control and risk management and decision support. Our stringent process definitions enable solid comparisons to be made between different sizes of companies and across industries. The study's conclusions are an absorbing, objective portrait of where procurement is today and where it is heading.

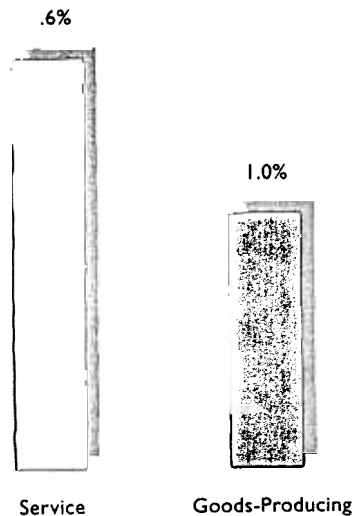
STUDY FINDINGS

On average, a company spends one percent of its purchased costs to manage the procurement function. This cost includes basic transactions such as requisition and purchase order processing as well as activities like supplier performance measurement and strategic sourcing. There are four components to the cost: fully loaded labor (wages, salaries and benefits), outsourcing, systems (run time and maintenance for procurement systems only) and other (such as facilities, supplies and corporate allocations).

Average Cost as a Percent of Purchased Costs 1%



Cost as a Percent of Purchased Costs



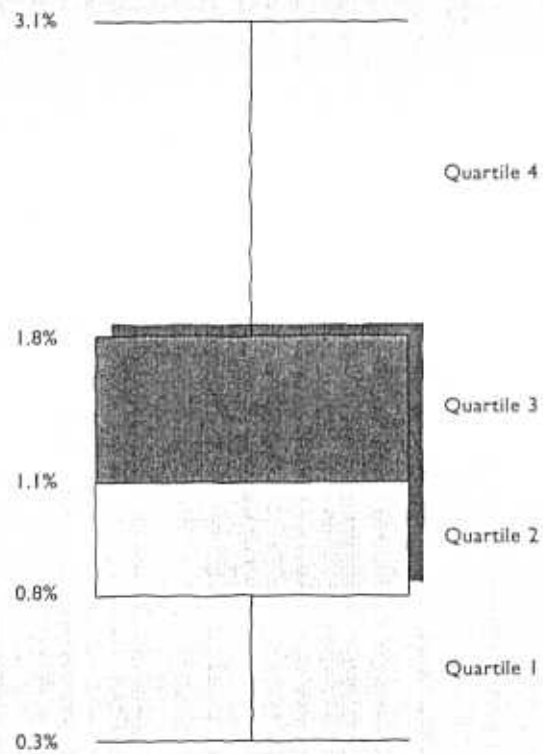
The benchmark data reveals that a major driver of cost is business type: Goods-producing companies have a lower cost. One reason goods producers' costs are lower is because they have a greater volume of high-dollar, high-value purchase orders than service companies. It requires essentially the same amount of time to process high-value orders as smaller ones.

In addition, goods producers usually purchase a higher number of standard items, which can decrease the number of purchase orders required and also reduce overall order complexity. As such, overall costs for goods producers will traditionally be lower.

While procurement costs the average organization one percent of purchased costs, the range between the lowest and highest is large, with first-quartile companies in the study having costs as low as 0.3 percent and the fourth quartile with costs greater than 1.8 percent.

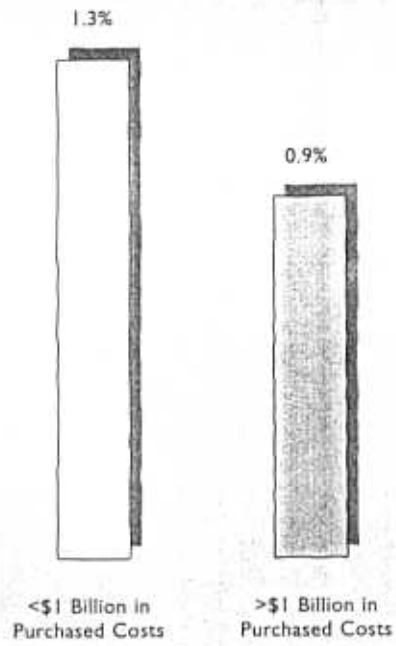
Examination of first-quartile companies in the study reveals a number of emerging trends that permit a lower cost to acquire goods and services. These companies have simplified their procurement processes by incorporating best practices in their day-to-day operations. In addition, they are integrating systems to provide high-quality contract and price information across the enterprise. The top 25 percent are aggressively promoting the use of procurement cards for small-dollar purchases and providing on-line libraries that allow requisitioners to self-generate purchase orders for standard and commodity products.

Cost as a Percent of Purchased Costs



Costs are significantly lower for larger companies, owing to economies of scale. Organizations with purchased costs in excess of \$1 billion have procurement costs that are about two-thirds those of companies with less than \$1 billion in purchased costs. Larger companies employ more technology, which improves productivity by replacing labor with systems. In addition, larger companies are able to dilute their sizable technology investments over a larger revenue base.

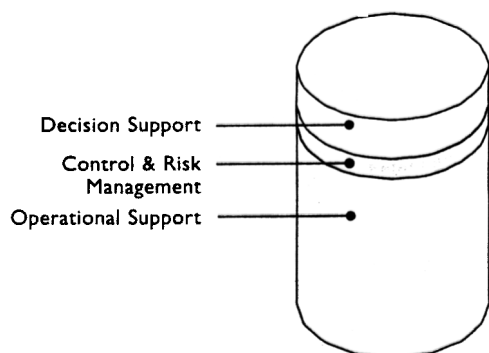
Cost as a Percent of Purchased Costs



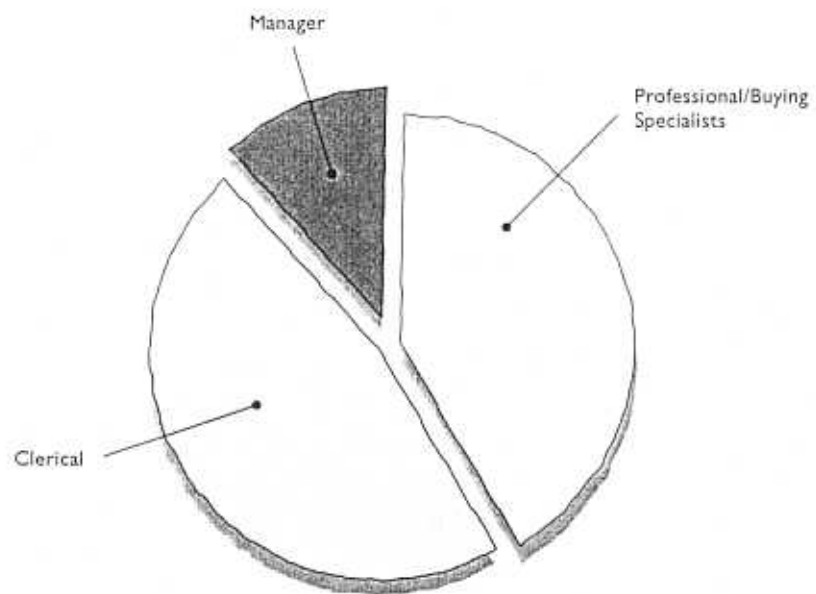
Procurement staffs have an average of 157 full-time equivalent (FTE) employees per billion dollars of purchased costs. This is broken down into the following process categories: operational support, 113 employees; control and risk management, 15; decision support, 23; and procurement management, six. Only 42 percent of the staff are buying specialists; 46 percent are clerks and administrative personnel.

Procurement departments control purchases that typically represent about 40 percent of revenue. Few other functions in the corporation control so much – or possess such potential for improving the bottom line. Finding ways to boost procurement's spending effectiveness just two percent could mean an increase of \$100 million in shareholder value for a billion-dollar company.

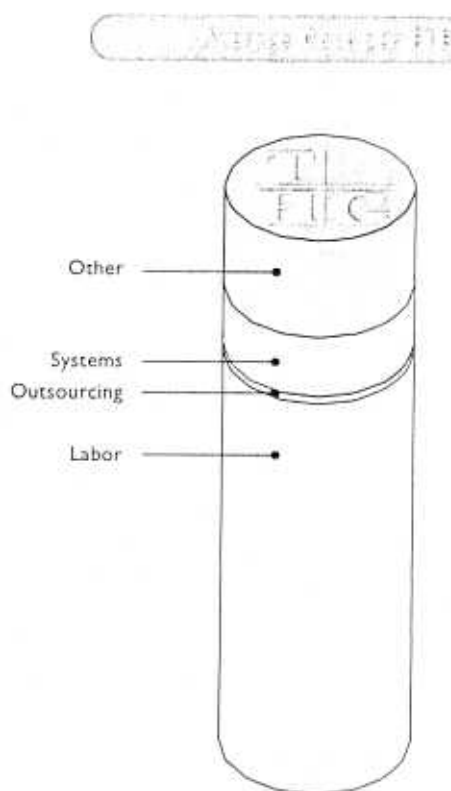
Average FTEs per \$ Billion of Purchased Costs



Average Staff Mix

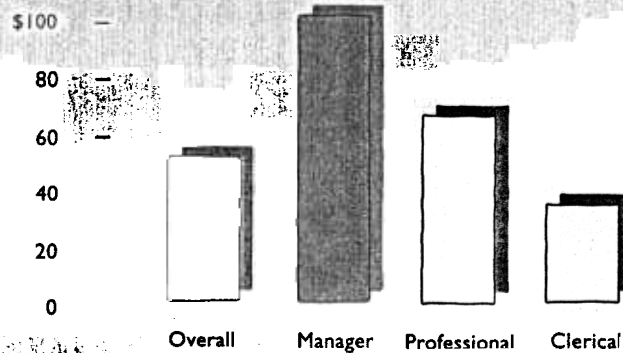


The average cost per procurement FTE is \$70,400, with more than 72 percent being fully loaded labor cost. Companies spend about \$6,800 per FTE annually on systems that support procurement processes.



Average Labor Cost by Staff Classification

(\$ THOUSANDS)



The procurement staff members have excellent credentials, with 28 percent of managers and 22 percent of professionals holding both master of business administration degrees and professional purchasing certifications.

The procurement staff also is highly experienced. The average work experience is 16 years – 10 years' tenure with the present employer and six years' prior experience. The annual turnover rate is six percent.

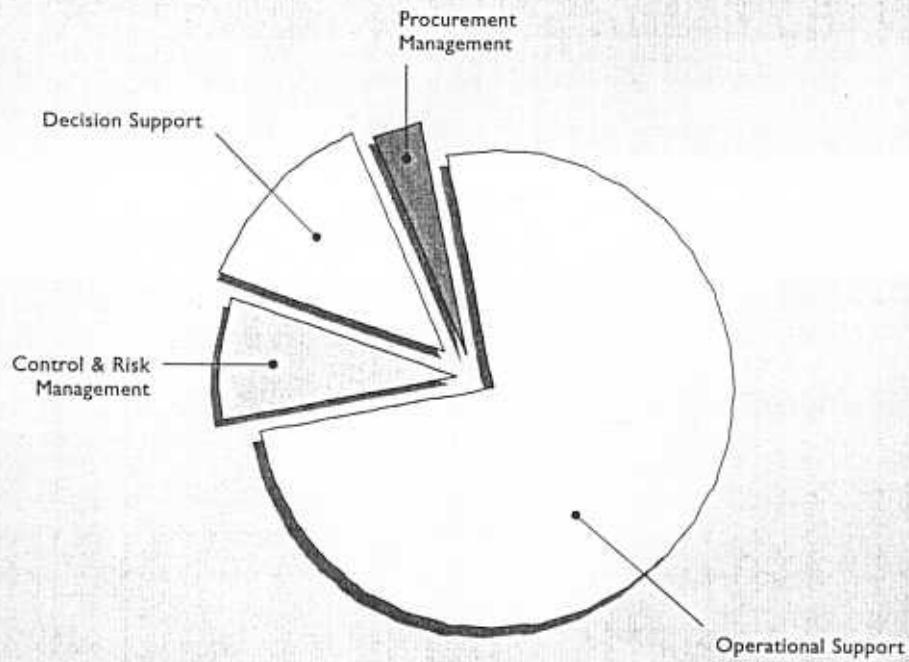
The average fully loaded labor cost in the study is \$53,000 per procurement FTE. Management staff members average \$101,000. Professionals cost an average of \$66,000, and the average clerical labor cost is \$35,000.

Procurement spends the bulk of its time on operational support activities, such as requisition and purchase order processing, supplier selection and material receipts processing. With 76 percent of procurement's overall time focused on lower value-added activities, the study confirms that an appreciable number of managers and professionals are engaged in routine, day-to-day control and risk management activities, rather than higher value-added decision support. In fact, the typical manager spends less than two percent of the time helping to develop strategic alliances. While they believe they are spending their time as productively as possible, too often managers are drawn into solving operational support problems that eat away at the time needed to build strong procurement relationships and plan for the future.

Decision Support

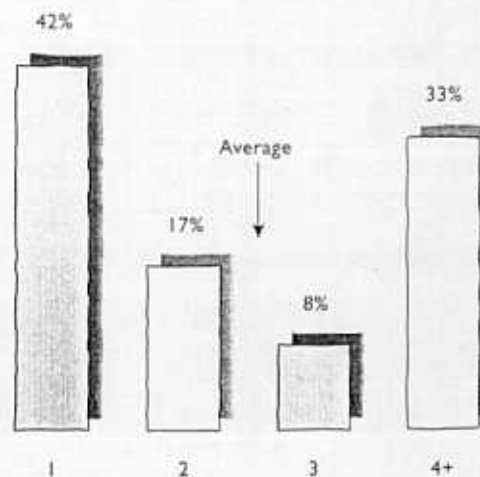
Control & Risk
Management

Average Percent of Time Spent



The average procurement organization in the study has two to three layers of management. However, nearly a third of companies have four or more layers. Spans of control – the ratio of supervisor to subordinates – average about 1:7 across the corporation. Spans of control are substantially higher in the operational support area and lower in the higher value-added areas.

Layers of Management



1:15

1:12

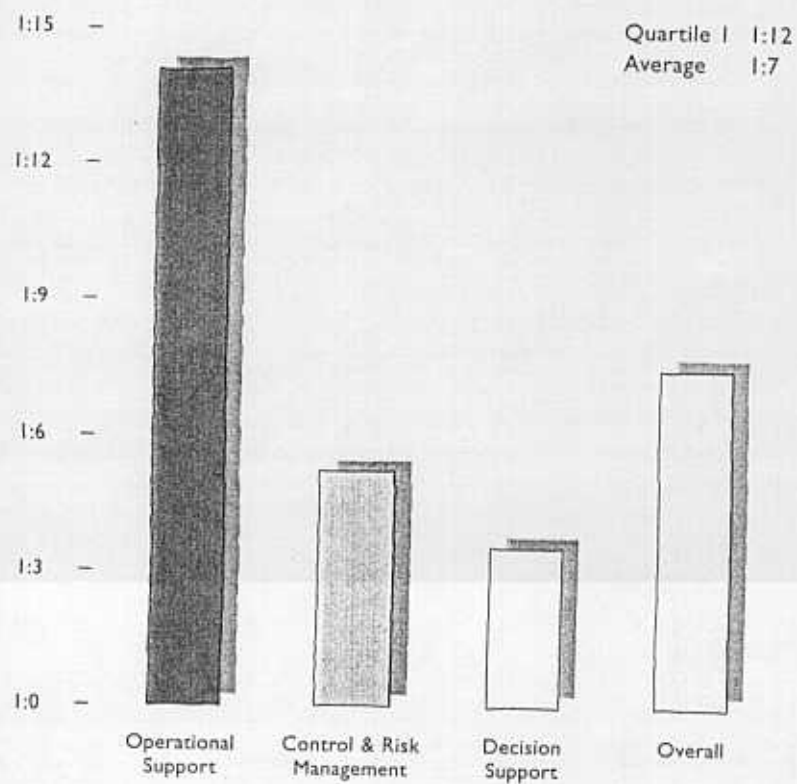
1:9

1:6

1:3

1:0

Ratio of Manager to Employees



Companies that are employing best practices such as bar coding, electronic data interchange (EDI) and procurement cards are reaping the benefits in terms of cost savings, better information and higher levels of customer satisfaction, according to the study. There is a significant difference in process cost between companies that have and have not reengineered and employed best practices (process cost includes labor and outsourcing).

PROCESS COST PER TRANSACTION

Process	Measure	Average	World Class
Requisition & PO Processing	POs Processed Annually	\$ 9.50	\$1.87
Material Receipts	Shipping Receipts	\$13.03	\$2.74
Problem Resolution	Problems Resolved	\$36.57	\$6.89
Item & Supplier Master File Maintenance	Item & Supplier Updates	\$19.52	\$5.74

Top-pe
to a gr
80 per
20 per

Average Reliance on Manual Processing

\$100 —

80

60

40

20

0

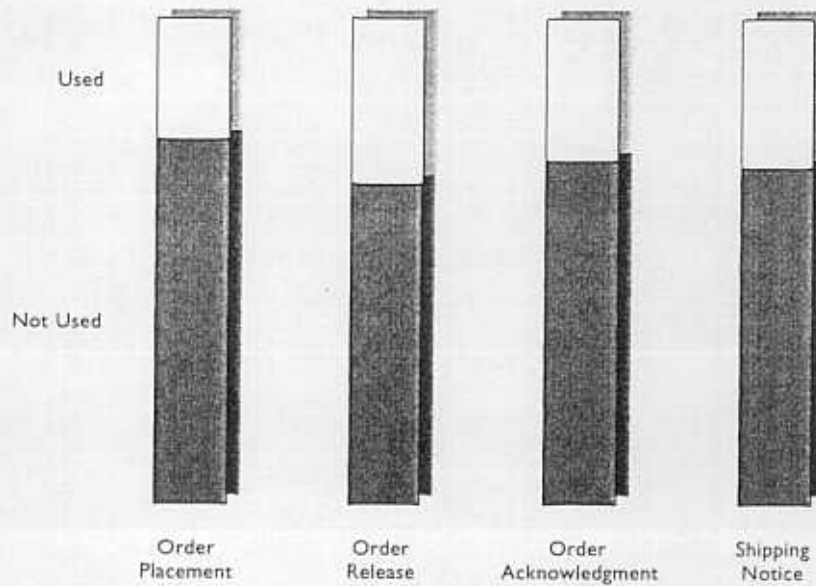
Manual

Bar-Coded

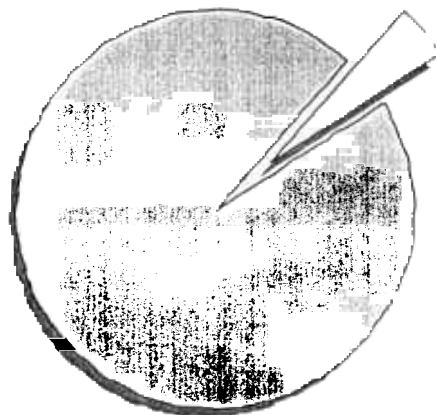
Top-performing companies in the study are using automated tools to a greater extent. For example, at the average company more than 80 percent of receiving transactions are processed manually. Only 20 percent of material receipts utilize bar codes.

Similarly, EDI is used, at most, about 30 percent of the time. Order placement, release and acknowledgment and shipping notices remain manual-intensive at the average company. First-quartile companies utilize EDI about a third more than average companies.

Average Employment of EDI Technology

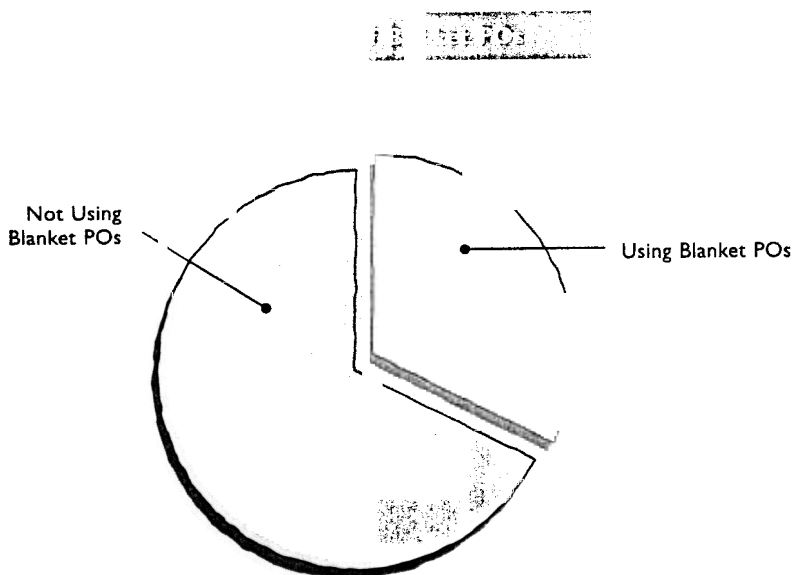


Average Transactions Using Procurement Cards

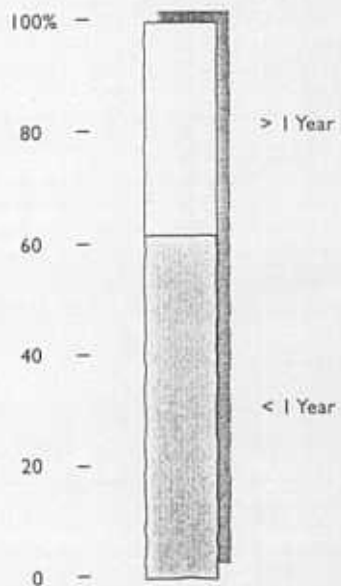


Procurement cards – while widely touted – are not widely utilized in the average company benchmarked by The Hackett Group. Only four percent of transactions are executed with procurement cards, compared to the estimated 40 to 50 percent that could possibly be handled by these cards. First-quartile companies use procurement cards for twice as many transactions as the average company. Procurement cards not only reduce transactional costs in purchasing, the cards typically reduce the cost of making a payment by more than 85 percent.

Blanket purchase orders – another best practice – are underutilized in the average company in the study. Two-thirds of transactions are processed without blanket purchase orders. The best companies utilize blankets about 51 percent of the time. Top performers also rely on long-term contracts to a greater extent; at the average company, only about 60 percent of contracts are of a long-term nature (greater than one year), compared to 72 percent in the first quartile.



Average Use of Long-Term Contracts



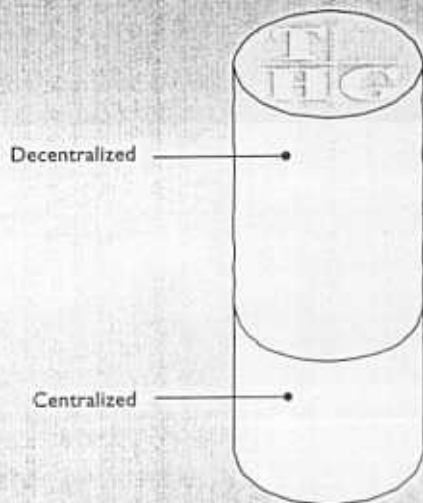
Procurement is systems-intensive, according to the study. The typical company has almost 30 procurement systems per billion dollars of purchased costs, one of the largest numbers in the corporation. These systems tend to be customized, complex and not highly integrated, and the average age is just over seven years. Given that every six to eight years a company typically replaces most of its procurement systems, many companies are due to update and replace their procurement infrastructures.

Average Systems per \$ Billion of Purchased Costs

Process	Number	Age
Requisition & PO Processing	6.1	7.2
Supplier Scheduling/Order Release	6.6	7.0
Material Receipts	5.2	7.9
Item & Supplier Master File Maintenance	6.9	7.5
Supplier Performance Measurement	4.0	4.5
	—	—
Total	28.8	Weighted Average 7.2

As m
busin
practi
acros

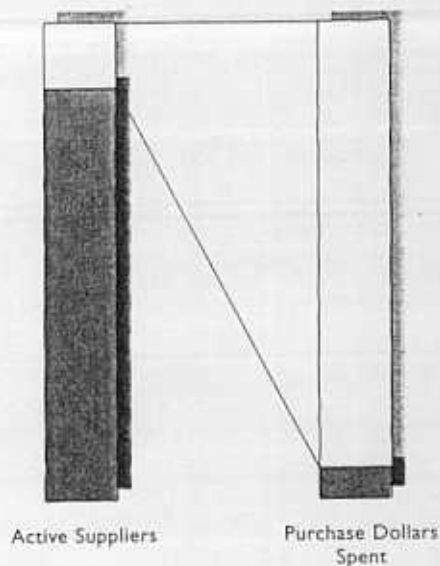
Percent of Purchased Costs



As much as 56 percent of all supplier price negotiations occur at the business-unit level in most companies. As a result, price and best practices information is seldom shared, limiting the buying leverage across the corporation.

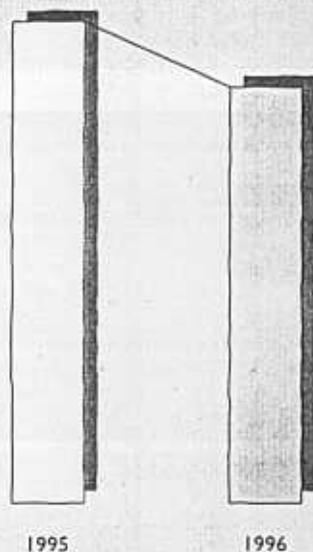
On average, a billion-dollar company contracts with 12,200 suppliers. But the spending distribution among them is far from balanced. Some 90 percent of dollars are directed to only 18 percent of suppliers. The remaining 10 percent are disbursed as small-dollar transactions among the other 10,000-plus providers. First-quartile companies in the study are about 28 percent more concentrated in spending their purchase dollars.

Supplier Concentration of Spend



A tr
acco
few
alliar

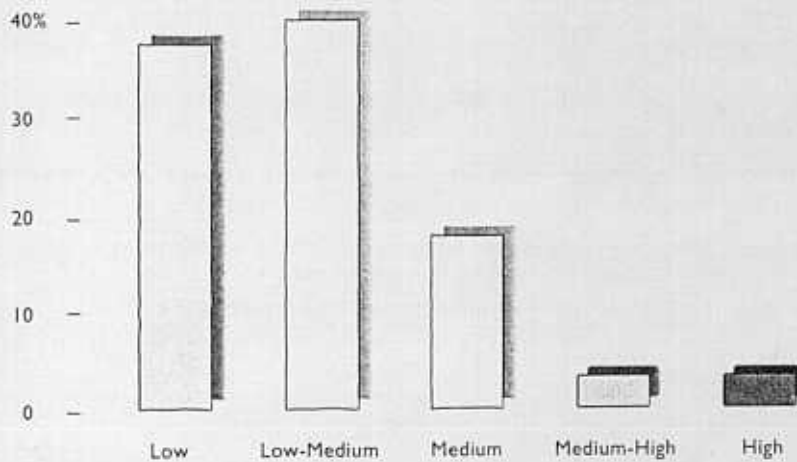
Average Number of Suppliers



A trend toward reducing the total number of suppliers is under way, according to the study. The average company presently has 10 percent fewer suppliers than one year ago, as rationalization and strategic alliance efforts take hold.

While the total number of suppliers is slowly being reduced, single sourcing still remains beyond the reach of most procurement organizations. Some 76 percent of companies report low or low-medium utilization of single sourcing. Only three percent claim high usage.

Average Utilization of Single Sourcing



Profile of a World-Class Procurement Organization

	Quartile 1	Average
Cost as a Percent of Purchased Costs	<0.8%	1.0%
FTEs per \$ Billion of Purchased Costs	105	157
Suppliers Receiving 90 Percent of Purchase Dollars	14%	18%
POs Handled per FTE	1,440	800
Procurement Card Usage	9%	4%

Based upon analysis of first-quartile companies in the study, we project that a top-performing procurement organization of the future will look very different.

THE HACKETT GROUP

The Hackett Group is one of the world's leading-edge consulting firms, focusing solely on improving the efficiency and effectiveness of knowledge-worker functions, such as procurement, finance, human resources and information technology. Our firm is in two major lines of business – benchmarking and management consulting.

We chiefly serve complex national and multinational corporations realizing that global business conditions require their knowledge-worker functions to undergo a fundamental reorientation – a reorientation in the mission, operations and, most essentially, in the value they add.

We strongly believe that no company can embark upon a successful improvement effort without first quantitatively establishing its current position. As a result, we maintain the world's largest and most comprehensive benchmarking databases, against which companies can compare their performance. Companies benchmark to see where they stand today – how they actually spend their time and add value. In addition, benchmarking also identifies high-potential improvement opportunities and helps in selling the need for change. Benchmarking also lets participants learn what other forward-thinking companies are doing differently and better.

Beyond benchmarking, we assist our clients in developing tactical plans to move their organizations toward world-class business performance. Our work with clients helps them reduce costs and ready their business infrastructures to permit future growth, as well as positions them to contribute more value to the corporation.

We offer to clients a rigorous consulting methodology proven effective with dozens of the Fortune 500. This includes a proprietary tool kit of application: for executing and managing the reengineering project, as well as a renowned library of best practices – codified from our benchmark studies – covering the full spectrum of knowledge-worker processes. Our team is composed of skilled, specialized facilitators – bringing technical capabilities, content knowledge and expertise and equipping the client to lead and implement the needed improvement program. Based upon the insights gained through benchmarking, we assist companies in developing blueprints for improvement.

New companies are being accepted into the ongoing Hackett Group Best Practices Benchmark Study of Procurement on a daily basis. Participants collect their data via an easy-to-use, self-administered, computerized tool. We provide extensive up-front training and ongoing support throughout the project. Detailed, custom, confidential results are reported back in about eight weeks, including an on-site results presentation, implications discussion and best practices knowledge transfer session.

For information about participating in the study or about our consulting services, please contact The Hackett Group.

The Hackett Group
1742 Georgetown Road
Hudson, OH 44236 USA
(330) 656-3110
www.thgi.com

© 1997 All material contained herein is
the sole property of The Hackett Group, Inc.
All rights reserved. 10/97