

**COÛTS DE DISTRIBUTION ET  
SERVICES À LA CLIENTÈLE**



## 1 CONTEXTE

1 Les activités du Distributeur continuent de croître en 2008, quoique de façon  
2 moins soutenue qu'au cours de la période 2001-2007. Ainsi, le nombre  
3 d'abonnements a connu une croissance annuelle moyenne de 1,3 % de 2001 à  
4 2007 comparativement à une croissance 2007-2008 de 1,0 %. Tel que  
5 mentionné dans son dernier dossier tarifaire, ce contexte a contraint le  
6 Distributeur à concentrer ses efforts sur les activités lui permettant de faire face à  
7 cette croissance pendant quelques années. En priorité, le Distributeur a initié en  
8 2007 des travaux additionnels en maîtrise de la végétation et propose de  
9 poursuivre en ce sens au cours des prochaines années.

10 Par ailleurs, en plus de certains éléments spécifiques présentés l'an dernier (dont  
11 le coût de retraite et le programme d'automatisation du réseau), le Distributeur  
12 présente en 2008, les deux nouveaux éléments suivants, brièvement décrits à la  
13 section 2.1.2 :

- 14 • un projet pilote de tarification différenciée dans le temps (TDT) ;
- 15 • une stratégie pour la clientèle à faible revenu.

16 Notons également que l'année 2008 est marquée par l'implantation du dernier  
17 livrable de SIC, qui exercera des pressions à la fois sur les charges d'exploitation  
18 et d'amortissement, ainsi que sur le coût du capital.

19 Enfin, les coûts de distribution et services à la clientèle sont estimés à  
20 2 842,8 M\$ pour l'année 2008, en hausse de 154,8 M\$ (5,8 %) comparativement  
21 à ceux autorisés en 2007.

## 2 ÉVOLUTION DES COÛTS DE DISTRIBUTION ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

1 Les coûts de distribution et services à la clientèle se détaillent comme suit :

2 **TABLEAU 1**

	COÛTS DE DISTRIBUTION & SERVICES À LA CLIENTÈLE					
	(en millions de dollars)					
	Exercices terminés le 31 décembre					
	Année historique	2007		Année témoin	Variation	
2006	D-2007-12	Année de base	2008	D-2007-12 vs 2008		
				\$	%	
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1 151,1</b>	<b>1 212,8</b>	<b>1 208,2</b>	<b>1 251,6</b>	<b>38,8</b>	<b>3,2%</b>
Charges brutes directes	1 082,1	1 126,4	1 129,7	1 138,0	11,6	1,0%
<i>Masse salariale</i>	763,7	784,2	788,4	783,2	-1,0	-0,1%
<i>Autres charges directes</i>	318,4	342,2	341,3	354,8	12,6	3,7%
Charges de services partagés	371,4	391,0	389,7	412,6	21,6	5,5%
Coûts capitalisés	-336,7	-344,1	-350,7	-339,9	4,2	-1,2%
Frais corporatifs	34,3	39,5	39,5	40,9	1,4	3,5%
<b>Autres charges</b>	<b>725,0</b>	<b>740,1</b>	<b>740,1</b>	<b>800,9</b>	<b>60,8</b>	<b>8,2%</b>
Achats de combustible	58,7	69,1	69,0	75,2	6,1	8,8%
Amortissement et déclassement	569,8	572,8	576,7	640,3	67,5	11,8%
Taxes	96,5	98,2	94,4	85,4	-12,8	-13,0%
<b>Coût du capital</b>	<b>629,2</b>	<b>735,1</b>	<b>735,4</b>	<b>790,3</b>	<b>55,2</b>	<b>7,5%</b>
Capitaux empruntés	448,2	484,8	485,9	514,6	29,8	6,1%
Capitaux propres	181,0	250,3	249,4	275,8	25,4	10,2%
	<b>2 505,3</b>	<b>2 688,0</b>	<b>2 683,7</b>	<b>2 842,8</b>	<b>154,8</b>	<b>5,8%</b>

3

## 2.1 Charges d'exploitation

1 Tout en assumant pleinement l'ensemble de ses responsabilités, le Distributeur  
2 n'accroît ses charges d'exploitation en 2008 que de 3,2 % ou 38,8 M\$ de plus  
3 que les montants autorisés par la Régie pour 2007. Cette progression représente  
4 le quart de la croissance de l'ensemble des coûts de distribution et services à la  
5 clientèle.

6 La Régie considérant que certaines charges, telles la masse salariale et la  
7 maintenance du réseau, sont sous le contrôle du Distributeur alors que d'autres,  
8 spécifiques, sont plutôt ponctuelles et hors de son contrôle, il est utile de  
9 distinguer la contribution de ces catégories à l'évolution des charges:

10 **TABLEAU 2**  
11 **CHARGES D'EXPLOITATION**

En millions de \$	D-2007-12	Année témoin 2008	Variation 2007-2008
Activités du Distributeur, excluant les éléments spécifiques	1 083,8	1 107,0	2,1%
Éléments spécifiques	129,0	144,6	12,1%
Charges d'exploitation totale	1 212,8	1 251,6	3,2%

### 2.1.1 Activités du Distributeur, excluant les éléments spécifiques

13 Le tableau 2 révèle que sans les éléments spécifiques, les charges d'exploitation  
14 2008 sont en hausse de 2,1 %, soit un niveau équivalent à l'inflation. Cette  
15 enveloppe de charges d'exploitation, totalisant 1 107,0 M\$, permettra au  
16 Distributeur de couvrir l'ensemble de ses besoins de base dont plus  
17 particulièrement les éléments suivants :

- 18 • l'évolution normale de ses charges liée à l'inflation ;
- 19 • les augmentations et la progression salariales de l'ordre de 3 % ;

- 1 • la croissance de ses activités liées aux nouveaux abonnements ;  
2 • la poursuite de ses activités de maintenance à un niveau nécessaire pour ne  
3 pas compromettre à court terme la qualité de service aux clients (dont  
4 l'importance a été démontrée lors du dernier dossier tarifaire) ;  
5 • l'impact relié à l'exploitation et à la maintenance de SIC, suite à sa mise en  
6 service (de l'ordre de 30 M\$ annuellement se reflétant principalement au  
7 niveau des charges de services partagés).

8 Pour arriver à contenir la progression des charges à un niveau de 2,1 %, le  
9 Distributeur prévoit déployer les actions suivantes :

- 10 • la mise en place de mesures d'efficience de gestion courante générant des  
11 gains de l'ordre de 1 % de ses charges d'exploitation, soit environ 10 M\$ par  
12 année ;  
13 • pour 2008, un resserrement additionnel et ponctuel de ses charges  
14 d'exploitation et du processus de comblement ou de création de postes  
15 permanents ou temporaires pour une contribution de 30 M\$ (Voir aussi  
16 masse salariale à la pièce HQD-7, document 4) ;  
17 • l'examen critique des projets sous le contrôle du Distributeur et de leurs  
18 incidences sur ses opérations, compte tenu de l'évolution ciblée des coûts  
19 totaux.

20 Ce faisant, le Distributeur répond aux préoccupations de la Régie à l'effet qu'une  
21 planification adéquate de ses charges sur plusieurs années et une augmentation  
22 de l'efficience permettront de maintenir les charges d'exploitation à un niveau  
23 raisonnable, afin qu'elles se rapprochent du taux d'inflation.

24 Le Distributeur souligne de plus que sans l'impact de la croissance de ses  
25 activités liées aux nouveaux abonnements, ses charges d'exploitation (excluant  
26 les éléments spécifiques) n'auraient progressé que de 1,1 %.

### 2.1.2 Éléments spécifiques

1 Le Distributeur présente à la Régie les dossiers suivants dont la nature  
2 commande un traitement spécifique :

3 **TABLEAU 3**  
4 **ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DES CHARGES D'EXPLOITATION**

En millions de \$	D-2007-12	Année témoin 2008	Variation 2007-2008
Coût de retraite	96,8	84,1	-12,7
Automatisation du réseau	2,9	6,2	3,3
Alimentation des clients de la région de Schefferville	8,0	8,2	0,2
Maîtrise de la végétation (Note 1)	6,3	12,5	6,2
Stabilisation de SIC	15,0	25,0	10,0
Projet pilote TDT	0,0	5,8	5,8
Stratégie pour la clientèle à faible revenu	0,0	2,8	2,8
<b>Total - éléments spécifiques</b>	<b>129,0</b>	<b>144,6</b>	<b>15,6</b>

5 Note 1 : Correspond aux coûts additionnels de maîtrise de la végétation par rapport au budget 2006

### 6 **Coût constaté au titre des prestations constituées (coût de retraite)**

7 Le coût de retraite d'Hydro-Québec s'appuie sur des évaluations actuarielles  
8 réalisées périodiquement par une firme externe d'actuaire conseils. Entre 2007  
9 et 2008, ce coût diminue de 12,7 M\$. La diminution se répartit essentiellement  
10 comme suit :

- 11 • La part du coût de retraite attribuée au Distributeur a diminué de 10,7 M\$,  
12 passant de 78,1 M\$ en 2007 à 67,4 M\$ (voir HQD-7, document 4 et  
13 HQD-7, document 7).
- 14 • Les charges de services partagés du Distributeur attribuables à la part du  
15 coût de retraite assumée par les fournisseurs internes de services sont  
16 passées de 16,2 M\$ en 2007 à 13,9 M\$ en 2008.

- 1       • Les frais corporatifs attribuables à la part du coût de retraite assumée par  
2       les unités corporatives sont passées de 2,5 M\$ en 2007 à 2,8 M\$ en  
3       2008.

#### 4       **Automatisation du réseau**

5       Tel qu'indiqué au tableau 3, les charges d'exploitation pour la réalisation du  
6       programme d'automatisation passent de 2,9 M\$ en 2007 à 6,2 M\$ en 2008, soit  
7       une hausse de 3,3 M\$. Ce montant additionnel s'inscrit dans la progression des  
8       coûts aux charges d'exploitation autorisées par la Régie.

#### 9       **Alimentation des clients de la région de Schefferville**

10       Suite à la prise en charge en 2007 du réseau de Schefferville, le Distributeur doit  
11       assumer en 2008 les coûts relatifs à l'exploitation de la centrale et des lignes de  
12       transport, ainsi qu'à l'exploitation du réseau de distribution. Des coûts totalisant  
13       8,2 M\$ sont prévus en 2008. Leur niveau est équivalent à celui de 2007.

#### 14       **Maîtrise de la végétation**

15       En continuité avec l'argumentaire déposé dans le dossier tarifaire R-3610-2006 à  
16       la pièce HQD-7, document 3, le Distributeur augmente les sommes consacrées à  
17       la maîtrise de la végétation de 6,2 M\$ par rapport au montant autorisé en 2007.  
18       Ainsi, le budget 2008 de cette activité totalisant 54,8 M\$, permettra de poursuivre  
19       le redressement amorcé en 2007. Malgré un rythme plus lent qu'initialement  
20       planifié, le montant additionnel demandé par le Distributeur lui permettra de  
21       revenir graduellement au niveau souhaité de contrôle de la végétation.

#### 22       **Stabilisation post Projet Système d'Information Clientèle (SIC)**

23       Tel que plus amplement décrit à la pièce HQD-13, document 2, suite à la  
24       livraison 2 (L2 - implantation de SIC auprès de la clientèle commerciale et  
25       d'affaires) complétée à la fin de 2005, le Distributeur reconnaissait dans le  
26       dossier tarifaire R-3610-2006 les difficultés rencontrées afin d'intégrer la solution

1 technique dans ses opérations courantes. Après avoir étudié les différents  
2 scénarios possibles, le Distributeur annonçait devoir étaler l'implantation de L3  
3 s'adressant à la clientèle résidentielle jusqu'en janvier 2008.

4 À ce titre, l'année 2007 permettra entre autres, de poursuivre la stabilisation de  
5 la livraison L2, d'apporter des améliorations à la solution (autant pour L2 que  
6 pour L3), de favoriser le développement de l'apprentissage du personnel, et dans  
7 un contexte plus général, de mieux préparer la livraison L3, tout en minimisant  
8 les impacts pour la clientèle résidentielle. Notons que l'enjeu de volume est  
9 significatif car cette implantation signifie la conversion des données pour environ  
10 2 800 000 clients, soit 15 fois plus que pour la clientèle visée par L2 (environ  
11 150 000 clients). De plus, le nombre d'employés formés et fortement touchés est  
12 3 fois plus grand que dans le cadre de la livraison L2 (1 200 comparativement à  
13 400 employés). À cette situation s'est ajouté un taux de roulement du personnel  
14 très élevé. Dans ce contexte, des coûts de stabilisation totalisant 15 M\$ ont été  
15 soumis en 2007.

16 Pour 2008, le Distributeur évalue les coûts de stabilisation à 25,0 M\$, soit  
17 10,0 M\$ de plus que l'année précédente, principalement pour couvrir les  
18 éléments suivants :

- 19 • une augmentation des effectifs en 2008 soit 70 ETC (4 M\$) (support et  
20 coaching d'employés utilisant SIC, remplacement d'employés en  
21 formation, traitement d'un nombre accru d'appels des clients et intégration  
22 des nouveaux processus de travail) ;
- 23 • des charges additionnelles de mauvaises créances pendant la période de  
24 transition (6 M\$), compte tenu de la courbe d'apprentissage du personnel  
25 et du traitement d'un nombre accru d'appels.

26 Bien que le Distributeur ait identifié une série d'actions pour favoriser une  
27 implantation harmonieuse de L3, il est d'avis que la mise en service en début

1 d'année 2008 aura nécessairement des impacts sur les indicateurs de la  
2 satisfaction de la clientèle résidentielle. Cependant, la solution retenue permettra  
3 une transition optimale en minimisant les impacts comparativement à ce qu'ils  
4 auraient été avec une implantation une année plus tôt.

### 5 **Projet pilote TDT**

6 Dans le cadre de sa dernière stratégie énergétique, le gouvernement du Québec  
7 souhaitait que le Distributeur implante progressivement au Québec une  
8 tarification selon la saison et l'heure d'usage, en l'invitant à soumettre une  
9 demande à la Régie de l'énergie dès 2007. Afin de concrétiser l'orientation du  
10 gouvernement du Québec, supportée par la Régie dans sa dernière décision, le  
11 Distributeur propose un projet pilote dont les coûts sont évalués à 5,8 M\$ pour  
12 2008, visant à acquérir des données plus précises qui permettront de mieux  
13 apprécier les coûts et les bénéfices pour la clientèle d'une implantation de la  
14 tarification différenciée dans le temps au Québec (voir HQD-12, document 5).

15 Le niveau d'incertitude entourant ce projet ne permet pas d'établir avec une  
16 assurance raisonnable que ces coûts génèreront des avantages économiques  
17 futurs identifiables et mesurables. Par conséquent, ces coûts ne rencontrent pas  
18 les critères de capitalisation et sont donc prévus aux charges de l'exercice.

### 19 **Stratégie pour la clientèle à faible revenu**

20 Le Distributeur poursuit ses efforts pour soutenir les ménages à faible revenu.  
21 Suite aux réflexions d'un comité regroupant divers groupes du milieu actifs  
22 auprès de cette clientèle, une vingtaine de pistes de solution ont été identifiées  
23 dans le périmètre de responsabilités du Distributeur (voir HQD-14, document 2).  
24 Au démarrage du projet en 2008, un montant de 2,8 M\$ est prévu, dont plus de  
25 la moitié pour le soutien au paiement de facture des clients bénéficiant d'ententes  
26 personnalisées.

## **2.2 Autres charges**

1 Les autres charges passent de 740,1 M\$ en 2007 à 800,9 M\$ en 2008, soit une  
2 augmentation de 60,8 M\$, représentant près de 40 % de l'augmentation de  
3 l'ensemble des coûts de distribution et services à la clientèle. Cette croissance  
4 est essentiellement attribuable à la charge d'amortissement qui a progressé de  
5 67,5 M\$ sur la même période. La pièce HQD-7, document 9 explique en détail  
6 les raisons de cette croissance, les principales étant :

- 7 • une augmentation de 38,9 M\$ de l'amortissement des actifs incorporels  
8 attribuable à la mise en service finale en 2008 du projet SIC ;
- 9 • une augmentation de 18,8 M\$ de l'amortissement du compte de frais  
10 reportés du Plan global en efficacité énergétique (PGEÉ), en lien avec les  
11 investissements croissants réalisés dans les différents programmes en  
12 efficacité énergétique ;
- 13 • une hausse de 19,3 M\$ de l'amortissement des lignes aériennes et  
14 souterraines de distribution découlant, entre autres, des investissements  
15 additionnels liés à la croissance de la demande.

16 Sur la période 2007-2008, ces hausses sont toutefois partiellement compensées  
17 par l'achèvement en 2007 de l'amortissement du projet Dcartes (système  
18 d'information géographique) pour un impact total de 20,1 M\$.

## **2.3 Coût du capital**

19 Le coût du capital est passé de 735,1 M\$ en 2007 à 790,3 M\$ en 2008, en  
20 hausse de 55,2 M\$, représentant 35 % de l'augmentation de l'ensemble des  
21 coûts de distribution et services à la clientèle. Cette hausse s'explique  
22 essentiellement par la progression de la base de tarification (voir HQD-8,  
23 document 2.) et en particulier par la mise en service en 2008 du projet SIC,  
24 générant à elle seule un impact de 29,2 M\$ sur le coût du capital.