

Charges nettes d'exploitation

Table des matières

1	Contexte	5
2	Approche globale paramétrique du Transporteur	7
2.1	Inflation	8
2.2	Efficiencie	9
2.3	Croissance du réseau	9
2.4	Éléments de suivi particuliers.....	10
3	Approche globale paramétrique de la Régie	12
4	Charges brutes directes.....	14
4.1	Masse salariale.....	14
4.2	Autres charges directes	19
5	Services partagés	20
5.1	Sommaire 2011-2014.....	20
5.2	Principaux fournisseurs du Transporteur	21
6	Coûts capitalisés	22
7	Facturation interne émise	24
Annexe 1	Données historiques 2001-2012	25
Annexe 2	Groupe Technologie.....	26
Annexe 3	Centre de services partagés.....	44
Annexe 4	Unités corporatives	50

Liste des tableaux

Tableau 1	Évolution des charges nettes d'exploitation (M\$).....	5
Tableau 2	Éléments de la variation des charges nettes d'exploitation de 2012 à 2014.....	7
Tableau 3	Approche paramétrique - Évaluation des charges d'entretien et d'exploitation additionnelles générées par la croissance du réseau.....	10
Tableau 4	Charges nettes d'exploitation selon la formule paramétrique (M\$)	13
Tableau 5	Charges brutes directes (M\$).....	14
Tableau 6	Masse salariale (M\$).....	14
Tableau 7	Effectif en équivalent temps complet annuel.....	17
Tableau 8	Coûts unitaires de main-d'œuvre	18
Tableau 9	Autres charges directes (M\$)	19
Tableau 10	Sommaire des charges de services partagés	20
Tableau 11	Coûts capitalisés (M\$)	22
Tableau 12	Coûts capitalisés vs investissements (M\$)	23
Tableau 13	Revenus provenant de la facturation interne émise 2011-2014.....	24

1 Contexte

1 Le tableau 1 présente le sommaire de l'évolution des charges nettes d'exploitation
 2 (« CNE ») du Transporteur depuis 2011.

**Tableau 1
 Évolution des charges nettes d'exploitation (M\$)**

	Année historique 2011	2012		Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation 2013 vs D-2012-059 ajusté		Variation 2014 vs 2013	
		D-2012-059 ¹	Année historique						
Charges brutes directes	534,4	534,9	492,3	564,8	570,6	29,9	5,6%	5,8	1,0%
Charges de services partagés	316,4	325,5	310,7	334,3	336,0	8,8	2,7%	1,7	0,5%
Coûts capitalisés	(155,9)	(149,1)	(138,4)	(162,5)	(161,8)	(13,4)	9,0%	0,7	-0,4%
Facturation interne émise	(33,4)	(31,5)	(31,4)	(31,4)	(31,5)	0,1	-0,3%	(0,1)	0,3%
Total	661,5	679,8	633,2	705,2	713,3	25,4	3,7%	8,1	1,1%

1. Reclassé suite au transfert des activités transactionnelles à incidence financière ressources humaines du Transporteur au groupe Finances (corporatif).

3 Tel que présenté au tableau 1, le Transporteur a redressé les CNE de l'année autorisée
 4 2012 afin de tenir compte des ajustements apportés à sa structure organisationnelle. Ceci
 5 permet de rendre comparable les données avec l'année historique 2012. Ainsi, en 2012,
 6 Hydro-Québec a entrepris la transformation de la fonction Ressources humaines, ce qui a
 7 eu pour effet de transférer les activités transactionnelles à incidence financière de cette
 8 nature vers le groupe Finances (corporatif).

9 En ce qui concerne les années de base 2013 et témoin 2014, deux autres ajustements
 10 organisationnels ont été intégrés dans les projections :

- 11 • un transfert des activités et des ressources de la direction Ressources humaines et
 12 communications du Transporteur vers le groupe Ressources humaines (corporatif),
 13 réalisé en 2013 ;
- 14 • un projet de refonte des gestes administratifs ayant pour objectif l'optimisation des
 15 tâches administratives mis de l'avant en cours d'année 2014. La majorité des
 16 activités seront centralisées au groupe Finances.

17 Ces transferts n'ont aucun impact sur les CNE puisqu'une diminution de la masse salariale
 18 et des autres coûts y afférents est compensée par une augmentation équivalente des
 19 charges de services partagés.

20 Les CNE de l'année de base 2013 sont établies à 705,2 M\$, soit 3,7 % de plus que le
 21 montant autorisé par la Régie pour l'année 2012. Cette augmentation s'explique par
 22 l'augmentation du coût de retraite, dans un contexte de baisse des taux d'intérêts, laquelle
 23 est partiellement compensée par des gains d'efficience additionnels et autres réductions de
 24 coûts suite à des mesures de gestion particulières remis à la clientèle. Quant à
 25 l'augmentation des CNE de 1,1 % entre l'année de base 2013 et l'année témoin projetée
 26 2014, celle-ci s'explique par les dépenses liées à l'intégration de nouveaux actifs, la
 27 réalisation de nouvelles interventions ciblées et de réhabilitation en lien avec les stratégies

1 de pérennité et de maintenance ainsi que l'implantation et le maintien d'encadrements
2 associés notamment à de nouvelles normes.

3 Au cours des dernières années, le Transporteur a réussi à contenir ses CNE et ce, en ne
4 portant atteinte ni à la qualité ni la fiabilité du service. Le contexte d'affaires du Transporteur
5 est marqué par plusieurs événements qui ont un impact sur ses façons de faire et sur sa
6 charge de travail, notamment :

- 7 • Les mises en exploitation au cours de la période 2011-2014 sont estimées à
8 6,2 G\$, dont 1,6 G\$ pour l'année de base 2013 et 2,3 G\$ pour l'année témoin
9 2014 ;
- 10 • Le réseau de transport est de plus en plus sollicité ce qui occasionne une pression
11 sur celui-ci et contribue ainsi à accélérer le vieillissement des équipements. Cette
12 sollicitation accrue requiert différentes interventions afin de corriger certaines
13 problématiques ;
- 14 • L'instauration d'un régime obligatoire de normes de fiabilité reconnues en Amérique
15 du Nord, prévoyant un potentiel de pénalités advenant des non-conformités.

16 Enfin, tel que présenté à la pièce HQT-3, Document 1, le Transporteur poursuit
17 l'amélioration continue de ses façons de faire, notamment par la mise en place d'un modèle
18 de gestion des actifs, impliquant l'identification et la réalisation du meilleur geste pour
19 assurer le maintien du réseau. Pour contrer de façon efficiente les effets du vieillissement
20 de son réseau et de sa sollicitation accrue, le Transporteur met actuellement en place un
21 processus décisionnel lui permettant de choisir l'intervention optimale entre un
22 remplacement d'équipement en pérennité ou une intervention ciblée et de réhabilitation,
23 c'est à dire en maintenance corrective ou impliquant un remplacement de pièce importante
24 qui assure l'exploitation de l'actif jusqu'à la fin de sa durée d'utilité prévue. Cette évolution
25 se justifie par la nécessité d'agir, à court et moyen terme, pour maintenir un service fiable et
26 de qualité, ainsi que la sécurité du réseau, habilitant ainsi le Transporteur à remplir sa
27 mission de base, tout en contrôlant la progression de ses coûts globaux. Le Transporteur
28 demande à la Régie d'autoriser la projection des CNE de 705,2 M\$ pour l'année de base
29 2013 et de 713,3 M\$ pour l'année témoin 2014. Le niveau de CNE demandé assure la
30 transition vers des interventions ciblées et de réhabilitation aux CNE tout en demeurant à
31 l'intérieur des balises de l'approche globale paramétrique.

2 Approche globale paramétrique du Transporteur

1 Le Transporteur présente son approche globale paramétrique d'évaluation de ses besoins
2 au niveau des CNE pour les années 2013 et 2014. Au cours des dernières années, le point
3 de départ de cette approche représentait le montant autorisé par la Régie dans sa décision
4 en lien avec la dernière demande tarifaire déposée par le Transporteur.

5 Pour les fins de l'établissement de la projection des CNE pour les années de base 2013 et
6 témoin 2014, le Transporteur propose de modifier le point de départ de la formule
7 paramétrique pour les raisons suivantes :

- 8 • La Régie a autorisé, dans sa décision D-2012-059, un montant de CNE pour
9 l'année 2012 inférieur de 9,8 M\$ selon sa propre formule paramétrique avec
10 comme point de départ l'année historique 2007 ;
- 11 • Le Transporteur a réalisé en 2012 des gains d'efficacité additionnels et autres
12 réductions de coûts suite à des mesures de gestion particulières de l'ordre de
13 47,7 M\$ (voir la section 2.2).

14 Ainsi, aux fins de l'évaluation globale de ses besoins pour les années 2013 et 2014, le
15 Transporteur utilise comme point de départ le montant de CNE réelles de l'année 2012. Le
16 Transporteur transfère ainsi à sa clientèle des gains d'efficacité et autres réductions de
17 coûts suite à des mesures particulières de 54,3 M\$ bien que la récurrence de ceux-ci ne soit
18 pas encore entièrement garantie au moment du dépôt de la présente demande.

19 Le tableau 2 présente les éléments de la variation des CNE.

Tableau 2
Éléments de la variation des charges nettes d'exploitation de 2012 à 2014

	Écarts entre l'année de base 2013 et la D-2012-059		Écarts entre l'année témoin 2014 et l'année de base 2013	
	M\$	%	M\$	%
Inflation	13,8		11,5	
Efficacité paramétrique	(6,0)		(6,1)	
Efficacité additionnelle et mesures de gestion particulières	(47,7)		0,0	
A Avant croissance du réseau et éléments de suivi particuliers	(39,9)	-5,9%	5,4	0,8%
Croissance du réseau	8,3		19,1	
B Croissance du réseau	8,3	1,2%	19,1	2,7%
Coût de retraite net	58,6		(14,9)	
Avantages complémentaires de retraite	(0,7)		(2,0)	
Rendement sur les actifs des fournisseurs internes	(0,9)		0,5	
Budget spécifique	0,0		0,0	
C Éléments de suivi particuliers	57,0	8,4%	(16,4)	-2,3%
Total (A + B + C)	25,4	3,7%	8,1	1,1%

1 En excluant la croissance du réseau et les éléments de suivi particuliers, le Transporteur
2 présente une diminution de ses CNE de 5,9 % pour l'année de base 2013 par rapport au
3 montant autorisé par la Régie pour l'année 2012 et une augmentation de 0,8 % pour l'année
4 témoin 2014 par rapport à l'année de base 2013.

5 L'approche d'évaluation du Transporteur donne lieu à des niveaux requis de CNE de
6 705,2 M\$ pour l'année de base 2013 et de 713,3 M\$ pour l'année témoin 2014, ci-après
7 répartis selon leurs rubriques constitutives. Le Transporteur anticipe que ses besoins
8 annuels pour les prochaines années seront supérieurs à ces niveaux. Néanmoins, dans un
9 contexte de prudente gestion et de mise en place, de manière ordonnée, de son modèle de
10 gestion des actifs plus amplement décrit à la pièce HQT-3, Document 1, le Transporteur
11 conclut que les niveaux de CNE dégagés selon son approche paramétrique sont
12 suffisamment adaptés à sa capacité de réalisation. Le Transporteur informe la Régie que
13 ses besoins additionnels à long terme à cet égard seront actualisés et présentés lors du
14 prochain dossier tarifaire.

15 Dans les paragraphes qui suivent, le Transporteur présente les différents paramètres
16 composant son approche d'évaluation.

2.1 Inflation

17 Le Transporteur prévoit que l'augmentation de ses CNE attribuable à l'inflation sera de
18 13,8 M\$ pour l'année de base 2013. Cette progression s'explique par :

- 19 • une progression de l'ordre de 3,2 % des coûts salariaux découlant des
20 augmentations et progressions salariales accordées en vertu des conventions
21 collectives de travail ;
- 22 • une inflation de 2 % pour les autres CNE, à l'exception des éléments de suivi
23 particuliers.

24 Pour l'année témoin projetée 2014, le Transporteur prévoit que l'augmentation de ses CNE
25 attribuable à l'inflation sera de 11,5 M\$. Cette progression s'explique par :

- 26 • une progression de l'ordre de 1,1 % des coûts salariaux découlant seulement des
27 progressions salariales. Le Transporteur n'a considéré aucun ajustement
28 économique des salaires puisque de nouvelles conventions collectives entreront en
29 vigueur en 2014 et que les résultats des négociations ne peuvent être présumés en
30 date du dépôt du dossier tarifaire ;
- 31 • une inflation de 2 % pour les autres CNE, à l'exception des éléments de suivi
32 particuliers.

2.2 Efficience

1 Le Transporteur projette pour l'année de base 2013 une efficience à 1 % des CNE sur
2 lesquelles il exerce un contrôle de gestion, soit un montant de 6,0 M\$¹. En plus de cette
3 efficience, le Transporteur a réalisé des gains d'efficience additionnels et autres réductions
4 de coûts suite à des mesures de gestion particulières de l'ordre de 47,7 M\$ en 2012. Le
5 Transporteur entend prendre les mesures nécessaires pour assurer une récurrence à
6 l'ensemble de ces gains pour les années à venir. Pour l'année témoin projetée 2014, le
7 Transporteur projette une efficience paramétrique de 1 %, soit un montant de 6,1 M\$². La
8 pièce HQT-3, Document 1 explique plus en détail la source des gains d'efficience du
9 Transporteur.

2.3 Croissance du réseau

10 L'approche globale paramétrique d'évaluation des CNE, telle que reconnue par la Régie
11 dans sa décision D-2009-015 reconnaît une évolution du niveau d'activité et prévoit par
12 conséquent un montant de charges d'entretien et d'exploitation associé à la croissance du
13 réseau. La formule utilisée pour établir la croissance de ces charges est basée sur la valeur
14 des mises en service de projets d'investissement en croissance ainsi qu'en maintien et
15 amélioration de la qualité des actifs du réseau et l'appendice J des *Tarifs et conditions*, qui
16 indique que la valeur actualisée des charges d'exploitation et d'entretien occasionnées par
17 les ajouts au réseau sur une période de 20 ans est estimée à 15 % des coûts totaux de
18 l'investissement. L'évaluation des besoins du Transporteur à ce titre, établie selon cette
19 même formule, est décrite ci-après.

20 Pour l'année de base 2013, en utilisant un coût moyen pondéré du capital prospectif de
21 4,525 %³, les charges d'exploitation et d'entretien représentent annuellement un facteur de
22 1,156 % du montant des mises en service reliées aux projets d'investissement en
23 croissance ainsi que certaines mises en service reliées aux projets en maintien et
24 amélioration de la qualité.

25 Pour l'année témoin 2014, en utilisant un coût moyen pondéré du capital prospectif de
26 4,836 %⁴, les charges d'exploitation et d'entretien représentent annuellement un facteur de
27 1,187 % du montant des mises en service reliées à ces projets.

28 Le Transporteur présente au tableau 3, pour les années de base 2013 et témoin 2014, les
29 résultats de son évaluation des charges d'entretien et d'exploitation additionnelles générées
30 par les mises en service reliées à ces projets.

¹ [CNE réelles 2012 (633,2 M\$) – Coût de retraite net inscrit aux charges (25,5 M\$) – Rendement sur les actifs des fournisseurs internes (2,5 M\$) – APRA (6,7 M\$) = 598,5 M\$] x 1 %.

² [CNE année de base 2013 (705,2 M\$) – Coût de retraite net inscrit aux charges (83,0 M\$) – Rendement sur les actifs des fournisseurs internes (2,7 M\$) – APRA (6,4 M\$) = 613,1 M\$] x 1 %.

³ Voir pièce HQT-8, Document 1, p. 11.

⁴ Voir pièce HQT-8, Document 1, p. 11.

Tableau 3
Approche paramétrique - Évaluation des charges d'entretien et d'exploitation additionnelles
générées par la croissance du réseau

M\$	Année de base 2013	Année témoin 2014
Mises en service en croissance générant des revenus additionnels, nettes des contributions reçues ou payées prévues (tableau 10 de la pièce HQT-9, Document 1)	707,9	1 327,5
Mises en service partielles des projets en maintien et amélioration de la qualité (tableaux 20 et 21 de la pièce HQT-7, Document 1)	122,7	281,1
- Mise à niveau du réseau de transport principal	7,0	
- Ouverture du réseau de transport 315 kV sur le corridor Québec-Montréal	101,2	180,2
- Intégration des parcs éoliens - Appels d'offres 2005-03	14,5	
- Poste Cadillac		51,1
- Poste Bout-de-l'île		49,8
Effet des contributions reçues pour les ajouts au réseau étant donné que le Transporteur en assume les charges d'entretien et d'exploitation	71,9	87,3
Remboursements des postes de départ étant donné que le Transporteur n'en assume pas les charges d'entretien et d'exploitation	(182,2)	(88,4)
TOTAL	720,3	1 607,5
Charges d'entretien et d'exploitation en % des mises en services reliées aux projets d'investissement en croissance ainsi que certaines mises en service reliées aux projets en maintien et amélioration de la qualité	1,156%	1,187%
Charges d'entretien et d'exploitation additionnelles générées par la croissance du réseau	8,3	19,1

1 Par conséquent, le montant requis pour couvrir l'évolution de son niveau d'activité est de
 2 8,3 M\$ pour l'année de base 2013 et de 19,1 M\$ pour l'année témoin 2014.

2.4 Éléments de suivi particuliers

3 Le Transporteur présente dans les rubriques suivantes la variation des éléments de suivi
 4 particuliers.

2.4.1 Coût de retraite

5 Le coût de retraite net aux CNE (masse salariale moins portion imputée aux
 6 investissements plus quote-part des fournisseurs de services partagés) autorisé pour 2012
 7 est de 24,4 M\$. L'année de base 2013 comprend une projection du coût de retraite net de
 8 83,0 M\$, soit une augmentation de 58,6 M\$ par rapport au montant autorisé pour l'année
 9 2012. Cette hausse s'explique en partie par la baisse des taux d'intérêt à long terme sur les
 10 marchés financiers, plus particulièrement le taux d'actualisation. La hausse s'explique
 11 également par la baisse de la composante du rendement prévu de l'actif du régime de
 12 retraite découlant des modifications à la norme IAS 19 «Avantage du personnel» décrites à
 13 la pièce HQT-4, Document 2.

1 Par ailleurs, le Transporteur souligne qu'il existe un effet compensateur entre l'impact d'une
2 baisse généralisée des taux d'intérêt sur son coût moyen pondéré du capital et l'impact
3 d'une telle baisse sur le coût de retraite.

4 Quant à l'année témoin 2014, le Transporteur présente un coût de retraite net de 68,1 M\$,
5 soit une diminution de 14,9 M\$ par rapport à l'année de base 2013. Les variations sont plus
6 amplement décrites à la section 4.1.4.

2.4.2 Avantages complémentaires à la retraite

7 Cette rubrique diminue de 0,7 M\$ entre l'année autorisée 2012 et l'année de base 2013.
8 Une baisse additionnelle de 2,0 M\$ est constatée entre l'année de base 2013 et l'année
9 témoin 2014. Les variations sont plus amplement décrites à la section 4.1.4.

2.4.3 Rendement sur les actifs des fournisseurs internes

10 La diminution de 0,9 M\$ du rendement sur les actifs des fournisseurs internes entre l'année
11 autorisée 2012 et l'année de base 2013 s'explique principalement par la diminution du coût
12 moyen pondéré du capital. L'augmentation de 0,5 M\$ entre l'année de base 2013 et l'année
13 témoin 2014 s'explique par l'augmentation du coût moyen pondéré du capital ainsi que par
14 l'augmentation de leurs bases de tarification.

2.4.4 Budget spécifique

15 Le Transporteur a pris acte de la décision D-2012-059 concernant l'application des critères
16 pour le budget spécifique. Pour l'année de base 2013 et l'année témoin 2014, le
17 Transporteur ne prévoit aucun budget à cette rubrique.

3 Approche globale paramétrique de la Régie

1 Dans sa décision D-2008-019, la Régie avait demandé au Transporteur, pour l'examen des
2 CNE, un outil de référence à partir d'une approche globale de type paramétrique. Il a
3 également été précisé dans la décision D-2009-015 que l'objectif premier de la formule est
4 de renseigner sur l'évolution des CNE en relation, entre autres, avec l'inflation et le niveau
5 d'activité du Transporteur. En clair, l'approche paramétrique ne vise pas à remplacer
6 l'examen exhaustif des CNE, mais vise plutôt à en faciliter l'appréciation. Dans l'application
7 de la formule, la Régie considère que toutes les charges devraient faire partie de la formule
8 à l'exception des coûts de retraite, qui font l'objet d'un traitement particulier en raison de
9 l'impact important pouvant découler d'éléments de conjoncture financière hors du contrôle
10 du Transporteur. La Régie retient l'IPC comme mesure de l'inflation applicable à l'ensemble
11 des charges, à l'exception des charges de retraite. La Régie a adopté jusqu'à ce jour,
12 comme point de départ de la formule, l'année historique 2007 parce qu'elle était alors
13 représentative des conditions contemporaines dans lesquelles devait opérer le
14 Transporteur, de même qu'antérieure à la démarche d'efficience de ce dernier. Ainsi, au
15 cours des différentes demandes tarifaires du Transporteur, la Régie n'a pas jugé nécessaire
16 de modifier la formule paramétrique.

17 Le Transporteur reconnaît toujours le bien fondé de la formule paramétrique qui permet
18 d'apprécier de façon simple et globale le niveau des CNE. Toutefois, pour les mêmes motifs
19 que ceux exprimés dans la section 2 aux fins d'évaluation globale de ses besoins au niveau
20 des CNE, le Transporteur propose de modifier le point de départ de la formule paramétrique
21 en retenant dorénavant l'année historique 2012.

22 Par ailleurs, dans l'application de cette formule paramétrique par la Régie, l'indexation selon
23 l'IPC de toutes les dépenses, à l'exception du coût de retraite, engendre, de l'avis du
24 Transporteur, un biais pour les dépenses hors de son contrôle de gestion. En effet, comme
25 il l'a fait depuis plusieurs années selon sa propre approche globale de type paramétrique, le
26 Transporteur isole, pour fins d'indexation particulière, les dépenses sur lesquelles il n'exerce
27 pas de contrôle de gestion et ce, conformément à ce principe, malgré les faibles montants
28 impliqués dans la présente demande. Ces dépenses sont présentées à titre d'éléments de
29 suivi particuliers à la section 2.4.

30 À titre illustratif, le Transporteur présente au tableau 4 l'application de la formule
31 paramétrique de la Régie avec comme point de départ l'année historique 2012.

Tableau 4
Charges nettes d'exploitation selon la formule paramétrique (M\$)

	Réel 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Point de départ	633,2	633,2	702,1
Retrait du coût de retraite net	(25,5)	(25,5)	(83,0)
Sous-total	607,7	607,7	619,1
Inflation à l'IPC		9,1	12,4
Croissance		8,3	19,1
Efficiencia 1%		(6,0)	(6,1)
Budget spécifique		0,0	0,0
Coût de retraite net	25,5	83,0	68,1
Charges nettes d'exploitation réglementaires	633,2	702,1	712,6

1 Le Transporteur tient également à préciser que le coût de retraite à utiliser aux fins de
 2 l'application de la formule paramétrique de la Régie doit être celui inclus à la masse
 3 salariale moins la portion imputée aux investissements, plus la portion incluse aux charges
 4 de services partagés, ce qui n'a pas été reflété à ce jour dans l'application de cette formule
 5 (masse salariale prise en compte seulement).

6 En appliquant la formule paramétrique de la Régie, les CNE projetées pour l'année de base
 7 2013 sont de 702,1 M\$, soit un montant légèrement inférieur à celui demandé par le
 8 Transporteur.

9 Pour l'année témoin 2014, la proposition du Transporteur de 713,3 M\$ n'est supérieure que
 10 de 0,7 M\$ au résultat obtenu par l'application de la formule paramétrique de la Régie. Cet
 11 écart s'explique par l'hypothèse de progression de l'ordre de 1,1% des coûts salariaux
 12 découlant seulement des progressions salariales, tel que mentionné à la section 2.1. Le
 13 Transporteur tient à souligner cependant que s'il avait appliqué un facteur de progression
 14 des coûts découlant des augmentations salariales de 2%, plutôt que 0%, l'enveloppe
 15 demandée des charges nettes d'exploitation aurait été de 719,3 M\$, soit 6,0 M\$ de plus que
 16 le montant demandé.

17 À titre d'information, si le Transporteur avait déterminé ses CNE selon l'application de la
 18 formule paramétrique de la Régie avec comme point de départ l'année historique 2007, tel
 19 qu'exigé dans la décision D-2012-059, les montants demandés auraient été respectivement
 20 de 762,4 M\$ pour 2013 et de 775,0 M\$ pour 2014.

21 Également, conformément à la demande de la Régie dans sa décision D-2009-015, le
 22 Transporteur présente à l'annexe 1 certaines données historiques.

23 Le Transporteur présente, dans les sections suivantes, l'évolution des différentes
 24 composantes de ses charges nettes d'exploitation pour la période 2011-2014.

4 Charges brutes directes

1 Le tableau 5 présente de façon sommaire l'évolution des charges brutes directes depuis
2 2011.

**Tableau 5
Charges brutes directes (M\$)**

Composantes	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Masse salariale	384,7	372,7	435,4	425,4
Autres charges directes	149,7	119,6	129,4	145,2
Total	534,4	492,3	564,8	570,6

3 Durant la période 2011-2014, le Transporteur prévoit que ses charges brutes directes
4 progresseront de 36,2 M\$. En excluant le coût de retraite, on constate une décroissance
5 annuelle moyenne de 0,4 % pour ces charges.

6 Les sections suivantes présentent l'évolution des diverses composantes des charges brutes
7 directes.

4.1 Masse salariale

8 Le tableau 6 détaille les composantes de la masse salariale du Transporteur pour la période
9 2011-2014.

**Tableau 6
Masse salariale (M\$)**

Composantes	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Salaire de base	249,4	241,7	249,8	254,4
Temps supplémentaire	37,2	34,1	35,5	34,1
Primes et revenus divers	27,7	27,2	25,6	26,1
Régime d'intéressement corporatif	9,3	9,4	7,7	7,8
Régime de rémunération incitative selon la performance	3,4	3,2	2,8	2,8
Autres	15,0	14,6	15,1	15,5
Avantages sociaux	70,4	69,7	124,5	110,8
Coût de retraite	18,8	23,5	75,6	61,6
Autres	40,2	39,5	42,5	44,8
Charges au titre des avantages complémentaires à la retraite - retraités	11,4	6,7	6,4	4,4
Total	384,7	372,7	435,4	425,4

10 Au cours de la période 2011-2014, le Transporteur prévoit que les coûts de masse salariale
11 diminueront à un rythme annuel moyen de 0,2 %, en excluant l'évolution du coût de retraite.

4.1.1 Salaire de base

1 Au cours de la période 2011-2013, la croissance des salaires de base des employés du
2 Transporteur est estimée à 0,4 M\$ et découle :

- 3 • des augmentations accordées en vertu des conventions collectives de travail en
4 vigueur et autres (9,8 M\$) ;
- 5 • des progressions salariales des employés jusqu'à l'atteinte du maximum de leur
6 classe (5,4 M\$) ;
- 7 • de la décroissance de l'effectif en équivalent temps complet annuel (« ÉTC »), en
8 lien avec les efforts d'efficiency du Transporteur, les ajustements organisationnels
9 et la diminution des heures à la prestation de travail aux investissements, tel
10 qu'expliqué à la section 4.1.5 (-14,8 M\$).

11 Pour l'année témoin 2014, la croissance des salaires de base des employés du
12 Transporteur est estimée à 4,6 M\$ par rapport à l'année de base 2013 et découle :

- 13 • des progressions salariales des employés jusqu'à l'atteinte du maximum de leur
14 classe (2,8 M\$) ;
- 15 • de la croissance de l'effectif en ÉTC, tel qu'expliqué à la section 4.1.5 (1,8 M\$).

4.1.2 Temps supplémentaire

16 Durant la période 2011-2014, ces coûts diminuent de 3,1 M\$ s'expliquant par la diminution
17 des heures de prestation de travail aux investissements ainsi qu'à l'ajout d'effectif en ÉTC à
18 l'année témoin 2014. Le recours au temps supplémentaire permet d'avoir une flexibilité dans
19 la gestion de la force de travail du Transporteur.

4.1.3 Primes et revenus divers

20 Les primes et revenus divers comprennent les deux régimes de rémunération incitative, soit
21 le régime de rémunération incitative selon la performance et le régime d'intéressement, ainsi
22 que l'ensemble des compensations versées aux employés en raison de conditions
23 particulières, difficiles ou contraignantes d'exercice du travail, comme l'éloignement et le
24 travail en condition d'urgence.

25 Au cours de la période 2011-2014, le Transporteur prévoit une baisse de 1,6 M\$ des primes
26 et revenus divers. Cette baisse s'explique principalement par l'hypothèse retenue pour les
27 projections des deux régimes de rémunération incitative en 2013 et 2014.

4.1.4 Avantages sociaux

1 En plus du coût de retraite et des charges complémentaires à la retraite, le coût des
2 avantages sociaux couvre une gamme de régimes d'avantages offerts aux employés. Ces
3 différents régimes sont imputés au Transporteur au moyen d'un taux d'avantages sociaux
4 appliqué à sa masse salariale de base prévue. Dans le cas d'un écart important, la dépense
5 annuelle d'avantages sociaux est redressée par un ajustement de taux à la fin de chaque
6 année.

7 Les charges relatives aux avantages sociaux sont en hausse de 40,4 M\$ de 2011 à 2014,
8 ce qui s'explique principalement par l'augmentation du coût de retraite de 42,8 M\$
9 compensée partiellement par une diminution des charges au titre des avantages
10 complémentaires à la retraite – retraités de 7,0 M\$.

11 Le coût de retraite réel pour 2012 est plus élevé de 4,7 M\$ par rapport au coût réel de 2011.
12 Cette hausse s'explique en partie par la baisse des taux d'intérêt à long terme sur les
13 marchés financiers, plus particulièrement le taux d'actualisation. De plus, le coût réel de
14 2011 en PCGR inclut l'amortissement de composantes telles que l'actif transitoire et le coût
15 des services passés, qui ne se retrouvent pas dans le coût calculé en fonction des IFRS en
16 2012.

17 Le coût de retraite estimé pour l'année de base 2013 est en hausse de 52,1 M\$ par rapport
18 au coût réel de 2012. Cette hausse s'explique en partie par la baisse des taux d'intérêt à
19 long terme sur les marchés financiers, plus particulièrement le taux d'actualisation. La
20 hausse s'explique également par la baisse de la composante du rendement prévu de l'actif
21 du régime de retraite. Cette dernière composante était, en 2012, calculée avec un taux de
22 rendement prévu de l'actif de 6,75 % alors qu'elle est calculée, en 2013, avec le taux
23 d'actualisation de 4,36 %. Cette différence provient de modifications apportées à la norme
24 IAS 19, Avantages du personnel en vigueur pour les exercices débutant le 1^{er} janvier 2013.

25 Le coût de retraite estimé pour l'année témoin 2014 est en baisse de 14,0 M\$ par rapport à
26 celui estimé pour l'année de base 2013. Ceci s'explique essentiellement par la hausse du
27 taux d'intérêt, plus particulièrement du taux d'actualisation.

28 Les charges réelles au titre des avantages complémentaires à la retraite – retraités pour
29 2012 en IFRS sont inférieures de 4,7 M\$ par rapport au coût réel de 2011 en PCGR
30 notamment parce qu'il n'y a plus d'amortissement du passif transitoire et des gains/pertes
31 actuariels.

4.1.5 Évolution de l'effectif

32 Le tableau 7 montre l'évolution de l'effectif en ÉTC par groupe d'emplois.

**Tableau 7
Effectif en équivalent temps complet annuel**

Composantes	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Total	3 356	3 175	3 213	3 238
Permanent	3 023	2 916	2 809	2 834
Temporaire	333	259	404	404
Bureau	182	155	123	103
Permanent	152	135	117	97
Temporaire	30	20	6	6
Métiers (incluant les répartiteurs)	1 502	1 408	1 486	1 510
Permanent	1 322	1 269	1 197	1 221
Temporaire	180	139	289	289
Techniciens	659	609	624	634
Permanent	568	541	522	532
Temporaire	91	68	102	102
Ingénieurs	323	325	330	330
Permanent	322	323	329	329
Temporaire	1	2	1	1
Spécialistes	304	314	320	330
Permanent	291	303	314	324
Temporaire	13	11	6	6
Professionnels	96	88	55	55
Permanent	79	69	55	55
Temporaire	17	19		
Cadres	290	276	275	276
Permanent	289	276	275	276
Temporaire	1			

1 La diminution de l'effectif en ÉTC entre les années 2011 et 2013 de 143 ÉTC s'explique
2 principalement par :

- 3 • l'impact des ajustements organisationnels réalisés au cours des années 2012 à
4 2013, tel que présentés à la section 1 (-54 ÉTC) ;
- 5 • la décroissance de l'effectif en ÉTC en lien avec l'efficacité et l'accroissement des
6 projets réalisés par le groupe Hydro-Québec Équipement et services partagés, qui
7 favorise la stabilité de la force de travail du Transporteur aux investissements
8 (-89 ÉTC).

9 L'augmentation de l'effectif en ÉTC entre les années de base 2013 et témoin 2014
10 s'explique principalement par :

- 11 • l'impact de l'ajustement organisationnel lié au projet de refonte des gestes
12 administratifs (-20 ÉTC) ;
- 13 • l'ajout d'effectif en ÉTC découlant de la mise en service et de l'entretien des
14 nouveaux actifs ainsi qu'à l'implantation et au maintien d'encadrements associés
15 notamment à de nouvelles normes (45 ÉTC).

1 Également, tel que le démontre le tableau 7, le Transporteur procède à l'embauche
 2 d'effectifs temporaires, au besoin, afin de permettre une certaine flexibilité dans sa gestion
 3 courante.

4 Enfin, le Transporteur tient à préciser que pour diverses raisons, les prévisions d'embauche
 5 d'effectifs peuvent ne pas se matérialiser durant une année. Ainsi, le recours au temps
 6 supplémentaire permet également d'avoir une flexibilité dans la gestion de la force de travail
 7 du Transporteur afin de réaliser la maintenance, les projets d'investissement et les mises en
 8 service associées, et d'assurer la qualité du service.

9 Pour ces raisons, le Transporteur croit juste et raisonnable sa projection des salaires de
 10 base et du temps supplémentaire pour les années de base 2013 et témoin 2014.

4.1.6 Coûts unitaires de main-d'œuvre

11 Le tableau 8 présente l'évolution par groupe d'emplois des salaires de base moyens ainsi
 12 que des avantages sociaux des employés actifs d'Hydro-Québec sur la période 2011-2014.

**Tableau 8
 Coûts unitaires de main-d'œuvre**

	Année historique 2011			Année historique 2012			Année de base 2013			Année témoin 2014		
	Salaire de base	AV. sociaux sans RRHQ	RRHQ	Salaire de base	AV. sociaux sans RRHQ	RRHQ	Salaire de base	AV. sociaux sans RRHQ	RRHQ	Salaire de base	AV. sociaux sans RRHQ	RRHQ
Bureau	50 280	8 196	3 821	52 002	8 580	5 044	54 416	9 251	16 325	54 825	9 649	13 651
Permanent	51 675	8 423	3 927	53 343	8 802	5 174	54 938	9 339	16 481	55 454	9 760	13 808
Temporaire	43 214	7 044	3 284	42 954	7 087	4 167	44 238	7 520	13 271	44 654	7 859	11 119
Métiers (incluant les répartiteurs)	63 420	10 337	4 820	65 842	10 864	6 387	66 448	11 296	19 934	67 308	11 846	16 760
Permanent	65 285	10 642	4 962	67 368	11 116	6 535	69 551	11 824	20 865	70 399	12 390	17 529
Temporaire	49 718	8 104	3 779	51 914	8 566	5 036	53 596	9 111	16 079	54 250	9 548	13 508
Techniciens	73 018	11 902	5 549	76 363	12 600	7 407	77 708	13 210	23 313	78 681	13 848	19 592
Permanent	75 837	12 361	5 764	78 687	12 983	7 633	81 220	13 807	24 366	82 179	14 463	20 463
Temporaire	55 460	9 040	4 215	57 871	9 549	5 614	59 735	10 155	17 920	60 440	10 637	15 050
Ingénieurs	91 827	14 968	6 979	94 408	15 577	9 158	97 443	16 565	29 233	98 729	17 376	24 584
Permanent	91 874	14 975	6 982	94 507	15 594	9 167	97 494	16 574	29 248	98 781	17 385	24 596
Temporaire	76 677	12 498	5 827	78 344	12 927	7 599	80 819	13 739	24 246	81 886	14 412	20 390
Spécialistes	84 375	13 753	6 412	87 596	14 453	8 497	90 631	15 407	27 189	91 475	16 100	22 777
Permanent	85 105	13 872	6 468	88 226	14 557	8 558	90 978	15 466	27 294	91 815	16 160	22 862
Temporaire	68 023	11 088	5 170	70 253	11 592	6 815	72 445	12 316	21 733	73 111	12 868	18 205
Professionnels	87 253	14 222	6 631	88 901	14 669	8 623	95 563	16 246	28 669	96 968	17 066	24 145
Permanent	90 665	14 778	6 891	93 515	15 430	9 071	95 563	16 246	28 669	96 968	17 066	24 145
Temporaire	71 400	11 638	5 426	72 146	11 904	6 998	73 726	12 533	22 118	74 810	13 167	18 628
Cadres	104 336	17 007	7 930	106 493	17 571	10 330	108 857	18 506	32 657	110 131	19 383	27 423
Permanent	104 454	17 026	7 938	106 493	17 571	10 330	108 857	18 506	32 657	110 131	19 383	27 423
Temporaire	70 436	11 481	5 353	76 933	12 694	7 462	78 641	13 369	23 592	79 561	14 003	19 811

13 Les salaires et avantages sociaux reflètent les paramètres des conventions collectives de
 14 travail convenues avec les syndicats des employés d'Hydro-Québec de même que la
 15 rémunération de base des employés non syndiqués. Ils reflètent aussi l'expérience et
 16 l'ancienneté des employés. Pour l'année témoin projetée 2014, le Transporteur propose de
 17 ne rien inclure à titre d'ajustement économique pour les raisons évoquées à la section 2.1.

4.1.7 Principaux paramètres des conventions collectives

18 Les principaux paramètres des ententes de travail conclues depuis 2008 avec les syndicats
 19 représentant les employés du Transporteur ont été déposés à la Régie lors de la demande
 20 R-3669-2008. Aucune modification à ces ententes n'a eu lieu depuis ce dépôt.

1 Hydro-Québec doit négocier avec les différentes accréditations syndicales dont les
2 conventions collectives viennent à échéance au 31 décembre 2013, à l'exception des
3 conventions collectives respectives des spécialistes du SFCP, section locale 4250 et du
4 syndicat des employés de réseau.

4.2 Autres charges directes

5 Les autres charges directes représentent en moyenne près de 25 % du total des charges
6 brutes directes. Celles-ci ont connu une baisse de 20,3 M\$, entre 2011 et 2013. Pour
7 l'année témoin 2014, les autres charges brutes directes augmentent de 15,8 M\$ par rapport
8 à l'année de base 2013. Le tableau 9 montre l'évolution des autres charges directes pour
9 ces années.

Tableau 9
Autres charges directes (M\$)

Composantes	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Dépenses de personnel et indemnités	11,6	11,1	11,4	11,7
Services externes	45,6	45,0	51,3	57,1
Stocks, achats de biens, ressources financières, location et autres	92,5	63,5	66,7	76,4
Total	149,7	119,6	129,4	145,2

4.2.1 Services externes

10 Les services externes augmentent de 5,7 M\$ de 2011 à 2013 s'expliquant principalement
11 par l'allocation de ressources nécessaires afin de se conformer notamment à de nouvelles
12 normes. Pour 2014, l'augmentation de 5,8 M\$ par rapport à l'année de base 2013 s'explique
13 par les activités d'entretien des nouveaux actifs ainsi qu'à l'implantation et au maintien
14 d'encadrements associés notamment à de nouvelles normes.

4.2.2 Stocks, achats de biens, ressources financières, location et autres

15 Cette rubrique connaît une baisse de 25,8 M\$ entre l'année historique 2011 et l'année de
16 base 2013. Cette baisse s'explique principalement par la fermeture des ateliers de remise à
17 neuf durant l'année historique 2011. La fermeture des ateliers de remise à neuf s'inscrit
18 dans le plan d'action associé à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et a
19 également permis la réorientation des effectifs dans les activités de base au sein de la
20 vice-présidence Exploitation des installations. De plus, l'efficience réalisée et, dans une
21 moindre mesure, la charge de désactualisation qui n'est plus présentée dans cette rubrique
22 tel que mentionné à la pièce HQT-4, Document 2, explique cette baisse.

23 En ce qui concerne l'augmentation de 9,7 M\$ à l'année témoin 2014 par rapport à l'année
24 de base 2013, celle-ci s'explique par l'allocation de ressources nécessaires pour amorcer

1 progressivement la nouvelle phase de sa stratégie de gestion des actifs. Cette stratégie
 2 implique la réalisation d'interventions ciblées et de réhabilitation plus amplement décrites à
 3 la pièce HQT-3, Document 1.

4 À titre d'information, les données de l'année de base 2013 et l'année témoin projetée 2014
 5 incluent des contributions respectives de 5,0 M\$ et 5,3 M\$ payables aux organismes NERC
 6 et NPCC et à la Régie.

5 Services partagés

5.1 Sommaire 2011-2014

7 Le tableau 10 présente, par fournisseur, l'évolution des charges de services partagés
 8 encourues et prévues pour les besoins du Transporteur. Les montants indiqués concernent
 9 les activités d'exploitation du Transporteur et excluent donc la portion des coûts qui lui sont
 10 facturés par ses fournisseurs internes et qu'il affecte à ses activités d'investissement.

**Tableau 10
 Sommaire des charges de services partagés**

	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Groupe Technologie	128,6	126,4	132,9	133,3
Télécommunications	95,0	92,9	98,3	97,5
Innovation	10,2	11,3	11,1	12,6
Technologies de l'information	19,6	20,9	22,1	21,5
Rendement sur les actifs	3,8	1,3	1,4	1,7
Centre de services partagés	96,1	91,5	96,7	100,1
Services partagés	93,9	90,3	95,4	98,6
Rendement sur les actifs	2,2	1,2	1,3	1,5
Unités corporatives	47,3	48,8	55,7	57,2
Finances	9,3	8,8	8,7	10,6
Ressources humaines	18,1	21,0	25,8	26,3
Sécurité industrielle	16,5	17,1	18,0	17,5
Affaires juridiques	3,0	1,4	2,8	2,4
Autres	0,4	0,5	0,4	0,4
HQ Équipement	14,0	11,6	10,8	11,4
HQ Production	22,8	20,9	20,5	18,3
Maintenance et opération des installations	12,5	11,2	10,9	10,7
Espaces nordiques et refacturation des autres espaces	7,8	7,1	7,1	7,1
Autres	2,5	2,5	2,5	0,5
HQ Distribution	11,8	11,5	11,1	11,0
Refacturation des espaces	10,7	10,1	10,1	10,1
Autres	1,1	1,3	0,9	0,9
Coût de retraite non réparti par produits	(4,2)		6,6	4,7
Total incluant rendement	316,4	310,7	334,3	336,0

1 Comme cela est le cas depuis la première demande du Transporteur pour les fins de
2 l'établissement de ses tarifs réglementés, les charges de services partagés sont établies à
3 coût complet, incluant un rendement sur les actifs utilisés par les fournisseurs internes lors
4 de la prestation de leurs services, conformément aux méthodes d'établissement du coût du
5 service reconnues par la Régie et indiquées à la pièce HQT-4, Document 1.

6 En ce qui concerne les charges de services partagés dans leur ensemble, on constate une
7 augmentation de 19,6 M\$, soit une croissance annuelle moyenne de 2,0 %, entre 2011 et
8 2014. En excluant l'impact de l'augmentation du coût de retraite (13,8 M\$) et l'impact des
9 transferts (3,9 M\$), la croissance annuelle moyenne est de 0,2 % expliquée par l'effet
10 combiné de l'inflation des coûts ainsi que des efforts des fournisseurs internes à réduire
11 leurs coûts de fonctionnement.

5.2 Principaux fournisseurs du Transporteur

12 Les principaux fournisseurs de services partagés du Transporteur sont le groupe
13 Technologie, le centre de services partagés et les unités corporatives. Notons que la valeur
14 des services facturés par ces fournisseurs internes représente plus de 85 % des charges de
15 services partagés du Transporteur pour l'ensemble de la période 2011-2014.

16 Le groupe Technologie offre des services importants au Transporteur relatifs à l'exploitation
17 du réseau de transport. Entre autres, des besoins spécialisés de télécommunications
18 découlent de la nécessité d'assurer la sécurité et la fiabilité même du réseau électrique et
19 de l'exploiter de façon efficace.

20 Le centre de services partagés fournit les produits et services partagés dans le domaine de
21 l'approvisionnement en biens et services à l'ensemble des unités de l'entreprise.

22 Les unités corporatives, quant à elles, réalisent des activités reliées à l'administration
23 générale, aux ressources humaines, aux encadrements, à la planification ainsi qu'à la
24 production de l'information financière et de gestion destinée à la haute direction
25 d'Hydro-Québec.

26 L'ensemble des données financières de la période 2011-2014 portant sur les coûts et les
27 prix des produits et services des principaux fournisseurs de services partagés du
28 Transporteur, de même que les données relatives aux inducteurs de coûts et aux bases de
29 facturation, sont présentées aux annexes suivantes :

- 30 • Annexe 2 : Groupe Technologie ;
- 31 • Annexe 3 : Centre de services partagés ;
- 32 • Annexe 4 : Unités corporatives.

1 Par ailleurs, les services rendus par la division Hydro-Québec Production concernent
 2 principalement la maintenance et l'opération des installations de transport (10,9 M\$ pour
 3 2013 et à 10,7 M\$ pour 2014) et l'utilisation d'espaces nordiques et autres espaces (7,1 M\$)
 4 ainsi que l'utilisation d'actifs de la centrale Cadillac (2,5 M\$ pour 2013 et 0,5 M\$ pour 2014).

5 Quant à la division Hydro-Québec Distribution, ses services ont principalement trait à
 6 l'utilisation d'espaces (10,1 M\$ pour 2013 et 2014).

7 Enfin, le groupe Hydro-Québec Équipement et services partagés, excluant les activités du
 8 centre de services partagés, rend principalement des services de soutien à la maintenance
 9 des lignes et postes et des services de contrôle de la qualité du matériel.

10 La conclusion des ententes client-fournisseur de services partagés pour l'année témoin
 11 2014 se fera à l'automne 2013. Pour le groupe Technologie, le centre de services partagés
 12 et les unités corporatives, les charges projetées en 2014 sont basées sur les offres de
 13 services de ces fournisseurs. Pour les autres fournisseurs, la projection des charges de
 14 2014 est basée sur les ententes 2013 en tenant compte de l'inflation et d'un ajustement de
 15 la demande de services s'il y a lieu.

6 Coûts capitalisés

16 Le Transporteur présente au tableau 11 l'évolution des coûts capitalisés à ses
 17 immobilisations. Ceux-ci représentent une portion déduite des charges du Transporteur
 18 imputée aux projets d'investissement, notamment au moyen de taux standards de prestation
 19 de travail. Ainsi, ces coûts seront ajoutés à la base de tarification du Transporteur lors de la
 20 mise en exploitation des projets.

**Tableau 11
 Coûts capitalisés (M\$)**

Composantes	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Prestation de travail	(146,4)	(130,6)	(154,5)	(153,7)
Sans coût de retraite	(141,8)	(125,4)	(138,4)	(140,6)
Coût de retraite	(4,6)	(5,2)	(16,1)	(13,1)
Gestion de matériel	(9,5)	(7,8)	(8,0)	(8,1)
Total	(155,9)	(138,4)	(162,5)	(161,8)
Heures prestation de travail aux investissements en k	1 301	1 056	1 143	1 143
Taux horaire moyen (\$)	113	124	135	134

21 L'évolution de la prestation de travail sur la période 2011-2014 présente une croissance de
 22 5,9 M\$. Malgré la baisse des heures de prestation de travail, l'augmentation est expliquée
 23 par la hausse du taux de prestation horaire moyen principalement dû à la hausse du coût de
 24 retraite et de l'inflation.

1 En ce qui concerne la diminution des heures de prestation par rapport à 2011, celle-ci
2 s'explique notamment par la fermeture des activités des ateliers spécialisés de remise à
3 neuf, par l'amélioration du temps de mise en route ainsi que par le fait que le groupe
4 Hydro-Québec Équipement et services partagés se voit confier davantage de projets clé en
5 main demandés par le Transporteur.

6 Lors de la décision D-2012-059, la Régie se questionnait sur l'affirmation du Transporteur
7 concernant l'absence de lien entre les investissements et les coûts capitalisés :

8 *«La Régie souhaite examiner cette question de façon plus détaillée dans le cadre du*
9 *prochain dossier tarifaire. Elle demande donc au Transporteur de déposer une*
10 *analyse exhaustive mettant en relation les coûts capitalisés et les investissements*
11 *pour trois années historiques ainsi que l'année de base et l'année témoin.»*

12 En réponse à cette demande, le Transporteur présente au tableau 12 suivant les données
13 relatives aux investissements et aux coûts capitalisés réels pour la période 2010-2014.

Tableau 12
Coûts capitalisés vs investissements (M\$)

	Année historique 2010	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Paramètres					
Investissements M\$	1 207,2	1 258,2	1 432,4	2 265,0	1 816,8
Heures prestation de travail aux investissements en k	1 296,4	1 300,8	1 055,9	1 142,9	1 142,9
Coûts capitalisés M\$	(142,1)	(155,9)	(138,4)	(162,5)	(161,8)
Coûts capitalisés sans coût de retraite M\$	(141,4)	(151,3)	(133,2)	(146,4)	(148,7)
Indicateurs					
Coûts capitalisés / Investissements	-11,8%	-12,4%	-9,7%	-7,2%	-8,9%
Coûts capitalisés sans coût de retraite / Investissements	-11,7%	-12,0%	-9,3%	-6,5%	-8,2%
Nb d'heures par M\$ d'investissements	1 073,9	1 033,9	737,2	504,6	629,0

14 Le Transporteur réitère qu'il n'y a pas de lien direct systématique à établir entre les
15 investissements et les coûts capitalisés, tel que le démontre le tableau 12. Les projets du
16 Transporteur sont réalisés conjointement avec le groupe Hydro-Québec Équipement et
17 services partagés, ce qui nécessite un niveau de prestation de travail variable selon les
18 projets.

19 À titre d'exemple, dans les demandes d'autorisation pour les projets dont le coût est
20 supérieur ou égal à 25 M\$ déposées à la Régie, le Transporteur présente la portion de
21 coûts capitalisés associée aux activités : inspection finale et mise en route. On y constate
22 que le coût capitalisé lié à ces activités varie d'un projet à l'autre. Les actifs du Transporteur
23 ne sont pas des actifs de masse dans lequel le coût de l'équipement serait directement en
24 lien avec les heures de prestation de travail. Par exemple, l'installation de petits
25 équipements ayant un coût relativement faible pourrait engendrer plusieurs heures de
26 prestation de travail réalisées par le Transporteur. À l'inverse, l'installation d'un
27 transformateur réalisée par le groupe Hydro-Québec Équipement et services partagés à un
28 coût très élevé peut requérir peu d'heures de prestation de travail (inspection finale et mise
29 en route).

1 De plus, les contributions concernant les postes de départ des producteurs privés pour les
 2 appels d'offres éoliens n'engendrent aucun coût capitalisé au niveau de la prestation de
 3 travail aux investissements du Transporteur.

4 Finalement, bien que par les années passées la Régie ait pu relever des écarts favorables
 5 au niveau des coûts capitalisés, le Transporteur a réalisé un écart défavorable pour l'année
 6 2012. Le niveau de mises en service réalisées, le grand volume de projets à mettre en
 7 service et les gains de productivité liée à l'amélioration du temps de mise en route
 8 expliquent en grande partie les écarts constatés.

7 Facturation interne émise

9 Le tableau 13 fournit le détail, pour la période 2011-2014, des revenus regroupés sous la
 10 rubrique Facturation interne émise.

**Tableau 13
 Revenus provenant de la facturation interne émise 2011-2014**

Composantes	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Services de téléconduite	(18,2)	(16,9)	(16,8)	(16,8)
Ateliers spécialisés	(1,3)	(1,2)	(0,7)	(0,7)
Maintenance et exploitation des installations	(5,3)	(6,9)	(6,2)	(5,3)
Refacturation d'espaces	(4,8)	(5,1)	(5,5)	(5,3)
Autres	(3,8)	(1,3)	(2,2)	(3,4)
Total	(33,4)	(31,4)	(31,4)	(31,5)

11 La baisse des revenus de facturation interne du Transporteur entre les années 2011 et 2012
 12 est principalement attribuable à certains services qui ont été offerts à différents clients du
 13 Transporteur en 2011 mais non fournis en 2012. Pour les années 2013 et 2014, le
 14 Transporteur prévoit des revenus de facturation interne stables.

Annexe 1 Données historiques 2001-2012

- 1 En conformité avec la décision D-2009-015, le Transporteur soumet les données historiques suivantes pour la période 2001-2012.

**Tableau A1-1
Données historiques 2001-2012**

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne 2001-2012	
Indice des prix à la consommation, Canada	2,6%	2,2%	2,8%	1,9%	2,2%	2,0%	2,2%	2,3%	0,3%	1,8%	2,9%	1,5%	2,1%	
CNE (M\$)	574,2	569,2	603,6	635,6	666,0	710,3	733,6	638,6	639,3	634,4	661,5	633,2	641,6	
Coût de retraite (M\$)	Brut	(21,1)	(25,7)	(19,2)	0,6	29,8	45,5	47,5	20,8	9,4	3,2	18,8	23,5	
	Prestations de travail										(4,6)	(5,2)	(4,9)	
	Facturation interne										5,8	7,2	6,5	
Evolution des besoins totaux (MW)	Charge locale	29 346	31 171	34 487	35 514	34 429	32 780	35 460	34 760	36 415	34 208	37 384	35 035	34 249
	Point à point à long terme	3 785	3 143	1 878	405	405	479	562	590	2 295	4 683	5 034	4 718	2 331
Nombre de clients	Charge locale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Point à point à long terme	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	
	Point à point à court terme	3	6	6	6	9	8	12	10	11	9	11	9	
Capacité planifiée du réseau	36 585	36 585	37 529	38 861	39 438	40 841	41 649	41 834	42 340	42 391	42 970	43 048	40 339	
Mises en exploitation (M\$)	436	375	997	521	677	785	733	785	1 440	1 153	1 262	1 042	850	
Mises en exploitation (MVA)	2 043	178	1 673	4 068	3 461	3 643	2 186	1 053	5 715	2 417	2 572	1 095	2 509	
Nombre de kilomètres de réseau	32 273	32 314	32 539	32 487	32 544	32 826	33 008	33 058	33 244	33 453	33 630	33 639	32 918	
Nombre de postes	504	505	506	506	505	508	509	510	515	514	514	516	509	
Capacité totale de transformation (MVA)	198 130	198 308	199 981	204 049	207 510	211 153	213 339	214 392	220 107	218 978	219 925	221 020	210 574	

Annexe 2 Groupe Technologie

- 1 Le tableau A2-1 suivant présente de façon détaillée l'évolution entre 2011 et 2014 des coûts facturés par le groupe Technologie applicables aux activités d'exploitation du Transporteur.
- 2

**Tableau A2-1
Charges de services partagés facturées par le groupe Technologie de 2011-2014**

Domaines	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Télécommunications	95,0	92,9	98,3	97,5
Radios mobiles	4,5	4,3	4,4	4,5
Circuits	60,1			
Télécommunications de service	19,9			
Service accès réseau	9,5			
Divers	0,2			
Sécurité des TIC et des installations	0,8	0,6	0,4	0,3
Communication de base		11,6	12,0	12,8
Conduite du réseau		60,8	64,1	63,7
Postes et centrales		14,9	15,1	13,9
Centres d'appels, consoles téléphoniques et autres		0,7	2,3	2,3
Innovation	10,2	11,3	11,1	12,6
Innovation technologique	6,1	7,4	8,0	9,5
Soutien technique	4,1	3,9	3,1	3,1
Technologies de l'information	19,6	20,9	22,1	21,5
Maintenance, développement et intégration	1,5			
Gestion des infrastructures technologiques	14,1			
Centre de compétences SAP				
Planification, architecture et sécurité	0,1			
Sécurité des TIC et des installations	3,9	2,8	2,5	2,8
Services de base		5,6	6,6	6,4
Services de bureautique		8,0	8,5	7,5
Services de développement		1,5	0,9	0,9
Services d'exploitation		3,0	3,6	3,9
Total sans rendement	124,8	125,1	131,5	131,6
Rendement sur les actifs du fournisseur	3,8	1,3	1,4	1,7
Total incluant rendement	128,6	126,4	132,9	133,3

- 1 D'autre part, le tableau A2-2 suivant illustre la répartition des montants facturés par le
- 2 groupe Technologie au Transporteur entre les charges d'exploitation et les investissements
- 3 de ce dernier.

**Tableau A2-2
Affectation des montants facturés par le groupe Technologie de 2011 à 2014**

Domaines	Année historique 2011			Année historique 2012			Année de base 2013			Année témoin 2014		
	Exploitation	Investissements	Total	Exploitation	Investissements	Total	Exploitation	Investissements	Total	Exploitation	Investissements	Total
Télécommunications	95,0	0,6	95,6	92,9	1,6	94,5	98,3		98,3	97,5		97,5
Radios mobiles	4,5		4,5	4,3		4,3	4,4		4,4	4,5		4,5
Circuits	60,1		60,1									
Télécommunications de service	19,9	0,6	20,5									
Service accès réseau	9,5		9,5									
Divers	0,2		0,2									
Sécurité des TIC et des installations	0,8		0,8	0,6		0,6	0,4		0,4	0,3		0,3
Communication de base				11,6		11,6	12,0		12,0	12,8		12,8
Conduite du réseau				60,8		60,8	64,1		64,1	63,7		63,7
Postes et centrales				14,9		14,9	15,1		15,1	13,9		13,9
Centres d'appels, consoles téléphoniques et autres				0,7	1,6	2,3	2,3		2,3	2,3		2,3
Innovation	10,2	6,6	16,8	11,3	7,8	19,1	11,1	8,6	19,7	12,6	7,1	19,7
Innovation technologique	6,1	5,9	12,0	7,4	6,9	14,3	8,0	6,0	14,0	9,5	4,5	14,0
Soutien technique	4,1	0,7	4,8	3,9	0,9	4,8	3,1	2,6	5,7	3,1	2,6	5,7
Technologies de l'information	19,6	2,4	22,0	20,9	8,0	28,9	22,1	6,5	28,6	21,5	6,5	28,0
Maintenance, développement et intégration	1,5	2,4	3,9									
Gestion des infrastructures technologiques	14,1		14,1									
Centre de compétences SAP												
Planification, architecture et sécurité	0,1		0,1									
Sécurité des TIC et des installations	3,9		3,9	2,8		2,8	2,5		2,5	2,8		2,8
Services de base				5,6		5,6	6,6		6,6	6,4		6,4
Services de bureautique				8,0		8,0	8,5		8,5	7,5		7,5
Services de développement				1,5	8,0	9,5	0,9	6,5	7,4	0,9	6,5	7,4
Services d'exploitation				3,0		3,0	3,6		3,6	3,9		3,9
Total sans rendement	124,8	9,6	134,4	125,1	17,4	142,5	131,5	15,1	146,6	131,6	13,6	145,2
Rendement sur les actifs du fournisseur	3,8		3,8	1,3		1,3	1,4		1,4	1,7		1,7
Total incluant rendement	128,6	9,6	138,2	126,4	17,4	143,8	132,9	15,1	148,0	133,3	13,6	146,9

- 4 Les données financières concernant les services fournis au Transporteur par le groupe
- 5 Technologie sont présentées ci-après.

1 Contexte organisationnel

- 6 Le groupe Technologie a pour mission de fournir les produits et services de
- 7 télécommunications spécialisées relatives aux réseaux de transport, de télécommunications
- 8 de services, d'innovation technologique, ainsi que de technologies de l'information (TI).

1 Le groupe Technologie a fait l'objet des ajustements organisationnels suivants au cours des
2 deux dernières années :

- 3 • En janvier 2012, la direction principale Technologies de l'information a transféré au
4 Distributeur les activités de l'équipe responsable de l'intégrité des données.
- 5 • En février 2012, afin de rendre efficace l'exploitation et la transformation des
6 centres Contacts Client-Genesys et des systèmes afférents, la direction principale
7 Télécommunications du groupe Technologie a transféré les activités relatives à ces
8 centres à la direction principale Technologies de l'information.

9 Les impacts relatifs à ces transferts ont été reflétés dans le présent dossier.

- 10 • En janvier 2013, afin d'optimiser les activités, les directions principales
11 Technologies de l'information et des Télécommunications ont élaboré un modèle
12 d'affaires des TIC qui englobe les activités de ces deux directions principales. Ce
13 modèle d'affaires est basé sur le regroupement des activités de nature semblable
14 et des solutions technologiques exploitées. Le mode matriciel pour la gestion des
15 programmes et des projets est conservé, alors que les utilisateurs auront une seule
16 vitrine.

17 Compte tenu de l'échéancier lié au dépôt de la demande tarifaire et du fait que ces
18 changements organisationnels n'ont aucun impact sur les revenus requis des clients
19 réglementés pour l'année témoin 2014, ils ne sont pas reflétés dans le présent document.

2 Facturation des services

20 La direction Télécommunications a débuté, en 2011, la migration des réseaux de
21 transmission des données de télécommunications, desservant les besoins des systèmes de
22 gestion du réseau électrique et administratif d'Hydro-Québec vers des technologies IP
23 (Internet Protocol). Cette migration était requise puisque les protocoles de données utilisés
24 par Hydro-Québec n'étaient plus supportés par l'industrie.

25 Le Transporteur est l'initiateur des exigences particulières et l'utilisateur principal de cette
26 nouvelle infrastructure. La majeure partie des actifs IP est à l'usage exclusif du
27 Transporteur.

28 La mise en place d'un réseau intégré grâce à la technologie MPLS (Multi-Protocol Label
29 Switching) permet au Transporteur de cloisonner le trafic entre les différents utilisateurs en
30 fonction de leur criticité, de bénéficier d'une solution répondant à ses besoins de croissance
31 pour les dix prochaines années et de garantir un niveau de fiabilité et de sécurité conforme
32 aux exigences dictées par la NERC (North American Electric Reliability Corporation). Sans
33 la technologie IP MPLS, le Transporteur aurait dû investir 10 M\$ en gardes-barrières afin de
34 sécuriser le réseau de transport.

1 La mise en place de ce réseau intégré a mis en évidence la nécessité de revoir la ventilation
2 des coûts entre les produits et services et a entraîné une révision de la base de facturation
3 de certains d'entre eux à compter de l'année témoin 2013. La répartition des coûts est
4 effectuée par site, en fonction de l'utilisation de l'infrastructure de Télécommunications par
5 les clients.

6 La base de facturation des radios mobiles a été révisée pour l'année 2014, suite à l'analyse
7 des composantes de coûts de ce produit. Cette révision ne génère aucune variation de la
8 facturation.

3 Évolution des services facturés au Transporteur

9 Le tableau A2-3 présente globalement pour chacune des années 2011 à 2014, le chiffre
10 d'affaires du groupe Technologie en y distinguant les parts du Transporteur et du
11 Distributeur.

3.1 Chiffre d'affaires

12 Les tableaux A2-4 à A2-7 présentent, de façon plus spécifique, le chiffre d'affaires des
13 années 2011 à 2014. L'année 2011 est présentée selon les anciens regroupements de
14 produits et services tandis que les données des années 2012 à 2014 ont été redressées
15 selon le nouveau découpage de produits et services, tel que présenté au dossier
16 R-3777-2011.

17 La quote-part des revenus en provenance du Transporteur augmente de 10,8 M\$ ou 8,0 %
18 de 2011 à 2014, passant de 134,4 M\$ à 145,2 M\$. Cette croissance est principalement
19 attribuable à la hausse de la charge de retraite et à la croissance des besoins du client pour
20 les projets de développement.

3.2 Base de facturation et volumes facturés

21 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services sont
22 présentés dans les tableaux A2-8 à A2-11 et démontrent que les principaux volumes
23 facturés de 2013 à 2014 ont diminué pour le Transporteur.

**Tableau A2-3
Groupe Technologie
Évolution des revenus 2011-2014**

Domaines	Année historique 2011				Année historique 2012				Année témoin 2013				Année de base 2014			
	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Télécommunications																
Produits – Télécommunications avant sécurité des TIC	68,7	94,8	240,0	68,1%	71,6	93,9	247,7	66,8%	75,4	97,9	251,3	69,0%	74,0	97,2	249,3	68,7%
Sécurité des TIC	2,0	0,8	5,2	54,1%	1,3	0,6	3,1	61,3%	0,9	0,4	2,3	56,5%	0,7	0,3	1,9	52,6%
Total Télécommunications	70,7	95,6	245,2	67,8%	72,9	94,5	250,8	66,7%	76,3	98,3	253,6	68,8%	74,7	97,5	251,2	68,6%
Innovation																
Innovation technologique	20,2	12,0	50,0	64,4%	20,8	14,3	47,7	73,6%	23,6	14,0	53,6	70,1%	23,6	14,0	53,6	70,1%
Soutien technique	5,2	4,8	13,3	75,2%	5,5	4,8	13,7	75,2%	5,8	5,7	14,0	82,1%	5,8	5,7	14,0	82,1%
Total Innovation	25,4	16,8	63,3	66,7%	26,3	19,1	61,4	73,9%	29,4	19,7	67,6	72,6%	29,4	19,7	67,6	72,6%
Technologies de l'information																
Produits – Technologies de l'information avant sécurité des TIC	168,2	18,1	282,2	66,0%	187,3	26,1	297,3	71,8%	195,1	26,1	335,7	65,9%	191,2	25,2	334,1	64,8%
Sécurité des TIC	6,9	3,9	19,3	55,8%	7,1	2,8	18,9	52,4%	7,0	2,5	18,7	50,8%	7,0	2,8	19,2	51,0%
Total Technologies de l'information	175,0	22,0	301,5	65,4%	194,4	28,9	316,2	70,6%	202,1	28,6	354,4	65,1%	198,2	28,0	353,3	64,0%
Total - avant rendement	271,2	134,4	610,0	66,5%	293,6	142,5	628,4	69,4%	307,8	146,6	675,6	67,3%	302,3	145,2	672,1	66,6%

TIC: Technologies de l'information et des communications

**Tableau A2-4
Revenus 2011 en provenance des clients réglementés**

Produits/Domaines	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Télécommunications				
Radios mobiles	22,9	4,5	32,1	85,4%
Circuits	1,3	60,1	63,6	96,6%
Télécommunications de service	27,3	20,5	92,4	51,7%
Services accès réseau	15,9	9,5	50,2	50,6%
Divers	1,3	0,2	1,7	88,2%
Total –Télécommunications avant sécurité des TIC	68,7	94,8	240,0	68,1%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	1,2	0,5	3,2	55,4%
Frais récurrents	0,8	0,3	2,0	55,4%
Total - Sécurité des TIC	2,0	0,8	5,2	54,1%
Total Télécommunications	70,7	95,6	245,2	67,8%
Innovation				
Innovation technologique	20,2	12,0	50,0	64,4%
Soutien technique	5,2	4,8	13,3	75,2%
Total Innovation	25,4	16,8	63,3	66,7%
Technologies de l'information				
Maintenance, développement et intégration	11,2	3,9	27,5	54,9%
Gestion des infrastructures technologiques	56,2	14,1	116,5	60,3%
Centre de compétences SAP	25,1	0,0	62,0	39,8%
Systèmes clientèle	74,8	0,0	74,8	100,0%
Planification, architecture et sécurité	0,9	0,1	1,4	71,4%
Total – Technologies de l'information avant sécurité des TIC	168,2	18,1	282,2	66,0%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	2,6	2,1	6,8	68,6%
Frais récurrents	4,3	1,8	12,5	48,8%
Total - Sécurité des TIC	6,9	3,9	19,3	55,8%
Total Technologies de l'information	175,1	22,0	301,5	65,4%
Total - avant rendement	271,2	134,4	610,0	66,5%

TIC: Technologies de l'information et des communications

**Tableau A2-5
Revenus 2012 en provenance des clients réglementés**

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Télécommunications				
Communication de base	25,7	11,6	68,8	54,2%
Radios mobiles	23,6	4,3	32,7	85,3%
Conduite du réseau	3,6	60,8	71,6	89,9%
Postes et centrales	0,9	14,9	39,5	40,0%
Centres d'appel, consoles téléphoniques et autres	17,8	2,3	35,1	57,3%
Total –Télécommunications avant sécurité des TIC	71,6	93,9	247,7	66,8%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	0,4	0,2	1,0	60,0%
Frais récurrents	0,9	0,4	2,1	61,9%
Total - Sécurité des TIC	1,3	0,6	3,1	61,3%
Total Télécommunications	72,9	94,5	250,8	66,7%
Innovation				
Innovation technologique	20,8	14,3	47,7	73,6%
Soutien technique	5,5	4,8	13,7	75,2%
Total Innovation	26,3	19,1	61,4	73,9%
Technologies de l'information				
Services de base	17,6	5,6	41,5	55,9%
Services de bureautique	19,9	8,0	51,5	54,2%
Services de développement	89,7	9,5	112,2	88,4%
Services d'exploitation	60,1	3,0	92,1	68,5%
Total – Technologies de l'information avant sécurité des TIC	187,3	26,1	297,3	71,8%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	1,4	0,5	3,6	52,8%
Frais récurrents	5,7	2,3	15,3	52,3%
Total - Sécurité des TIC	7,1	2,8	18,9	52,4%
Total Technologies de l'information	194,4	28,9	316,2	70,6%
Total - avant rendement	293,6	142,5	628,4	69,4%

TIC: Technologies de l'information et des communications

**Tableau A2-6
Revenus 2013 en provenance des clients réglementés**

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Télécommunications				
Communication de base	26,7	12,0	71,2	54,4%
Radios mobiles	22,5	4,4	31,9	84,3%
Conduite du réseau	4,4	64,1	76,0	90,1%
Postes et centrales	1,1	15,1	40,5	40,0%
Centres d'appel, consoles téléphoniques et autres	20,7	2,3	31,7	72,6%
Total –Télécommunications avant sécurité des TIC	75,4	97,9	251,3	69,0%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	0,1	0,1	0,3	66,7%
Frais récurrents	0,8	0,3	2,0	55,0%
Total - Sécurité des TIC	0,9	0,4	2,3	56,5%
Total Télécommunications	76,3	98,3	253,6	68,8%
Innovation				
Innovation technologique	23,6	14,0	53,6	70,1%
Soutien technique	5,8	5,7	14,0	82,1%
Total Innovation	29,4	19,7	67,6	72,6%
Technologies de l'information				
Services de base	19,0	6,6	47,3	54,1%
Services de bureautique	18,6	8,5	52,9	51,2%
Services de développement	82,8	7,4	124,6	72,4%
Services d'exploitation	74,7	3,6	110,9	70,6%
Total – Technologies de l'information avant sécurité des TIC	195,1	26,1	335,7	65,9%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	2,2	0,8	5,9	50,8%
Frais récurrents	4,8	1,7	12,8	50,8%
Total - Sécurité des TIC	7,0	2,5	18,7	50,8%
Total Technologies de l'information	202,1	28,6	354,4	65,1%
Total - avant rendement	307,8	146,6	675,6	67,3%

TIC: Technologies de l'information et des communications

**Tableau A2-7
Revenus 2014 en provenance des clients réglementés**

Produits et services	Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Télécommunications				
Communication de base	28,3	12,8	75,6	54,4%
Radios mobiles	19,1	4,5	28,3	83,4%
Conduite du réseau	3,2	63,7	74,1	90,3%
Postes et centrales	0,9	13,9	37,2	39,8%
Centres d'appel, consoles téléphoniques et autres	22,5	2,3	34,1	72,7%
Total –Télécommunications avant sécurité des TIC	74,0	97,2	249,3	68,7%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	0,0	0,0	0,1	0,0%
Frais récurrents	0,7	0,3	1,8	55,6%
Total - Sécurité des TIC	0,7	0,3	1,9	52,6%
Total Télécommunications	74,7	97,5	251,2	68,6%
Innovation				
Innovation technologique	23,6	14,0	53,6	70,1%
Soutien technique	5,8	5,7	14,0	82,1%
Total Innovation	29,4	19,7	67,6	72,6%
Technologies de l'information				
Services de base	16,1	6,4	44,6	50,4%
Services de bureautique	18,7	7,5	50,9	51,5%
Services de développement	79,4	7,4	122,0	71,1%
Services d'exploitation	77,0	3,9	116,6	69,4%
Total – Technologies de l'information avant sécurité des TIC	191,2	25,2	334,1	64,8%
Sécurité des TIC				
Frais de mise en place	0,7	0,3	1,8	55,6%
Frais récurrents	6,3	2,5	17,4	50,6%
Total - Sécurité des TIC	7,0	2,8	19,2	51,0%
Total Technologies de l'information	198,2	28,0	353,3	64,0%
Total - avant rendement	302,3	145,2	672,1	66,6%

TIC: Technologies de l'information et des communications

Tableau A2-8
Volumes 2011 facturés aux clients réglementés

Produits/Domains	Bases de facturation	Volumes facturés			Ratio Réglementés/Hydro-Québec
		Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	
Télécommunications					
Radios mobiles	Appareils	5 313	1 786	10 565	67,2%
Circuits	Unité capacité-km	1 825	87 480	99 271	90,0%
Télécommunications de service	Lignes téléphoniques	11 982	9 272	38 788	54,8%
Service accès réseau	Nombre d'effectifs	7 913	3 387	20 396	55,4%
Innovation					
Innovation technologique	Heures	114 900	84 500	302 800	65,9%
Soutien technique	Heures	30 100	35 600	86 300	76,1%
Technologies de l'information					
Maintenance, développement et intégration	Coûts cumulés par système (M\$)	11,2	3,9	27,5	54,9%
Gestion des infrastructures technologiques	Coûts cumulés par système (M\$)	56,2	14,1	116,5	60,3%
Centre de compétences SAP	Temps CPU (%)	28,4%	-	100%	28,4%
Systèmes clientèle	Coûts cumulés (M\$)	74,8	0,0	74,8	100,0%
Planification, architecture et sécurité	Coûts cumulés par système (M\$)	0,9	0,1	1,4	71,4%

Tableau A2-9
Volumes 2012 facturés aux clients réglementés

Produits et services	Bases de facturation	Volumes facturés			Ratio Réglementés/Hydro-Québec
		Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	
Télécommunications					
Radios mobiles	Appareils	5 610	1 806	11 022	67,3%
Conduite du réseau	Unité capacité-km	1 825	87 480	99 271	90,0%
Communication de base	Nombre d'effectifs	7 480	3 342	19 965	54,2%
Innovation					
Projets d'innovation technologique	Heures	111 500	87 700	287 300	69,3%
Soutien technique	Heures	28 500	20 200	69 900	69,7%
Technologies de l'information					
Services de base	Nombre d'effectifs	4 965	1 941	13 512	51,1%
Services de bureautique	Postes de travail	8 950	3 581	23 134	54,2%
Services de développement	Heures	229 000	21 000	321 000	77,9%
Services d'exploitation	Coûts par système (M\$)	60,1	3,0	92,1	68,5%

**Tableau A2-10
Volumes 2013 facturés aux clients réglementés**

Produits et services	Bases de facturation	Volumes facturés			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	
Télécommunications					
Radios mobiles	Appareils	5 770	1 884	11 360	67,4%
Conduite du réseau	Sites	3 331	112 751	128 799	90,1%
Communication de base	Nombre d'effectifs	7 346	3 305	19 548	54,5%
Innovation					
Projets d'innovation technologique	Heures	131 100	78 000	298 600	70,0%
Soutien technique	Heures	32 100	31 600	78 000	81,7%
Technologies de l'information					
Services de base	Nombre d'effectifs	4 895	1 914	13 350	51,0%
Services de bureautique	Postes de travail	8 612	3 645	23 105	53,0%
Services de développement	Heures	269 000	24 000	405 000	72,3%
Services d'exploitation	Coûts par système (M\$)	74,7	3,6	110,9	70,6%

**Tableau A2-11
Volumes 2014 facturés aux clients réglementés**

Produits et services	Bases de facturation	Volumes facturés			Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
		Distributeur	Transporteur	Hydro-Québec	
Télécommunications					
Radios mobiles	Appareils	3 364	1 119	5 891	76,1%
Conduite du réseau	Sites	3 458	118 602	135 252	90,2%
Communication de base	Nombre d'effectifs	6 802	3 083	18 166	54,4%
Innovation					
Innovation technologique	Heures	120 600	78 000	274 100	72,5%
Soutien technique	Heures	32 100	31 600	78 000	81,7%
Technologie de l'information					
Services de base	Nombre d'effectifs	4 508	1 788	12 403	50,8%
Services de bureautique	Postes de travail	8 372	3 360	22 785	51,5%
Services de développement	Heures	261 000	24 000	401 000	71,1%
Services d'exploitation	Coûts par système (M\$)	77,0	3,9	116,6	69,4%

4 Indicateurs d'efficacité du groupe Technologie

1 Dans sa décision D-2009-015, la Régie a demandé au Transporteur de continuer à faire un
 2 suivi des différents indicateurs d'efficacité du Groupe Technologie dans ses prochains
 3 dossiers tarifaires. Par ailleurs, dans sa décision D-2010-032, la Régie a constaté que les
 4 stratégies du groupe Technologie en matière d'efficacité sont comparables à celles du
 5 Transporteur.

6 Le Transporteur, dans les prochaines sections, fait le point sur les indicateurs d'efficacité du
 7 groupe Technologie.

4.1 Résultats des indicateurs

8 Deux types d'indicateurs ont été développés, soit ceux reliés à la charge de travail et ceux
 9 reliés à l'évolution du coût des produits.

4.1.1 Indicateurs reliés à la charge de travail

10 Ces indicateurs de performance permettent de mesurer l'efficacité des activités de
 11 télécommunications, année après année. Tel qu'illustré par les figures A2-1 à A2-3
 12 suivantes, l'évolution des indicateurs reflète que les efforts déployés au cours des dernières
 13 années contribuent au maintien de l'efficacité des activités de télécommunications.

14
15

Figure A2-1
Effectif par 100 km de liaisons optiques

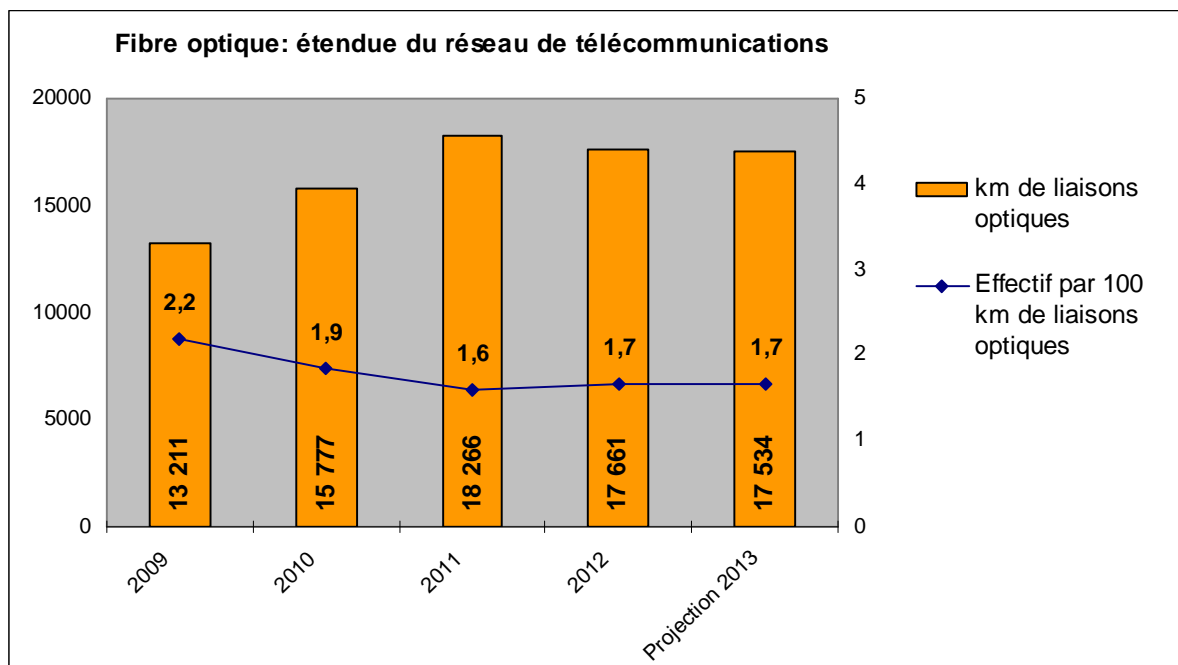
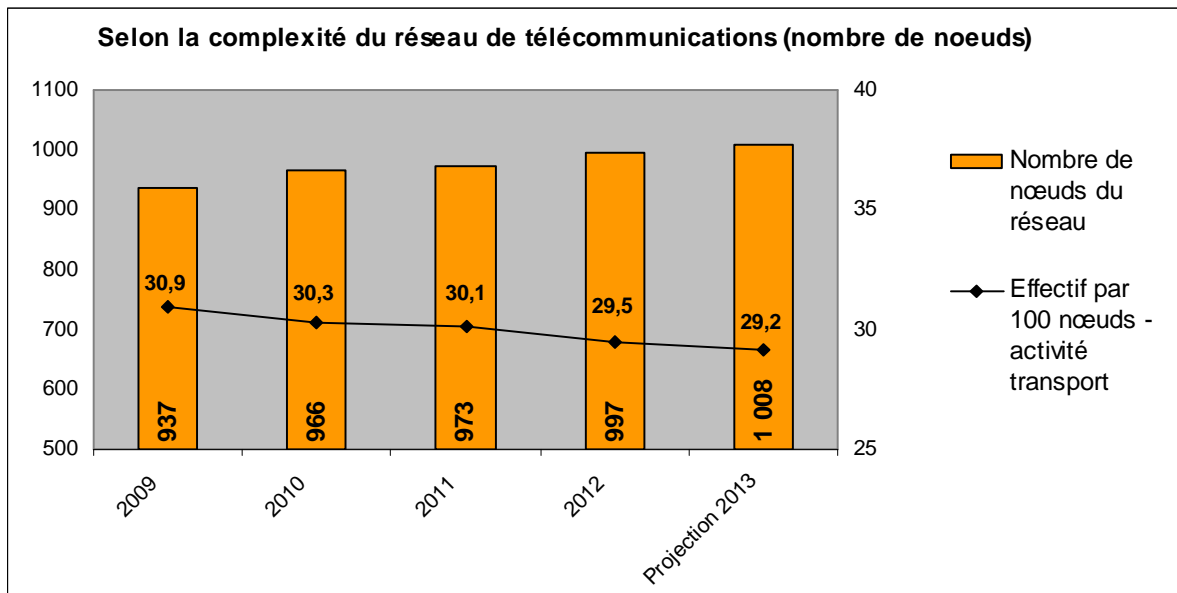
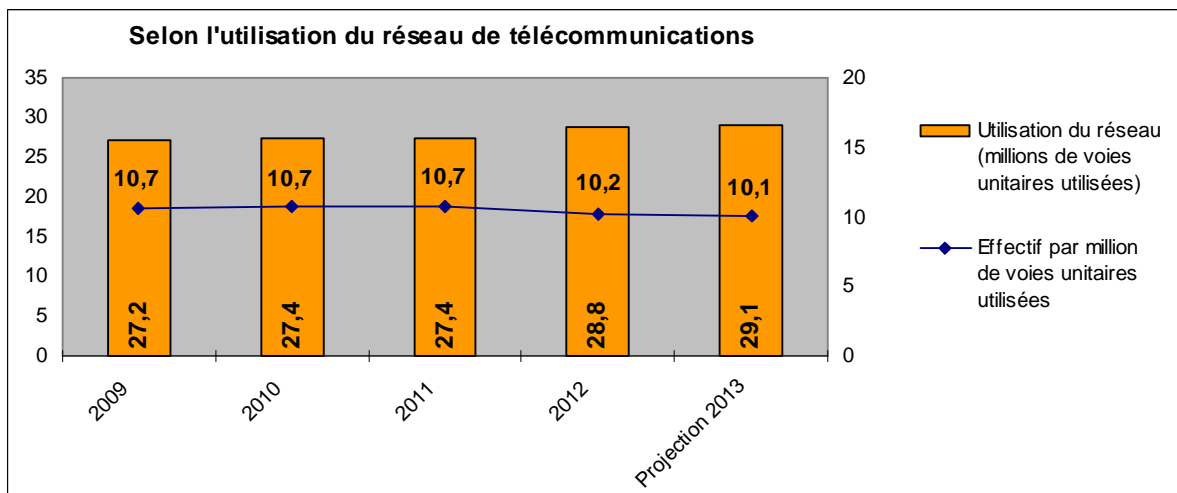


Figure A2-2
Effectif par 100 nœuds¹



¹ Un nœud est un emplacement géographique où se trouve au moins un équipement de réseau interconnecté (radio, optique, multiplexeur, câble) qui coïncide avec au moins une extrémité de circuit.

Figure A2-3
Effectif par million de voies unitaires utilisées



4.1.2 Indicateurs financiers

- 1 Le groupe Technologie produit 3 indicateurs : Coût de services de téléphonie par effectif,
- 2 Coût d'utilisation des services d'accès réseau (SAR) par effectif et Coût de services de
- 3 bureautique par ordinateur. Les résultats de ces indicateurs pour les années 2010 à 2014
- 4 sont présentés aux tableaux A2-12 à A2-14. Une fiche technique fournissant les
- 5 composantes de chaque indicateur se trouve à la section 4.2.

1 **Services de téléphonie**

Tableau A2-12
Indicateur financier – Services de téléphonie

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne
		2010	2011	2012			2010-2014
Télécommunications	Coût de services de téléphonie / effectif	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885	4,0%

2 La croissance annuelle moyenne de 2010 à 2014 s'élève à 4,0 %. Cette hausse du coût
3 unitaire s'explique principalement par la baisse significative entre 2013 et 2014 du nombre
4 d'effectifs considéré dans la base de calcul de cet indicateur.

5 Le coût global de services de téléphonie d'Hydro-Québec, quant à lui, diminue de 1,8 M\$,
6 passant de 36,0 M\$ à 34,2 M\$ pour la période de 2010 à 2014. Les gains d'efficacité ont
7 plus que compensé la hausse du coût de retraite ainsi que la croissance découlant de
8 l'inflation.

9 **Services d'accès réseau**

Tableau A2-13
Indicateur financier – Services d'accès réseau

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne
		2010	2011	2012			2010-2014
Télécommunications	Coût d'utilisation de services d'accès réseau / effectif	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869	5,0%

10 Les SAR couvrent l'ensemble des infrastructures servant à faire transiter les données entre
11 les différents réseaux utilisés par les ressources de l'entreprise (interréseaux, impression
12 sur les imprimantes réseau, intranet, courrier électronique, internet ou téléaccès). Ceux-ci
13 excluent la sécurisation des installations.

14 L'indicateur Coût d'utilisation SAR par effectif présente une croissance annuelle moyenne
15 de 5,0 % de 2010 à 2014. Cette hausse du coût unitaire s'explique principalement par la
16 baisse significative entre 2013 et 2014 du nombre d'effectifs considéré dans la base de
17 calcul de cet indicateur.

18 Le coût global des services d'accès réseaux d'Hydro-Québec, quant à lui, diminue de
19 0,5 M\$, passant de 34,5 M\$ à 34,0 M\$ pour la période de 2010 à 2014. Les gains
20 d'efficacité ont plus que compensé la hausse du coût de retraite ainsi que la croissance
21 découlant de l'inflation.

1 **Services de bureautique**

**Tableau A2-14
Indicateur financier – Services de bureautique**

Domaine	Description	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014	Variation annuelle moyenne 2010-2014
		2010	2011	2012			
Technologies de l'information	Coût de services de bureautique / ordinateur	2 366	2 396	2 453	2 576	2 464	1,1%

2 Le domaine de la bureautique offre à ses clients tous les services nécessaires au
3 fonctionnement d'un poste de travail, dont des services d'assistance, de dépannage et de
4 déplacement d'équipement ainsi que des services-conseils.

5 L'indicateur d'efficience utilisé pour ce domaine est le Coût de services de bureautique par
6 ordinateur. L'intitulé de cet indicateur a été modifié, mais il mesure toujours les activités de
7 support et d'exploitation par ordinateur.

8 Entre 2010 et 2014, l'indicateur Coût de services de bureautique par ordinateur présente
9 une hausse annuelle moyenne de 1,1 %. La hausse moyenne de cet indicateur demeure
10 inférieure à l'inflation.

11 Les composantes aux fins du calcul de ces trois indicateurs financiers du groupe
12 Technologie, pour les services rendus au Transporteur, sont présentés à la section 4.2.

4.2 Composantes et calcul des indicateurs d'efficience du groupe Technologie

Indicateurs	Composantes	Années historiques			Année de base 2013	Année témoin 2014
		2010	2011	2012		
Coût de services de téléphonie par effectif	Services de téléphonie (M\$)	5,4	5,6	5,6	5,6	5,8
	Nombre d'effectifs	3 337	3 387	3 342	3 305	3 083
	Coût de services de téléphonie / effectif (\$)	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885
Coût d'utilisation SAR par effectif	Services d'accès réseau (SAR) (M\$)	5,2	5,5	5,2	5,5	5,8
	Nombre d'effectifs	3 337	3 387	3 342	3 305	3 083
	Coût d'utilisation SAR / effectif (\$)	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869
Coût de services de bureautique par ordinateur	Services de bureautique (M\$)	5,8	7,8	8,0	8,5	7,5
	Nombre d'ordinateurs	2 459	3 259	3 263	3 303	3 049
	Coût de services de bureautique / ordinateur (\$)	2 366	2 396	2 453	2 576	2 464

Indicateur d'efficacité - Groupe Technologie																			
Fiche technique																			
Direction	Direction Principale Télécommunications																		
Produits et services	Services de téléphonie																		
Indicateur	Coût de services de téléphonie par effectif																		
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation relatives à la maintenance, à la location et à la gestion des circuits. Le coût des appels interurbains corporatifs en est exclu.</p> <p>Le nombre d'effectifs est constitué du nombre d'effectifs d'Hydro-Québec au 31 décembre de l'année précédente.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire de services de téléphonie requis pour les activités des clients.</p>																		
Unité de mesure	\$ par effectif																		
Méthode de calcul	$\frac{\text{Services de téléphonie}}{\text{Nombre d'effectifs}}$																		
Résultats		2010	2011	2012	2013	2014													
	HQD	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885													
	HQT	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885													
	HQ	1 616	1 648	1 671	1 689	1 885													
	<table border="1"> <caption>Coût de services de téléphonie par effectif</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>1 616</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>1 648</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1 671</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1 689</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1 885</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2010	1 616	2011	1 648	2012	1 671	2013	1 689	2014	1 885
Année	Coût (\$)																		
2010	1 616																		
2011	1 648																		
2012	1 671																		
2013	1 689																		
2014	1 885																		

Indicateur d'efficience - Groupe Technologie																		
Fiche technique																		
Direction	Direction Principale Télécommunications																	
Produits et services	Services d'accès réseau																	
Indicateur	Coût d'utilisation des services accès réseau (SAR) par effectif																	
Définition	<p>Le numérateur comprend les charges d'exploitation liées aux services d'accès réseau et relatives à la maintenance, à la location et à la gestion des circuits.</p> <p>Le nombre d'effectifs est constitué du nombre d'effectifs d'Hydro-Québec au 31 décembre de l'année précédente.</p> <p>L'indicateur exprime le coût unitaire d'utilisation des services d'accès au réseau de l'entreprise pour les activités des clients.</p>																	
Unité de mesure	\$ par effectif																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Services d'accès réseau}}{\text{Nombre d'effectifs}}$																	
Résultats		2010	2011	2012	2013	2014												
	HQD	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869												
	HQT	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869												
	HQ	1 545	1 624	1 569	1 675	1 869												
	<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>Coût d'utilisation des SAR par effectif</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>1 545</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>1 624</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1 569</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1 675</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1 869</td> </tr> </tbody> </table>						Année	Coût (\$)	2010	1 545	2011	1 624	2012	1 569	2013	1 675	2014	1 869
Année	Coût (\$)																	
2010	1 545																	
2011	1 624																	
2012	1 569																	
2013	1 675																	
2014	1 869																	

Indicateur d'efficience - Groupe Technologie																		
Fiche technique																		
Direction	Direction principale Technologie de l'information																	
Produits et services	Services de bureautique																	
Indicateur	Coût de services de bureautique par ordinateur																	
Définition	<p>Le numérateur comprend tous les services nécessaires au fonctionnement d'un poste de travail dont notamment les services d'assistance, de dépannage, de déplacement d'équipement ainsi que les services conseils.</p> <p>Le nombre d'ordinateurs correspond à l'inventaire facturé aux clients. Ce nombre inclut les postes de table et portables.</p> <p>L'indicateur exprime le coût de services de bureautique des ordinateurs utilisés par les clients.</p>																	
Unité de mesure	\$ par ordinateur																	
Méthode de calcul	$\frac{\text{Services de bureautique}}{\text{Nombre d'ordinateurs}}$																	
Résultats		2010	2011	2012	2013	2014												
	HQD	1 965	2 019	2 035	2 272	2 315												
	HQT	2 366	2 396	2 453	2 576	2 464												
	HQ	2 100	2 113	2 348	2 434	2 373												
<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>Coût de services de bureautique par ordinateur - HQ</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Coût (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>2 100</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>2 113</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2 348</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>2 434</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2 373</td> </tr> </tbody> </table>							Année	Coût (\$)	2010	2 100	2011	2 113	2012	2 348	2013	2 434	2014	2 373
Année	Coût (\$)																	
2010	2 100																	
2011	2 113																	
2012	2 348																	
2013	2 434																	
2014	2 373																	

Annexe 3 Centre de services partagés

- 1 Le tableau A3-1 présente de façon détaillée l'évolution entre 2011 et 2014 des coûts
- 2 facturés par le Centre de services partagés (CSP) applicables aux activités d'exploitation du
- 3 Transporteur.

**Tableau A3-1
Charges de services partagés facturées par le Centre de services partagés de 2011-2014**

Domaines	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Acquisition	2,9	3,2	3,7	4,2
Immobilier	37,0	36,1	38,3	40,5
Gestion du matériel	17,1	15,8	14,9	16,9
Alimentation et hébergement	7,0	6,6	8,7	7,9
Services alimentaires	0,2			
Transport aérien	6,6	5,5	6,6	6,4
Gestion documentaire	2,6	1,8	1,9	1,8
Environnement	0,4	1,1		
Service de transport	20,1	20,2	21,3	20,9
Total sans rendement	93,9	90,3	95,4	98,6
Rendement sur les actifs du fournisseur	2,2	1,2	1,3	1,5
Total incluant rendement	96,1	91,5	96,7	100,1

- 4 D'autre part, le tableau A3-2 suivant illustre la répartition des montants facturés par le CSP
- 5 au Transporteur entre les charges d'exploitation et les investissements de ce dernier.

**Tableau A3-2
Affectation des montants facturés par le Centre de services partagés de 2011 à 2014**

Domaines	Année historique 2011			Année historique 2012			Année de base 2013			Année témoin 2014		
	Exploitation	Investissements	Total	Exploitation	Investissements	Total	Exploitation	Investissements	Total	Exploitation	Investissements	Total
Acquisition	2,9		2,9	3,2		3,2	3,7		3,7	4,2		4,2
Immobilier	37,0	1,3	38,3	36,1	0,2	36,3	38,3	3,7	42,0	40,5	0,2	40,7
Gestion du matériel	17,1	1,1	18,2	15,8	1,7	17,5	14,9	3,8	18,7	16,9	0,8	17,7
Alimentation et hébergement	7,0		7,0	6,6		6,6	8,7		8,7	7,9		7,9
Services alimentaires	0,2		0,2									
Transport aérien	6,6	0,1	6,7	5,5		5,5	6,6		6,6	6,4		6,4
Gestion documentaire	2,6		2,6	1,8		1,8	1,9		1,9	1,8		1,8
Environnement	0,4		0,4	1,1		1,1						
Service de transport	20,1		20,1	20,2		20,2	21,3		21,3	20,9		20,9
Total sans rendement	93,9	2,5	96,4	90,3	1,9	92,2	95,4	7,5	102,9	98,6	1,0	99,6
Rendement sur les actifs du fournisseur	2,2		2,2	1,2		1,2	1,3		1,3	1,5		1,5
Total incluant rendement	96,1	2,5	98,6	91,5	1,9	93,4	96,7	7,5	104,2	100,1	1,0	101,1

1 Les données financières concernant les services fournis au Transporteur par le CSP sont
2 présentées ci-après.

1 Contexte organisationnel

3 Le CSP a pour mission de fournir les produits et services partagés dans le domaine de
4 l'approvisionnement en biens et services à l'ensemble des unités de l'entreprise. À titre
5 d'expert, il est également mandaté pour fournir les stratégies, les orientations, les
6 encadrements, les programmes d'entreprise et les objectifs liés à ses champs d'activités.

7 En 2013, le Distributeur a transféré au CSP les activités de l'unité Propriété immobilière,
8 laquelle a été incluse au domaine Immobilier. Les impacts relatifs à ce transfert sont
9 intégrés dans le présent dossier pour les années 2013 et 2014.

2 Évolution des services facturés aux clients réglementés

2.1 Chiffre d'affaires

10 Les tableaux A3-3 à A3-6 présentent le chiffre d'affaires du CSP en y distinguant la part du
11 Distributeur et celle du Transporteur. La part du chiffre d'affaires en provenance des clients
12 réglementés est également présentée.

**Tableau A3-3
Revenus 2011 en provenance des clients réglementés**

Domaines	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	2,9	5,5	27,8	30,2%
Immobilier	38,3	60,6	185,6	53,3%
Gestion du matériel	18,2	34,8	80,1	66,2%
Alimentation et hébergement	7,0	0,2	22,3	32,3%
Services alimentaires	0,2	1,2	4,5	31,1%
Transport aérien	6,7	1,4	35,6	22,8%
Gestion documentaire	2,6	5,4	20,0	40,0%
Environnement	0,4	4,1	4,5	100,0%
Services de transport	20,1	45,4	86,6	75,6%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
Total - Avant rendement	96,4	158,6	467,1	54,6%

**Tableau A3-4
Revenus 2012 en provenance des clients réglementés**

Domaines	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,2	5,2	26,8	31,3%
Immobilier	36,3	64,0	186,1	53,9%
Gestion du matériel	17,5	32,8	74,9	67,2%
Alimentation et hébergement	6,6	0,2	22,6	30,1%
Services alimentaires	0,0	1,4	4,7	29,8%
Transport aérien	5,5	1,8	38,1	19,2%
Gestion documentaire	1,8	5,2	16,1	43,5%
Environnement	1,1	4,2	5,3	100,0%
Services de transport	20,2	44,1	85,8	74,9%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
Total - Avant rendement	92,2	158,9	460,5	54,5%

**Tableau A3-5
Revenus 2013 en provenance des clients réglementés**

Domaines	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	3,7	6,2	31,7	31,2%
Immobilier	42,0	70,2	197,9	56,7%
Gestion du matériel	18,7	36,4	80,9	68,1%
Alimentation et hébergement	8,7	0,3	27,8	32,4%
Services alimentaires	0,0	1,0	4,0	25,0%
Transport aérien	6,6	1,5	41,2	19,7%
Gestion documentaire	1,9	5,0	18,0	38,3%
Services de transport	21,3	49,0	91,1	77,2%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	0,1	0,0%
Total - Avant rendement	102,9	169,6	492,7	55,3%

**Tableau A3-6
Revenus 2014 en provenance des clients réglementés**

Domaines	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	4,2	5,8	32,7	30,6%
Immobilier	40,7	70,3	196,7	56,4%
Gestion du matériel	17,7	36,2	81,0	66,5%
Alimentation et hébergement	7,9	0,2	27,5	29,5%
Services alimentaires	0,0	1,4	3,9	35,9%
Transport aérien	6,4	0,9	46,0	15,9%
Gestion documentaire	1,8	5,5	17,0	42,9%
Services de transport	20,9	49,1	91,7	76,3%
Ressources humaines - CSP	0,0	0,0	1,1	0,0%
Total - Avant rendement	99,6	169,4	497,6	54,1%

2.2 Base de facturation et volumes facturés

- 1 Les principales bases de facturation et les volumes afférents à ces produits et services sont
- 2 présentés aux tableaux A3-7 à A3-10 :

**Tableau A3-7
Volumes 2011 facturés aux clients réglementés**

Domaines	Bases de facturation	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition Immobilier	Heures	18 536	35 049	176 531	30,4%
Gestion du matériel	Mètres carrés	187 425	504 958	917 478	75,5%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	59	116	283	61,8%
Alimentation et hébergement	Nbre de transactions-magasin	146 927	476 820	950 620	65,6%
Transport aérien	Nuitées	38 434	1 541	152 788	26,2%
Gestion documentaire	Passagers / miles	4 348 492	498 735	22 355 003	21,7%
Services de transport	Effectifs administratifs	1 912	5 381	14 787	49,3%
	Véhicules	2 462	3 396	8 327	70,3%

**Tableau A3-8
Volumes 2012 facturés aux clients réglementés**

Domaines	Bases de facturation	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition Immobilier	Heures	22 284	31 085	179 786	29,7%
Gestion du matériel	Mètres carrés	183 276	501 072	926 095	73,9%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	62	116	281	63,3%
Alimentation et hébergement	Nbre de transactions-magasin	127 788	438 377	865 228	65,4%
Transport aérien	Nuitées	35 961	1 092	133 560	27,7%
Gestion de l'information documentaire	Passagers / miles	4 084 168	420 602	22 786 333	19,8%
Services de transport	Effectifs administratifs	1 974	4 949	14 864	46,6%
	Véhicules	2 510	3 379	8 479	69,5%

**Tableau A3-9
Volumes 2013 facturés aux clients réglementés**

Domaines	Bases de facturation	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition Immobilier	Heures	22 313	37 371	187 107	31,9%
Gestion du matériel	Mètres carrés	188 444	501 464	925 839	74,5%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	56	105	266	60,8%
Alimentation et hébergement	Nbre de transactions-magasin	146 927	476 820	950 620	65,6%
Transport aérien	Nuitées	37 200	1 680	139 940	27,8%
Gestion de l'information documentaire	Passagers / miles	4 340 000	493 000	22 292 000	21,7%
Services de transport	Effectifs administratifs	1 899	4 937	14 826	46,1%
	Véhicules	2 521	3 333	8 449	69,3%

**Tableau A3-10
Volumes 2014 facturés aux clients réglementés**

Domaines	Bases de facturation	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Ratio Réglementés/ Hydro-Québec
Acquisition	Heures	26 053	36 359	204 345	30,5%
Immobilier	Mètres carrés	180 152	507 004	918 062	74,8%
Gestion du matériel	Effectifs dédiés	59	100	271	58,7%
Gestion du matériel	Nbre de transactions-magasin	127 788	438 377	865 228	65,4%
Alimentation et hébergement	Nuitées	37 400	1 205	151 420	25,5%
Transport aérien	Passagers / miles	4 084 000	421 000	22 815 804	19,7%
Gestion de l'information documentaire	Effectifs administratifs	1 788	4 508	13 776	45,7%
Services de transport	Véhicules	2 489	3 298	8 515	68,0%

- 1 En 2014, le chiffre d'affaires du CSP s'établit à 497,6 M\$, présentant une croissance
- 2 annuelle de 2,1 %. Cette croissance est le résultat combiné de l'inflation, de la croissance
- 3 des besoins des clients ainsi que de l'augmentation des charges salariales et de retraite.
- 4 Sur l'horizon 2011-2014, la quote-part des clients réglementés dans le chiffre d'affaires du
- 5 CSP se maintient à 55 %.

Annexe 4 Unités corporatives

- 1 Le tableau A4-1 suivant présente de façon détaillée l'évolution entre 2011 et 2014 des coûts
- 2 facturés par les unités corporatives applicables aux activités d'exploitation du Transporteur.

**Tableau A4-1
Charges de services partagés facturées par les unités corporatives 2011-2014**

Domaines	Année historique 2011	Année historique 2012	Année de base 2013	Année témoin 2014
Finances	9,3	8,8	8,7	10,6
Ressources humaines	18,1	21,0	25,8	26,3
Sécurité industrielle	16,5	17,1	18,0	17,5
Affaires juridiques	3,0	1,4	2,8	2,4
Autres	0,4	0,5	0,4	0,4
Total	47,3	48,8	55,7	57,2

- 3 D'autre part, le tableau A4-2 suivant illustre la répartition des montants facturés par les
- 4 unités corporatives au Transporteur entre les charges et les investissements de ce dernier.

**Tableau A4-2
Charges de services partagés facturées par les unités corporatives 2011-2014**

Domaines	Année historique 2011			Année historique 2012			Année de base 2013			Année témoin 2014		
	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total	Charges	Investissements	Total
Finances	9,3		9,3	8,8		8,8	8,7		8,7	10,6		10,6
Ressources humaines	18,1		18,1	21,0		21,0	25,8	0,1	25,9	26,3	0,1	26,4
Sécurité industrielle	16,5	0,2	16,7	17,1	0,3	17,4	18,0		18,0	17,5		17,5
Affaires juridiques	3,0		3,0	1,4		1,4	2,8		2,8	2,4		2,4
Autres	0,4	2,0	2,4	0,5	3,0	3,5	0,4	1,0	1,4	0,4	2,1	2,5
Total	47,3	2,2	49,5	48,8	3,3	52,1	55,7	1,1	56,8	57,2	2,2	59,4

- 5 Les données financières concernant les services fournis au Transporteur par les unités
- 6 corporatives sont présentées ci-après.

Particularités des unités corporatives

- 7 Les services facturés par les unités corporatives d'Hydro-Québec font l'objet d'une entente
- 8 client fournisseur. Cependant, les coûts liés aux activités réalisées par les unités
- 9 corporatives concernant l'administration générale, les encadrements, la planification ainsi
- 10 que la production de l'information financière et de gestion adressée à la haute direction
- 11 d'Hydro Québec sont répartis aux unités d'affaires à titre de frais corporatifs, présentés dans
- 12 le présent dossier à la pièce HQT-6, Document 1.

Contexte organisationnel

- 1 Les unités corporatives font l'objet des ajustements organisationnels suivants :
- 2 • En 2012, Hydro-Québec a entrepris la transformation de la fonction Ressources
- 3 humaines, ce qui a eu pour effet de transférer les activités transactionnelles à
- 4 incidence financière en provenance des ressources humaines vers le groupe
- 5 Finances.
- 6 • En 2013, un transfert des activités et des ressources de la direction Ressources
- 7 humaines du Transporteur et du Distributeur vers le groupe Ressources Humaines
- 8 (corporatif) a été complété.
- 9 • En 2014, un projet de refonte des gestes administratifs ayant pour objectif
- 10 l'optimisation des tâches administratives est mis de l'avant. La majorité des
- 11 activités sera centralisée au groupe Finances, ce qui explique la croissance des
- 12 revenus de ce groupe.
- 13 Tous ces transferts n'ont aucun impact sur les revenus requis du Transporteur.

Évolution des services facturés aux unités réglementées

- 14 Les tableaux A4-3 et A4-4 présentent respectivement les revenus et les volumes facturés
- 15 aux unités réglementées.
- 16 L'augmentation de la facturation au Transporteur entre 2012 et 2013 s'explique
- 17 principalement par le transfert de la direction Ressources Humaines et communications du
- 18 Transporteur vers le groupe Ressources Humaines (corporatif) et la croissance du coût de
- 19 retraite. Entre 2013 et 2014, l'augmentation s'explique surtout par l'impact de la refonte des
- 20 gestes administratifs.

Tableau A4-3
Revenus en provenance des clients réglementés – 2011-2014

Unités corporatives	Année historique 2011				Année historique 2012				Année de base 2013				Année témoin 2014			
	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ
	Distributeur	Transporteur			Distributeur	Transporteur			Distributeur	Transporteur			Distributeur	Transporteur		
Finances	19,4	9,3	58,9	48,7%	22,4	8,8	66,0	47,3%	21,8	8,7	65,6	46,5%	26,4	10,6	78,4	47,2%
Ressources humaines	78,2	18,1	155,6	61,9%	72,6	21,0	156,0	60,0%	72,9	25,9	158,7	62,3%	69,0	26,4	161,3	59,1%
Affaires corporatives et secrétariat général																
- Sécurité industrielle	14,6	16,7	69,6	45,0%	15,3	17,4	65,9	49,6%	16,6	18,0	65,3	53,0%	16,9	17,5	62,1	55,4%
- Affaires juridiques	4,3	3,0	18,9	38,6%	4,9	1,4	17,1	36,8%	4,8	2,8	22,9	33,2%	4,8	2,4	20,3	35,5%
- Relations avec le milieu et autres unités	8,6	2,4	17,2	64,0%	8,9	3,5	19,9	62,3%	9,4	1,4	17,2	62,8%	9,4	2,5	19,2	62,0%
	27,5	22,1	105,7	46,9%	29,1	22,3	102,9	50,0%	30,8	22,2	105,4	50,3%	31,1	22,4	101,6	52,7%
Total - Unités corporatives	125,1	49,5	320,2	54,5%	124,1	52,1	324,9	54,2%	125,5	56,8	329,7	55,3%	126,5	59,4	341,3	54,5%

**Tableau A4-4
Volumes facturés aux clients réglementés – 2011-2014**

Unités corporatives	Bases de facturation	Année historique 2011				Année historique 2012				Année de base 2013				Année témoin 2014			
		Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ	Réglementé		Hydro - Québec	Ratio Régl. / HQ
		Distributeur	Transporteur			Distributeur	Transporteur			Distributeur	Transporteur			Distributeur	Transporteur		
Finances	Forfaitaire (\$) (utilisation des services)	19 400 000	9 300 000	58 900 000	48,7%	22 400 000	8 800 000	66 000 000	47,3%	21 800 000	8 700 000	65 600 000	46,5%	26 400 000	10 600 000	78 400 000	47,2%
Ressources humaines	Effectif (ETC)	7 819	3 387	22 233	50,4%	7 654	3 255	22 339	48,6%	7 364	3 174	21 864	48,2%	6 802	3 083	20 486	48,3%
Affaires corporatives et secrétariat général	Forfaitaire (\$) (utilisation des services)	14 600 000	16 700 000	69 600 000	45,0%	15 300 000	17 400 000	65 900 000	49,6%	16 600 000	18 000 000	65 300 000	53,0%	16 900 000	17 500 000	62 100 000	55,4%
- Sécurité industrielle	Heure	14 890	6 162	42 631	49,4%	15 550	4 629	42 067	48,0%	15 200	6 500	44 437	48,8%	14 800	6 000	43 374	48,0%
- Affaires juridiques	Forfaitaire (\$) (utilisation des services)	8 600 000	2 400 000	17 200 000	64,0%	8 900 000	3 500 000	19 900 000	62,3%	9 400 000	1 400 000	17 200 000	62,8%	9 400 000	2 500 000	19 200 000	62,0%
- Relations avec le milieu et autres unités	Forfaitaire (\$) (utilisation des services)	8 600 000	2 400 000	17 200 000	64,0%	8 900 000	3 500 000	19 900 000	62,3%	9 400 000	1 400 000	17 200 000	62,8%	9 400 000	2 500 000	19 200 000	62,0%