

**MODIFICATIONS RELATIVES À LA MÉTHODE DE
CHEMINEMENT DES COÛTS POUR L'ÉTABLISSEMENT DES
CHARGES D'EXPLOITATION**

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE ET OBJET DU DOSSIER	7
2. BASE DE RÉFÉRENCE	10
3. MÉTHODE DE CHEMINEMENT DES COÛTS POUR LES CHARGES D'EXPLOITATION	11
3.1. Structure des activités en lien avec la chaîne de valeur Hydro-Québec.....	11
3.1.1. <i>Activités de soutien</i>	12
3.1.2. <i>Activités de la chaîne de valeur</i>	12
3.2. Séquencement du cheminement des coûts.....	13
3.2.1. <i>Étapes 1 et 2 – Activités de soutien vers la chaîne de valeur</i>	14
3.2.2. <i>Étapes 3 et 4 — Activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique</i>	19
4. IMPACTS COROLLAIRES DE L'ADAPTATION DE LA MÉTHODE DE CHEMINEMENT DES COÛTS	25
4.1. Frais corporatifs	25
4.1.1. <i>Composition des frais corporatifs</i>	25
4.1.2. <i>Méthode de répartition des frais corporatifs</i>	26
4.1.3. <i>Impacts Plan d'affaires 2022 avant et après l'évolution organisationnelle</i>	26
4.1.4. <i>Répercussion sur les autres composantes du coût des avantages sociaux futurs</i>	27
4.2. Encaisse réglementaire	29
4.2.1. <i>Méthode actuelle</i>	29
4.2.2. <i>Ajustements à la méthode de calcul</i>	29
4.2.3. <i>Impacts Plan d'affaires 2022 avant et après l'évolution organisationnelle</i>	29
4.2.4. <i>Répercussion sur le rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien</i>	31
5. QUANTIFICATION DES IMPACTS DE LA MCC ADAPTÉE SUR LES REVENUS REQUIS DU TRANSPORTEUR ET DU DISTRIBUTEUR	31
6. CONCLUSION	34

ANNEXE 1 : REPRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE « UNE HYDRO »	37
ANNEXE 2 : DESCRIPTION ET CLÉS DE RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN	41
ANNEXE 3 : DESCRIPTION ET CLÉS DE RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR..	63
ANNEXE 4 : CHARGES D'EXPLOITATION ET FACTURATION INTERNE ÉMISE AU PLAN D'AFFAIRES 2022 AVANT UNE HYDRO.....	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Ancienne structure organisationnelle par secteurs.....	7
Figure 2 : Nouvelle structure organisationnelle selon « Une Hydro »	7
Figure 3 : Schéma sommaire du cheminement des coûts.....	9
Figure 4 : Proportion estimée des charges d'exploitation allouées à la Vue électrique par les biais de la MCC.....	10
Figure 5 : Séquence du cheminement des coûts de la MCC adaptée.....	14
Figure 6 : Rappel de la séquence du cheminement des coûts de la MCC adaptée	24

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Activités de soutien	12
Tableau 2 : Activités de la chaîne de valeur	13
Tableau 3 : Coût complet des produits et services rendus par les activités de soutien (M\$) 15	
Tableau 4 : Répartition du coût complet des activités de soutien par types de cheminement de coûts (M\$).....	16
Tableau 5 : Sommaire des produits et services et des clés de répartition des activités de soutien	17
Tableau 6 : Coût complet des activités de soutien réparties par activités de la chaîne de valeur (M\$).....	18
Tableau 7 : Coût complet des activités de la chaîne de valeur (M\$)	20
Tableau 8 : Sommaire des activités et des clés de répartition de la chaîne de valeur.....	21

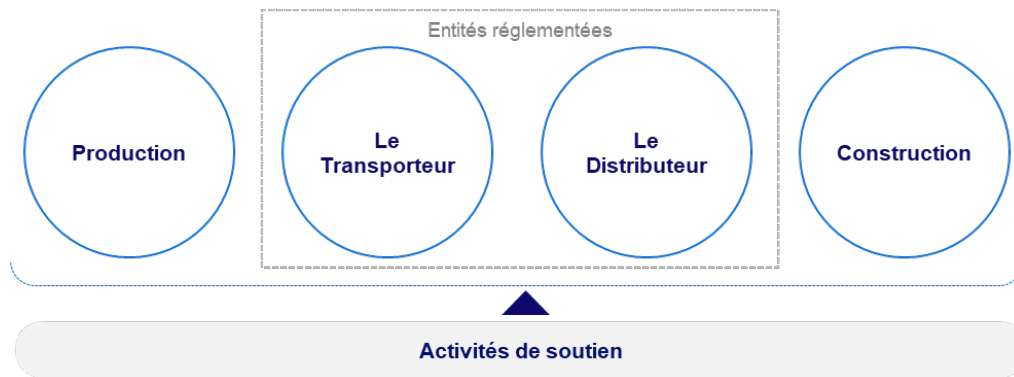
Tableau 9 : Coût complet des activités de la chaîne de valeur réparties dans la Vue électrique (M\$).....	23
Tableau 10 : Impact des transferts d'activités sur la composition des frais corporatifs (PA2022 avant et après « Une Hydro », M\$)	25
Tableau 11 : Conciliation des impacts liés aux frais corporatifs (PA2022 avant et après « Une Hydro »).....	27
Tableau 12 : Conciliation des impacts liés aux autres composantes du coût des ASF (PA2022 avant et après « Une Hydro »)	28
Tableau 13 : Écarts de l'encaisse réglementaire du Transporteur (PA2022 avant et après « Une Hydro », M\$).....	30
Tableau 14 : Écarts de l'encaisse réglementaire du Distributeur (PA2022 avant et après « Une Hydro », M\$).....	30
Tableau 15 : Écarts liés à l'ajustement au titre du rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien (PA2022 avant et après « Une hydro », M\$)	31
Tableau 16 : Composantes des revenus requis du Transporteur affectées par la MCC adaptée (PA2022, en M\$)	32
Tableau 17 : Composantes des revenus requis du Distributeur affectées par la MCC adaptée (PA2022, en M\$)	33
Tableau A2-1 : Clé de répartition – Postes de travail.....	44
Tableau A2-2 : Clé de répartition – Produits d'exploitation	45
Tableau A2-3 : Clé de répartition – Télécommunications de réseau d'énergie.....	46
Tableau A2-4 : Clé de répartition – Services de développement	46
Tableau A2-5 : Clés de répartition – Immobilier	49
Tableau A2-6 : Clés de répartition – Transport	50
Tableau A2-7 : Clé de répartition – Alimentation et hébergement	50
Tableau A2-8 : Clé de répartition – Gestion du matériel	51
Tableau A2-9 : Clé de répartition – Service Industriel.....	52
Tableau A2-10 : Clés de répartition – Soutien administratif	53
Tableau A2-11 : Clé de répartition – Environnement	54
Tableau A2-12 : Clés de répartition – Santé et sécurité au travail	55
Tableau A2-13 : Clé de répartition – Finances.....	56
Tableau A2-14 : Clé de répartition – Talents et culture.....	57
Tableau A2-15 : Clé de répartition – Sécurité corporative	57

Tableau A2-16 : Clé de répartition – Affaires juridiques et réglementaires.....	58
Tableau A2-17 : Clé de répartition – Approvisionnement stratégique	59
Tableau A2-18 : Clé de répartition – Planification stratégique.....	59
Tableau A2-19 : Clés de répartition – Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	60
Tableau A2-20 : Clé de répartition – Construction.....	61
Tableau A2-21 : Clé de répartition – Innovation	62
Tableau A3-1 : Clé de répartition – Ventes à l'exportation et développement de marchés ...	65
Tableau A3-2 : Clé de répartition – Gestion des approvisionnements en électricité	66
Tableau A3-3 : Clé de répartition – Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements.....	67
Tableau A3-4 : Clés de répartition – Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures	68
Tableau A3-5 : Clés de répartition – Expertise et soutien technique aux opérations	69
Tableau A3-6 : Clé de répartition – Expérience client et commercialisation	71
Tableau A3-7 : Clés de répartition – Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	72
Tableau A3-8 : Clé de répartition – Service technique et intégration au réseau de distribution	74
Tableau A3-9 : Clés de répartition – Opération et maintenance.....	75
Tableau A3-10 : Clé de répartition – Mesurage	76
Tableau A3-11 : Clé de répartition – Exploitation des réseaux autonomes	77
Tableau A4-1 : Charges d'exploitation et facturation interne émise au Plan d'affaires 2022 avant « Une Hydro » (M\$).....	81

1. CONTEXTE ET OBJET DU DOSSIER

1 Afin de mettre en œuvre son Plan stratégique 2022-2026, Hydro-Québec a souhaité se doter
 2 d'une structure organisationnelle mieux adaptée afin notamment de répondre aux nouveaux
 3 enjeux. Ainsi, en 2022, Hydro-Québec a connu une évolution organisationnelle passant d'une
 4 structure verticale basée sur les secteurs d'activités (voir figure 1) vers une structure intégrée
 5 transversale appelée « Une Hydro ».

**FIGURE 1 :
 ANCIENNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PAR SECTEURS**



6 L'évolution vers « Une Hydro » représente une transformation de l'entreprise désormais
 7 structurée selon une chaîne de valeur reposant sur la séquence des activités qui lui permettent
 8 de réaliser sa mission de base et de créer de la valeur pour sa clientèle en misant sur une
 9 approche transversale. La figure 2 illustre cette chaîne de valeur.

**FIGURE 2 :
 NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE SELON « UNE HYDRO »**



1 Les groupes présentés à la figure 2 se décrivent comme suit :

- 2 • Le groupe Stratégies et développement, responsable de l'activité « Élaborer des
3 stratégies », établit et suit l'implantation du plan stratégique et définit la vision à long
4 terme de l'organisation. Il pilote également le projet d'évolution de l'entreprise ainsi que
5 la stratégie réglementaire et tarifaire.
- 6 • Le groupe Planification intégrée des besoins énergétiques et risques, responsable de
7 l'activité « Planifier et prioriser », évalue l'ensemble des besoins énergétiques et fait
8 les analyses qui permettront l'allocation optimale des ressources financières pour les
9 différents projets tout en considérant l'ensemble des opportunités et des risques.
- 10 • Le groupe Infrastructures et système énergétique, responsable de l'activité
11 « Concevoir et construire », voit à la conception et à l'évolution du système
12 énergétique, à la gestion des actifs, au soutien en expertise technique, à la construction
13 et à la réfection des installations, aux approvisionnements stratégiques ainsi qu'aux
14 activités en environnement.
- 15 • Le groupe Exploitation et expérience client, responsable de l'activité « Exploiter et
16 commercialiser », prend en charge l'approvisionnement en électricité¹, les services
17 techniques, l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des actifs de production, de
18 transport et de distribution d'électricité, les activités en santé et sécurité, de même que
19 toutes les interactions avec la clientèle.
- 20 • Les « Activités de soutien » sont regroupées par expertise et ont pour principal rôle de
21 soutenir l'ensemble de l'organisation dans la réalisation de sa mission de base.

Impact de l'évolution organisationnelle sur la structure financière et la présentation de l'information

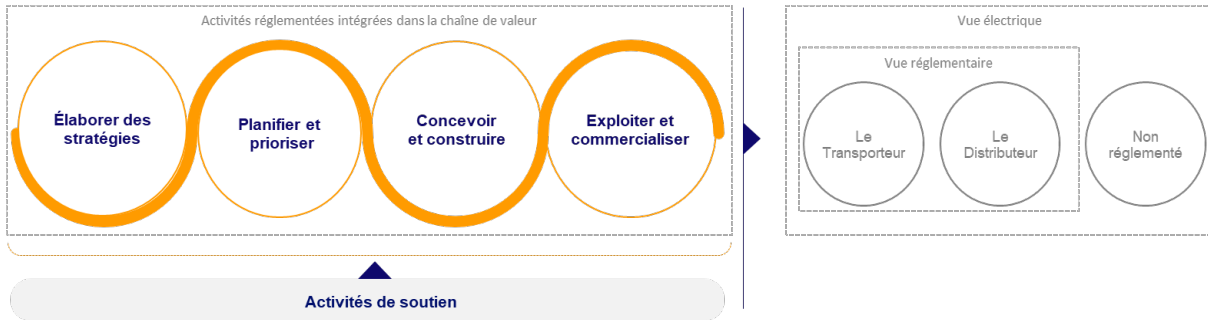
22 L'évolution vers « Une Hydro » a eu des impacts sur la structure financière et la présentation
23 de l'information financière, qui ont dû être adaptées afin de refléter la nouvelle réalité de
24 l'organisation en termes d'imputabilité de gestion. La structure financière basée sur les
25 secteurs (ex : production, transport, distribution), qui était demeurée stable depuis le début des
26 années 2000, a migré vers une structure financière axée sur la chaîne de valeur transversale
27 de l'entreprise. L'organisation ne comporte dorénavant qu'un seul secteur.

28 Alors que l'ancienne structure financière générait simultanément les vues réglementaires
29 requises pour les activités de transport et de distribution, la structure transversale basée sur
30 la chaîne de valeur requiert d'établir les coûts liés aux activités réglementées et non
31 réglementées (dans la « Vue électrique » à la figure 3). Pour ce faire, divers principes de
32 comptabilité de gestion déjà reconnus par la Régie de l'énergie (la « Régie ») ont été utilisés,

¹ Dans la nouvelle structure, l'activité « Approvisionnement en électricité » correspond aux actions nécessaires à l'acheminement de l'électron aux clients. L'activité désignée comme l'« Approvisionnement en électricité » sous l'ancienne structure, qui comprend entre autres les achats d'électricité, fait maintenant partie de l'activité Planifier et prioriser.

- 1 comme par exemple, les deux types de cheminements de coûts que sont la facturation interne
 2 et les frais corporatifs.

**FIGURE 3 :
 SCHÉMA SOMMAIRE DU CHEMINEMENT DES COÛTS**



3 Comme les actifs demeurent identifiables distinctement aux activités de transport ou de
 4 distribution, le cheminement des coûts afférents est direct et il n'y a donc pas lieu de le modifier
 5 pour l'établissement de la dépense d'amortissement, de la base de tarification ou du
 6 rendement sur celle-ci. Les revenus découlant des activités de transport et de distribution, et
 7 les charges autres que les charges d'exploitation, peuvent également être associés
 8 directement à ces activités, conséquemment aucun changement dans leur traitement n'a été
 9 requis.

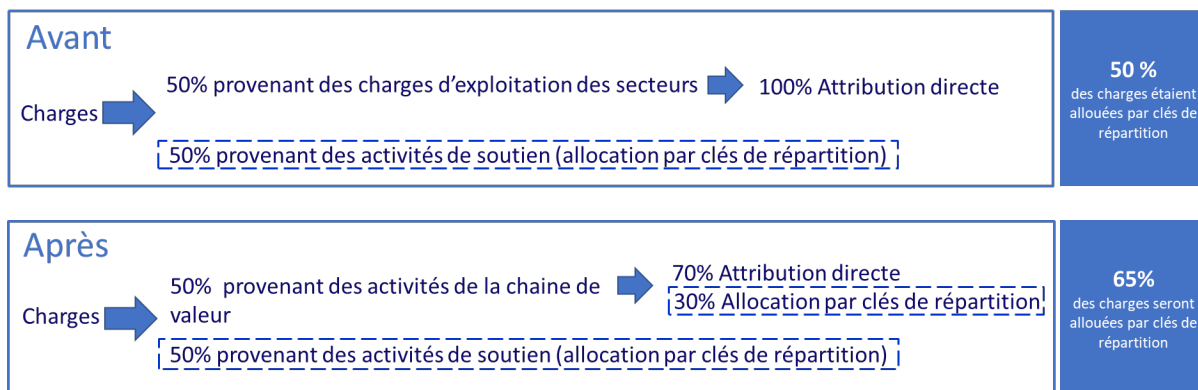
10 Pour établir les charges d'exploitation de la Vue électrique, Hydro-Québec a adapté sa
 11 méthode de cheminement des coûts (ci-après la « MCC adaptée »). Ces adaptations ont
 12 toutefois une portée limitée, pour les raisons suivantes :

- 13 • Activités de soutien
 - 14 ○ La méthode demeure basée sur le concept de facturation interne déjà
 - 15 reconnu par la Régie. La seule différence est qu'une portion de la facturation
 - 16 interne chemine maintenant vers les activités de la chaîne de valeur alors
 - 17 qu'auparavant cette portion cheminait directement vers les activités de
 - 18 transport, de distribution ou les activités non réglementées. Néanmoins,
 - 19 certaines clés ont dû être revues compte tenu de l'évolution du contexte
 - 20 d'affaires, comme mentionné à la section 3.2.1.
- 21 • Activités de la chaîne de valeur
 - 22 ○ Ces activités, auparavant réalisées dans les différents secteurs, ont été
 - 23 regroupées dans une des quatre activités de la chaîne de valeur. Toutefois,
 - 24 Hydro-Québec s'est basée sur le concept de facturation interne déjà existant
 - 25 pour reconstituer les coûts des activités de la chaîne de valeur. Par
 - 26 conséquent, le même concept de facturation interne est appliqué pour
 - 27 répartir le coût de ces activités vers la Vue électrique.

1 Ainsi, seules les charges d'exploitation nécessitent l'adaptation de la MCC existante. Près de
 2 75 % et 90 %² des revenus requis d'Hydro-Québec dans ses activités de transport d'électricité
 3 (le « Transporteur ») et d'Hydro-Québec dans ses activités de distribution d'électricité (le
 4 « Distributeur ») respectivement, ne sont donc pas affectés par ces changements.

5 Comme mentionné, pour ce qui est des charges d'exploitation, la méthode utilisée jusqu'à
 6 présent pour la facturation interne des activités de soutien (auparavant appelées « services
 7 partagés »), lesquelles représentaient approximativement 50 % des charges d'exploitation des
 8 activités réglementées, est utilisée pour reconstituer l'ensemble des charges d'exploitation de
 9 la Vue électrique. Une part importante des charges des activités de la chaîne de valeur, soit
 10 près de 70 %, est attribuée de façon directe à la Vue électrique, comme précisé dans la
 11 section 3 ci-après. Ainsi, comme l'illustre la figure 4, la proportion estimée des charges
 12 allouées par clés de répartition (anciennement « inducteurs de coûts » ou « bases de
 13 facturation »), autres que par attributions directes, avant et après « Une Hydro » passe de près
 14 de 50 % à environ 65 %.

**FIGURE 4 :
 PROPORTION ESTIMÉE DES CHARGES D'EXPLOITATION ALLOUÉES À LA VUE ÉLECTRIQUE
 PAR LE BIAIS DE LA MCC**



15 Dans le présent dossier, le Transporteur et le Distributeur (conjointement « HQTD »)
 16 soumettent à la Régie les adaptations à la MCC qu'ils souhaitent voir approuvées.

2. BASE DE RÉFÉRENCE

17 Pour démontrer les impacts de l'adaptation apportée à la MCC sur les coûts des activités de
 18 transport et de distribution, HQTD comparent les éléments affectés des revenus requis,
 19 lesquels ont été reconstruits à partir du Plan d'affaires 2022 d'Hydro-Québec (le « Plan
 20 d'affaires 2022 » ou « PA2022 »). Puisque la transition de l'organisation axée sur la chaîne de
 21 valeur a eu lieu en cours d'année 2022, il s'agit de la seule référence du modèle financier

² Selon les dernières données autorisées en coût de service dans le cadre des dossiers R-4058-2018 et R-4011-2017, respectivement.

1 reflétant l'ancienne structure verticale. Les résultats financiers réels 2022 seront, quant à eux,
2 uniquement disponibles selon la nouvelle structure organisationnelle et, donc, ne pourront pas
3 servir de base de référence.

4 Par ailleurs, HQT D précisent que les années antérieures à 2022 ne peuvent pas être utilisées
5 comme base de référence. En effet, la constitution de nouvelles équipes intégrées provenant
6 des divers secteurs de l'organisation ne permet pas d'établir la correspondance par rapport à
7 l'organisation en place avant 2022.

8 Ainsi, les impacts de la MCC adaptée sur les revenus requis du Transporteur et du Distributeur
9 sont évalués à partir des données du Plan d'affaires 2022 et sont présentés à la section 5.

10 Il convient de noter que les totaux et les écarts présentés dans l'ensemble des tableaux de la
11 présente preuve sont calculés à partir de données non arrondies.

3. MÉTHODE DE CHEMINEMENT DES COÛTS POUR LES CHARGES D'EXPLOITATION

12 Pour être en mesure d'établir le niveau de charges d'exploitation pour la Vue électrique,
13 Hydro-Québec a retenu l'approche de la comptabilité par activités. Grâce à cette approche,
14 les coûts qui sont maintenant regroupés en un seul secteur peuvent être alloués entre les
15 activités réglementées et non-réglementées de la Vue électrique. À cet égard, l'allocation des
16 coûts, soit la MCC adaptée, demeure basée sur le concept de la facturation interne reconnu
17 par la Régie. Cependant, la MCC adaptée s'applique à l'ensemble des charges d'exploitation
18 de l'organisation, alors qu'auparavant la MCC ne s'appliquait que sur les charges de services
19 partagés (désormais désignés par activités de soutien).

20 La présentation des charges d'exploitation dans les revenus requis se fera dorénavant
21 entièrement par activités plutôt que par natures de coûts. Cette méthode permet, par ailleurs,
22 une meilleure analyse et une compréhension de l'évolution des coûts requis pour réaliser les
23 activités de l'entreprise dont celles liées aux services de transport et de distribution. La Régie
24 avait d'ailleurs déjà manifesté un intérêt pour une reddition de compte par activités pour la
25 maintenance additionnelle du Transporteur³. La Régie a également jugé utile de suivre les
26 coûts de certaines activités du Distributeur de façon distincte, dont ceux liés à la maîtrise de
27 la végétation et aux interventions en efficacité énergétique.

3.1. Structure des activités en lien avec la chaîne de valeur Hydro-Québec

28 La structure organisationnelle actuelle « Une Hydro » a servi de référence afin d'établir le
29 découpage par activités des charges d'exploitation. Ce découpage présenté aux prochaines
30 sections est par conséquent représentatif de la réalité opérationnelle de l'entreprise, soit selon
31 deux grandes catégories, comme illustré à la figure 2 :

³ [D-2017-021](#), paragraphe 69.

- 1 • Activités de soutien ;
- 2 • Activités de la chaîne de valeur.

3 Un schéma de la structure organisationnelle « Une Hydro » est présenté à l'annexe 1. Il permet
 4 d'illustrer le parallèle à faire entre cette structure et le découpage des activités selon ces deux
 5 grandes catégories d'activités.

3.1.1. Activités de soutien

6 Tout comme c'était le cas pour les coûts associés aux fournisseurs internes dans les dossiers
 7 tarifaires passés du Transporteur et du Distributeur, les coûts associés aux activités de soutien
 8 cheminent vers la Vue électrique par le biais de la MCC adaptée. Par ailleurs, il importe de
 9 noter que très peu de changements ont été effectués pour les clés de répartition des activités
 10 de soutien (avant/après présenté au tableau 5). Le tableau 1 présente sommairement ces
 11 activités et les produits et services qui leur sont associés. Le détail se trouve à l'annexe 2.

**TABLEAU 1 :
 ACTIVITÉS DE SOUTIEN**

	Activités	Produits et services
Activités de soutien	Technologies numériques	Postes de travail
		Produits d'exploitation
		Télécommunications de réseau d'énergie
		Services de développement
	Services partagés	Immobilier
		Transport
		Alimentation et hébergement
		Gestion du matériel
		Service industriel
		Soutien administratif
	Services corporatifs	Environnement
		Santé et sécurité au travail
		Finances
		Talents et culture
		Sécurité corporative
		Affaires corporatives, juridiques, réglementaires et gouvernance
		Approvisionnement stratégique
		Planification stratégique
	Construction	Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires
	Innovation	Audit interne
		Développement durable, relations avec les communautés et communications

3.1.2. Activités de la chaîne de valeur

12 Comme illustré à la figure 2, quatre activités composent la chaîne de valeur de l'entreprise,
 13 soit « Élaborer des stratégies », « Planifier et prioriser », « Concevoir et construire » et

- 1 « Exploiter et commercialiser ». Les modifications apportées à la MCC permettent de faire
 2 cheminer les coûts de ces activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique.
- 3 Ces activités sont présentées succinctement au tableau 2 et de façon plus détaillée à
 4 l'annexe 3. La plupart des activités ont leurs coûts répartis au moyen d'une seule clé de
 5 répartition. Cependant, certaines activités comportent des sous-activités dont les coûts sont
 6 répartis au moyen d'une clé de répartition spécifique à chacune de ces sous-activités.

**TABLEAU 2 :
 ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

Activités de la chaîne de valeur	Activités	Sous-activités
Élaborer des stratégies	Ventes à l'exportation et développement de marchés	
Planifier et prioriser	Gestion des approvisionnements en électricité	
Concevoir et construire	Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	
	Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	
	Expertise et soutien technique aux opérations	Expertise Soutien technique en maintenance
Exploiter et commercialiser	Expérience client et commercialisation	Commercialisation
		Expérience client
		Interventions en efficacité énergétique
		Mobilité (réseau de recharge)
	Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	Conduite du réseau
		Conformité et fiabilité
	Service technique et intégration au réseau de distribution	
	Opération et maintenance	Maintenance du réseau électrique
		Support opération et maintenance
		Maîtrise de la végétation
Mesurage		
Exploitation des réseaux autonomes		

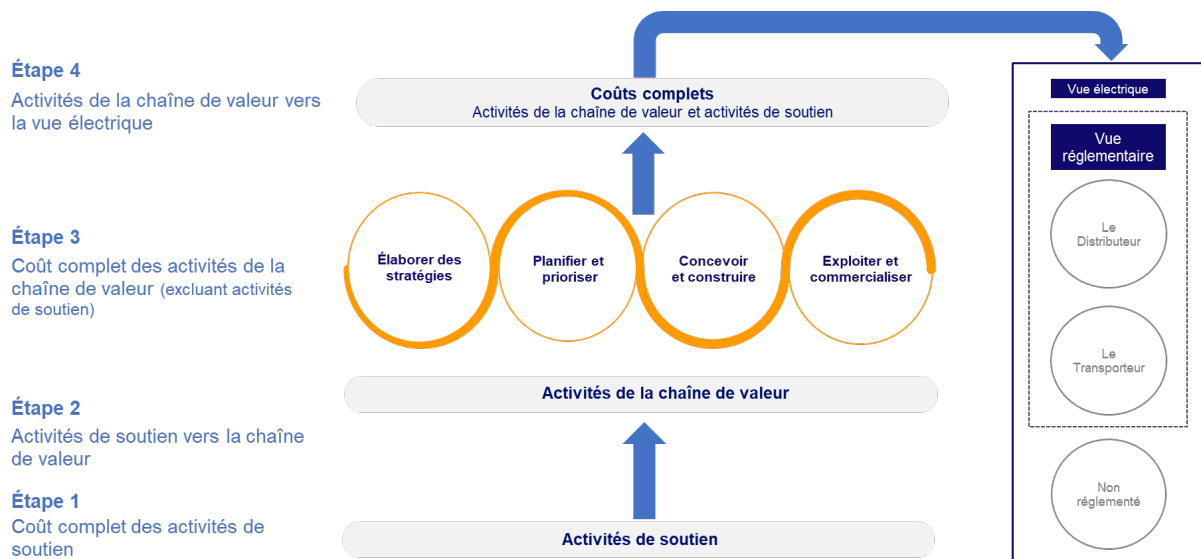
- 7 Le découpage des catégories « Activités de soutien » et « Activités de la chaîne de valeur »
 8 présenté aux tableaux 1 et 2 est à la base de la comptabilité par activités présentée et servira
 9 désormais à établir les charges d'exploitation des activités réglementées.

3.2. Séquencement du cheminement des coûts

- 10 La MCC se décline en 4 étapes, soit :

- 1 1- Établissement du coût complet des activités de soutien ;
 - 2 2- Cheminement du coût des activités de soutien vers les activités de la chaîne de valeur ;
 - 3 3- Établissement du coût complet des activités de la chaîne de valeur ;
 - 4 4- Cheminement des coûts des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique.
- 5 La figure 5 illustre cette séquence.

**FIGURE 5 :
SÉQUENCE DU CHEMINEMENT DES COÛTS DE LA MCC ADAPTÉE**



- 6 En finalité, les charges d'exploitation vont se retrouver dans la Vue électrique par activités de
- 7 la chaîne de valeur et non par rubriques comptables.
- 8 Compte tenu du fait qu'Hydro-Québec n'a plus qu'un seul secteur, les clés de répartition
- 9 incluant l'attribution directe sont appliquées sur l'ensemble des charges d'exploitation de
- 10 l'entreprise pour être en mesure de reconstituer les parts respectives des vues réglementées
- 11 et non réglementées.

3.2.1. Étapes 1 et 2 – Activités de soutien vers la chaîne de valeur

Étape 1a : Établir le coût complet des activités de soutien

- 12 Cette première étape dont le processus demeure le même qu'auparavant, consiste à établir le
- 13 coût complet des produits et services qui composent les activités de soutien.
- 14 Le tableau 3 présente, selon le Plan d'affaires 2022 après « Une Hydro », le coût complet des
- 15 services rendus par les activités de soutien.

TABLEAU 3 :
COÛT COMPLET DES PRODUITS ET SERVICES RENDUS PAR LES ACTIVITÉS DE SOUTIEN (M\$)

	Activités de soutien					Total
	Technologies numériques	Services partagés	Services corporatifs	Innovation	Construction	
Charges d'exploitation	939,0	1 001,2	717,9	125,6	58,7	2 842,4
Masse salariale	516,3	337,2	432,5	70,4	8,4	1 364,8
Salaires de base	345,6	218,7	287,9	49,2	5,6	906,9
Temps supplémentaire	8,5	13,6	4,6	0,3	0,2	27,2
Primes et revenus divers	13,7	9,6	17,7	0,8	0,1	41,9
Avantages sociaux	52,6	35,1	43,2	7,4	0,9	139,2
Charge de retraite	95,9	60,2	79,0	12,8	1,6	249,5
Autres charges directes	377,5	320,9	114,2	13,9	52,5	879,0
Dépenses de personnel et indemnités	2,6	5,3	6,2	-	0,2	14,3
Services externes	162,5	185,0	72,2	5,5	52,0	477,3
Stocks et autres	212,4	130,6	35,9	8,4	0,2	387,5
Charges des activités de soutien	176,4	367,9	172,4	44,1	4,4	765,1
Coûts capitalisés	(131,2)	(24,7)	(1,2)	(2,9)	(6,6)	(166,5)
Revenus externes	-	(16,8)	(2,8)	-	-	(19,6)
Autres charges	150,1	82,5	8,9	7,0	-	248,6
Achats d'électricité et combustibles	-	4,3	-	-	-	4,3
Amortissement	131,9	59,0	7,2	6,2	-	204,3
Taxes	0,2	9,8	0,0	0,5	-	10,5
Frais financiers	18,0	9,5	1,7	0,3	-	29,4
Coût complet des produits services rendus avant autres coûts	1 089,1	1 067,0	724,0	132,6	58,7	3 071,3
Autres coûts non répartis par activités de soutien						19,0
Coût complet des produits et services rendus						3 090,3

Étape 1b : Répartir le coût complet des activités de soutien selon cinq types de cheminement de coûts

- 1 Une fois le coût complet des activités de soutien établi, la MCC adaptée repose sur cinq types
- 2 de cheminement de coûts, dont quatre sont reconnus par la Régie, soit :
 - 3 A. « Frais corporatifs⁴ » : permet d'allouer le coût complet d'une partie des activités
 - 4 des Services corporatifs vers la Vue électrique (voir section 4.1).
 - 5 B. « Facturation interne capitalisée » : permet d'imputer directement les coûts
 - 6 associés aux services rendus dans les projets d'investissements.
 - 7 C. « Facturation interne entre les différentes activités de soutien » : à titre
 - 8 d'exemple, l'activité de soutien « Services partagés » qui facture la part des
 - 9 espaces immobiliers à l'activité de soutien « Technologies numériques », afin
 - 10 que cette dernière puisse établir le coût complet de ses produits et services de
 - 11 technologies numériques.
 - 12 D. « Facturation interne directe » : permet la facturation directe des coûts de
 - 13 certains produits et services qui sont attribuables directement aux activités de
 - 14 transport, de distribution et autres activités non réglementées d'Hydro-Québec.
 - 15 L'allocation des coûts se fait donc directement vers la Vue électrique.

⁴ Les frais corporatifs ont dû être ajustés, comme précisé à la section 4.1.

1 De plus, pour la MCC adaptée, il a fallu ajouter un type de cheminement de coûts aux quatre
2 précédemment identifiés, soit la :

3 E. « Facturation interne aux activités de la chaîne de valeur » : permet la
4 facturation des coûts de certains produits et services qui sont attribuables aux
5 activités de la chaîne de valeur, autrefois incluses dans les activités de
6 transport, de distribution et d'activités non réglementées. Ce nouveau type de
7 cheminement de coûts est décrit à l'étape 2 de la présente section.

8 Le tableau 4 présente la répartition du coût complet des activités de soutien par types de
9 cheminement de coûts.

TABLEAU 4 :
RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN
PAR TYPES DE CHEMINEMENT DE COÛTS (M\$)

	Activités de soutien						Total
	Technologies numériques	Services partagés	Services corporatifs	Innovation	Construction	Autres	
Types de cheminement de coûts							3 090,3
A. Frais corporatifs	-	-	149,5	-	-	-	149,5
B. Facturation interne capitalisée	176,0	134,5	13,2	1,9	24,6	-	350,2
C. Facturation interne entre les activités de soutien	234,5	309,0	245,6	13,4	3,8	-	806,2
D. Facturation interne directe vue électrique	73,2	38,7	30,8	116,6	23,0	-	282,3
E. Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	605,3	584,7	285,0	0,8	7,3	19,0	1 502,2

Étape 2 : Faire cheminer le coût des activités de soutien vers les activités de la chaîne de valeur

10 La portion du coût des services associés aux activités de soutien attribuable à la chaîne de
11 valeur, identifiée à l'étape précédente, continue comme auparavant de transiter à l'aide de clés
12 de répartition à la distinction que les clients internes ne sont plus des secteurs, mais les
13 activités de la chaîne de valeur.

Clés de répartition des activités de soutien vers la chaîne de valeur

14 Le tableau 5 présente le sommaire des produits et services des activités de soutien ainsi que
15 leurs clés de répartition respectives. Au total, seules sept clés de répartition ont été modifiées.
16 Ces modifications sont requises considérant l'évolution organisationnelle et celle du contexte
17 d'affaires, notamment la transformation numérique des opérations et l'implantation rapide du
18 télétravail en raison entre autres de la pandémie de COVID-19. Ces évolutions du contexte
19 ont nécessité la révision de certains produits et services des activités de soutien.

TABLEAU 5 :
SOMMAIRE DES PRODUITS ET SERVICES ET DES CLÉS DE RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Avant ¹			Après révision			Modification de clés de répartition ou types de cheminement de coûts
Fournisseurs internes	Produits et services	Clés de répartition ou types de cheminement de coûts	Activités de soutien	Produits et services	Clés de répartition ou types de cheminement de coûts	
VPTIC	Postes de travail TIC	Effectifs (ETC)	Technologies numériques	Postes de travail	Nombre d'ETC	Non
	Produits TIC d'entreprise	Effectifs (ETC)		Produits d'exploitation	Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisés	Oui
	Produits d'exploitation TIC	Coûts par application				
	Radiocommunication mobile	Nombre d'appareils		Télécommunications de réseau d'énergie	Capacité de bande passante en Mbps	Oui
	Centres d'appels, consoles téléphoniques et autres	Nombre de lignes téléphoniques				
	Conduite du réseau	Nombre de sites				
	Postes et centrales	Nombre de services		Services de développement	Coûts par projet	Non
Services de développement TIC	Coûts par projet					
CSP	Immobilier	Nombre de mètres carrés	Services partagés	Immobilier	Nombre de mètres carrés	Non
		Ratio d'effectifs desservis			Oui	
	Gestion du matériel	Nombre de transactions-magasin		Gestion du matériel	Nombre de transactions-magasin	Oui
		Effectifs dédiés				
	Alimentation et hébergement	Nombre de nuitées		Alimentation et hébergement	Nombre de nuitées	Non
	Transport aérien	Nombre de passagers par miles parcourus		Transport	Nombre de passagers par miles parcourus	Non
		Services de transport				
				Soutien administratif	Pourcentage d'effort par personne	Oui
					Attribution directe	Oui
				Service industriel	Attribution directe	Oui
Environnement	Forfaitaires (\$)	Environnement	Coûts estimés	Non		
		Santé et sécurité au travail	Attribution directe	Non		
			Nombre d'ETC	Non		
Unités corporatives	Finances	Forfaitaires (\$)	Services corporatifs	Finances	Pourcentage d'effort en fonction des activités	Non
		Frais corporatifs			Frais corporatifs	Non
	Sécurité corporative	Nombre d'ETC et niveau de sécurité		Sécurité corporative	Nombre d'ETC et niveau de sécurité	Non
	Ressources humaines	Effectifs (ETC)		Talents et culture	Nombre d'ETC	Non
	Affaires juridiques	Nombre d'heures		Affaires juridiques et réglementaires ²	Attribution directe	Non
		Forfaitaires (\$)				
	Affaires corporatives et gouvernance	Frais corporatifs		Affaires corporatives et gouvernance	Frais corporatifs	Non
	Approvisionnement	Dollars d'engagement		Approvisionnement stratégique	Dollars d'engagement	Non
				Planification stratégique	Nombre d'ETC	Non
				Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	Attribution directe	Non
		Pourcentage d'effort par personne	Non			
Audit interne	Frais corporatifs	Audit interne	Frais corporatifs	Non		
Développement durable, relations avec les communautés et communications	Frais corporatifs	Développement durable, relations avec les communautés et communications	Frais corporatifs	Non		
Équipement	Coûts de projets et nombre d'heures	Construction	Attribution directe	Non		
IREQ	Nombre d'heures	Innovation	Nombre d'heures	Non		

Note 1 : Selon les dossiers tarifaire R-4011-2017 du Distributeur et R-4058-2018 du Transporteur
Note 2 : Avant, les « Affaires réglementaires » étaient dédiées dans les secteurs réglementés

- 1 La description des activités de soutien, leurs clés de répartition respectives ainsi que les
- 2 explications liées aux modifications de ces dernières, le cas échéant, sont présentées à
- 3 l'annexe 2.
- 4 Le tableau 6 présente la facturation interne des services rendus par activités de soutien aux
- 5 activités de la chaîne de valeur, en fonction des clés de répartition du tableau 5.

**TABLEAU 6 :
COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN RÉPARTIES PAR ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (M\$)**

	Élaborer des stratégies	Planifier et prioriser	Concevoir et construire			Exploiter et commercialiser							Total dans les activités de la chaîne de valeur
	Ventes à l'exportation et développement de marchés	Gestion des approvisionnements en électricité	Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	Expertise et soutien technique aux opérations	Expérience client et commercialisation	Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	Service technique et intégration réseau	Opération et maintenance	Mesurage	Exploitation des réseaux autonomes	Autres activités non réglementées ⁽¹⁾	
Technologies numériques	15,5	0,3	1,6	33,9	33,7	148,7	122,4	7,2	218,1	18,1	3,6	2,2	605,3
Postes de travail	2,9	0,2	1,4	5,4	16,7	20,4	17,6	7,2	80,2	6,6	3,6	2,1	164,3
Télécommunications de réseau d'énergie	8,5	-	-	-	0,3	-	83,1	-	4,9	0,4	-	-	97,3
Produits d'exploitation	4,1	-	-	28,5	16,7	128,3	21,7	-	132,9	11,0	-	0,2	343,5
Services de développement	-	0,1	0,2	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	0,3
Services partagés	6,0	0,4	1,6	5,4	25,7	24,9	25,0	13,0	436,2	35,4	6,5	4,4	584,6
Immobilier	4,3	0,4	0,9	3,6	11,7	15,2	8,6	4,3	73,8	6,1	2,2	1,1	132,1
Transport	0,1	-	0,1	-	4,3	0,1	4,3	2,3	178,8	14,9	1,2	0,9	207,0
Alimentation et hébergement	-	-	0,1	0,1	3,8	0,4	6,1	0,1	50,9	4,2	0,1	0,8	66,6
Gestion du matériel	1,0	-	0,1	0,2	1,5	0,3	1,0	2,3	64,5	5,4	1,1	0,6	78,0
Service industriel	-	-	-	-	-	-	-	-	10,9	0,9	-	-	11,8
Soutien administratif	-	-	0,1	0,2	0,7	4,4	1,1	2,4	29,2	2,4	1,2	0,5	42,3
Environnement	-	-	-	-	-	-	-	-	10,3	-	-	-	10,3
Santé et sécurité au travail	0,6	-	0,3	1,2	3,7	4,5	3,9	1,6	17,8	1,5	0,8	0,5	36,4
Services corporatifs	10,2	0,3	2,7	7,4	31,2	38,9	16,6	8,9	147,9	11,5	4,5	5,0	284,9
Finances	0,4	0,2	0,3	1,4	20,8	5,6	3,6	2,0	26,3	2,2	1,0	0,7	64,6
Sécurité corporative	0,4	-	0,2	0,7	2,2	11,9	2,4	1,0	19,8	0,9	0,5	0,3	40,1
Talents et culture	0,9	0,1	0,4	1,5	5,9	15,2	7,3	4,0	72,5	6,0	2,0	1,2	116,9
Approvisionnement stratégique	0,4	-	0,1	0,7	0,4	1,2	0,1	0,8	8,2	0,7	0,4	2,4	15,4
Affaires juridiques et réglementaires	4,0	-	0,1	0,3	0,8	2,3	1,0	0,5	8,5	0,7	0,3	0,3	18,6
Planification stratégique	0,2	-	0,1	0,4	1,1	1,4	1,2	0,5	5,5	0,5	0,2	0,1	11,3
Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	3,8	-	1,5	2,4	-	1,4	1,2	0,1	7,1	0,6	0,1	0,1	18,1
Innovation	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	0,8
Construction	-	-	-	-	1,6	-	5,6	-	0,0	-	-	-	7,2
FACTURATION INTERNE DES SERVICES RENDUS AVANT AUTRES COÛTS	32,2	1,0	5,9	46,7	92,3	212,6	169,7	29,1	802,1	65,0	14,6	12,0	1 482,9
Autres coûts non répartis par activités de soutien	8,9	0,2	0,1	-	1,0	(1,2)	3,2	0,1	6,3	-	0,1	0,4	19,0
FACTURATION INTERNE DES SERVICES RENDUS AUX ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	41,2	1,2	6,0	46,7	93,3	211,3	172,9	29,2	808,3	65,0	14,7	12,4	1 502,2

Note 1 : Les autres activités non réglementées font l'objet d'une allocation directe.

3.2.2. Étapes 3 et 4 — Activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique

Étape 3 : Établir le coût complet des activités de la chaîne de valeur

- 1 Cette étape consiste à identifier le coût complet de chacune des activités de la chaîne de
- 2 valeur. Pour établir ce coût complet, Hydro-Québec a réutilisé le concept de facturation interne
- 3 déjà reconnu par la Régie.
- 4 L'ensemble de ces coûts, auxquels s'ajoutent ceux provenant des activités de soutien,
- 5 représente le coût complet des activités de la chaîne de valeur et est présenté au tableau 7.

**TABLEAU 7 :
COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (M\$)**

	Élaborer des stratégies	Planifier et prioriser	Concevoir et construire			Exploiter et commercialiser							Total
	Ventes à l'exportation et développement de marchés	Gestion des approvisionnements en électricité	Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	Expertise et soutien technique aux opérations	Expérience client et commercialisation	Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	Service technique et intégration réseau	Opération et maintenance	Mesurage	Exploitation des réseaux autonomes	Autres activités non réglementées (1)	
Charges d'exploitation	88,8	5,5	20,6	102,4	277,6	547,4	399,5	31,7	1 715,3	103,2	86,2	78,0	3 456,3
Masse salariale	42,3	4,5	14,4	64,8	198,1	180,0	222,6	74,5	808,9	59,1	39,8	24,6	1 733,5
Salaires de base	27,5	3,1	9,7	44,4	130,9	120,0	128,9	47,7	472,2	39,4	22,4	15,7	1 062,0
Temps supplémentaire	0,3	0,0	0,3	0,4	5,4	1,9	22,3	4,9	77,6	1,4	4,8	1,1	120,2
Primes et revenus divers	3,2	0,1	0,3	0,8	5,0	6,1	15,7	1,2	53,5	1,2	2,9	1,0	90,8
Avantages sociaux	4,1	0,5	1,5	6,7	19,9	18,2	19,6	7,2	71,9	6,0	3,4	2,4	161,4
Charge de retraite	7,2	0,8	2,7	12,5	36,9	33,8	36,1	13,5	133,8	11,1	6,3	4,4	299,1
Autres charges directes	5,2	(0,3)	1,8	13,3	30,6	160,7	20,0	1,9	518,0	6,3	35,6	90,6	883,8
Dépenses de personnel et indemnités	1,6	-	(0,4)	0,4	2,7	1,7	4,2	1,1	22,7	0,9	1,9	0,1	36,7
Services externes	20,2	0,1	1,3	12,8	24,6	56,7	4,5	0,4	382,8	1,3	17,2	3,9	525,9
Stocks, achats, locations et autres	(16,5)	(0,3)	0,9	0,1	3,4	102,3	11,3	0,5	112,5	4,1	16,5	86,5	321,1
Charges des activités de soutien	41,2	1,2	6,0	46,7	93,3	211,3	172,9	29,2	808,3	65,0	14,7	12,4	1 502,1
Charges des supports de proximité	-	-	0,1	0,5	1,4	7,0	3,6	2,7	24,8	2,2	1,3	0,4	44,0
Coûts capitalisés et autres cheminements	0,1	-	(1,7)	(22,8)	(45,7)	(11,7)	(19,5)	(76,6)	(444,8)	(29,4)	(5,2)	(50,0)	(707,1)
Autres charges	17,2	-	-	6,5	5,9	2,7	3,3	(0,1)	0,2	-	-	-	35,8
Achats d'électricité et combustibles	-	-	-	-	-	-	3,3	-	-	-	-	-	3,3
Amortissement	11,6	-	-	6,5	5,9	0,9	-	(0,1)	-	-	-	-	24,8
Taxes	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,4
Frais financiers	5,2	-	-	-	-	1,8	-	-	0,2	-	-	-	7,2
Coût complet des activités de la chaîne de valeur	106,0	5,5	20,6	109,0	283,5	550,0	402,8	31,7	1 715,5	103,2	86,2	78,0	3 492,1

Note 1 : Les autres activités non réglementées font l'objet d'une allocation directe.

Étape 4 : Faire cheminer le coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique

1 Le coût complet des activités de la chaîne de valeur est établi et doit maintenant cheminer vers
 2 la Vue électrique.

3 Pour ce faire, des clés de répartition ont été identifiées pour chacune des activités et
 4 sous-activités, le cas échéant. Ces clés ont été établies de façon à représenter la
 5 consommation qui doit être allouée aux activités réglementées et non réglementées. Le
 6 principe sous-jacent au cheminement des coûts consiste à attribuer directement ces derniers
 7 à l'une ou l'autre des activités de l'organisation lorsque la prestation de travail le permet.
 8 Lorsque l'attribution directe n'est pas possible, les coûts sont alors répartis entre les activités
 9 de l'organisation en utilisant une ou des clés de répartition.

Clés de répartition des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique

10 Le tableau 8 présente le sommaire des activités et sous-activités de la chaîne de valeur ainsi
 11 que leurs clés de répartition respectives.

**TABLEAU 8 :
SOMMAIRE DES ACTIVITÉS ET DES CLÉS DE RÉPARTITION DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

Activités de la chaîne de valeur	Sous-activités	Clés de répartition
Ventes à l'exportation et développement de marchés		Attribution directe
Gestion des approvisionnement en électricité		Attribution directe
Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements		Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation
Conception et évolution du système énergétique et infrastructures		Heures projet
		Attribution directe
Expertise et soutien technique aux opérations	Expertise	Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation
	Soutien technique en maintenance	Valeur des coûts de maintenance aux charges
Expérience client et commercialisation	Commercialisation	Attribution directe
	Expérience client	
	Efficacité énergétique	
	Mobilité	
Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	Conformité et fiabilité	Nombre de normes et exigences
	Conduite du réseau	Points BDD pondérés
Service technique et intégration au réseau de distribution		Attribution directe
Opération et maintenance	Maintenance directe	Attribution directe des heures et des coûts
	Support opérations et maintenance	Heures de réalisation des travaux (opérationnels)
	Maîtrise de la végétation	Attribution directe
Dollars de contrats de végétation		
Mesurage		Attribution directe
Exploitation des réseaux autonomes		Attribution directe

12 Les détails des missions liées aux activités de la chaîne de valeur et de leurs clés de répartition
 13 respectives sont présentés à l'annexe 3.

- 1 Le tableau 9 présente le coût complet des activités de la chaîne de valeur réparties dans la
- 2 Vue électrique, en fonction des clés de répartition des tableaux 5 et 8. Ces clés de répartition
- 3 ne sont pas appliquées sur chaque nature de dépenses, mais sur le coût complet de l'activité.
- 4 Cette façon de faire est conforme aux pratiques de comptabilité par activités et permet de
- 5 mettre l'emphase sur le coût global des activités qui composent la Vue électrique plutôt que
- 6 sur les rubriques comptables de façon individuelle.

TABLEAU 9 :
COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR RÉPARTIES DANS LA VUE ÉLECTRIQUE (M\$)

	Activités de soutien	Chaîne de valeur	Coûts complets	Vue électrique			
				Transport	Distribution	Non réglementé	Total
Élaborer des stratégies	41,2	64,8	106,0	-	-	106,0	106,0
Ventes à l'exportation et développement de marchés	41,2	64,8	106,0	-	-	106,0	106,0
Planifier et prioriser	1,2	4,3	5,5	-	5,5	-	5,5
Gestion des approvisionnements en électricité	1,2	4,3	5,5	-	5,5	-	5,5
Concevoir et construire	145,9	355,3	501,3	165,8	111,5	135,8	413,2
Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	6,0	14,6	20,6	7,4	3,4	9,8	20,6
Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	46,7	62,3	109,0	55,3	44,8	9,0	109,0
Expertise et soutien technique aux opérations	93,3	278,4	371,6	103,1	63,3	117,1	283,5
Exploiter et commercialiser	1 313,8	1 565,5	2 879,4	818,1	1 398,6	750,8	2 967,4
Expérience client et commercialisation	211,3	250,6	461,9	-	525,7	24,4	550,0
Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	172,9	229,9	402,8	222,2	49,6	131,0	402,8
Service technique et intégration réseau	29,2	2,5	31,7	-	31,7	-	31,7
Opération et maintenance	808,3	907,1	1 715,5	595,9	602,2	517,4	1 715,5
Mesurage	65,0	38,2	103,2	-	103,2	-	103,2
Exploitation des réseaux autonomes	14,7	71,6	86,2	-	86,2	-	86,2
Autres activités non réglementées	12,4	65,6	78,0	-	-	78,0	78,0
Total	1 502,2	1 989,9	3 492,1	983,9	1 515,6	992,6	3 492,1
(+) Facturation interne directe	282,3	-	282,3	99,5	90,8	92,1	282,3
Total	1 784,5	1 989,9	3 774,4	1 083,4	1 606,4	1 084,7	3 774,4

- 1 Cette dernière étape permet d’obtenir les charges d’exploitation des activités réglementées,
- 2 qui s’ajoutent alors aux revenus et aux autres coûts qui demeurent directement associables
- 3 aux activités de transport et de distribution afin de constituer les revenus requis.
- 4 Enfin, la figure 6 illustre les flux du cheminement des coûts de la MCC adaptée en y intégrant
- 5 les données présentées aux tableaux 3 à 9.

**FIGURE 6 :
RAPPEL DE LA SÉQUENCE DU CHEMINEMENT DES COÛTS DE LA MCC ADAPTÉE⁵**



Considérant l’implantation de la comptabilité par activités pour l’établissement des charges d’exploitation de la Vue électrique, HQTD demandent à la Régie d’approuver les modifications à la méthode de cheminement des coûts pour l’établissement des charges d’exploitation du Transporteur et du Distributeur, plus spécifiquement :

- **Les adaptations à la méthode de cheminement des coûts pour les activités de soutien**
- **L’application de la méthode de cheminement des coûts adaptée aux coûts des activités de la chaîne de valeur**
- **Les clés de répartition proposées**

⁵ Les données financières font référence aux données du Plan d’affaires 2022 présentées aux tableaux 3 à 9 et permettent d’illustrer le flux des cheminement de coûts.

4. IMPACTS COROLLAIRES DE L'ADAPTATION DE LA MÉTHODE DE CHEMINEMENT DES COÛTS

1 L'adaptation de la MCC, comme présentée dans les sections précédentes, a des impacts sur
2 certaines autres rubriques de coûts des revenus requis, plus particulièrement :

- 3 • Les frais corporatifs (section 4.1) ;
- 4 • L'encaisse réglementaire (section 4.2).

4.1. Frais corporatifs

4.1.1. Composition des frais corporatifs

5 L'évolution organisationnelle d'Hydro-Québec a entraîné des transferts d'activités qui ont des
6 répercussions sur la composition des frais corporatifs. En effet, certaines activités ne sont plus
7 considérées comme des activités corporatives, mais plutôt comme des activités de la chaîne
8 de valeur qui feront l'objet d'un cheminement des coûts vers la Vue électrique.

9 Le tableau 10 montre l'impact des transferts d'activités sur la composition des frais corporatifs
10 émanant de l'évolution organisationnelle « Une Hydro ».

TABLEAU 10 :
IMPACT DES TRANSFERTS D'ACTIVITÉS SUR LA COMPOSITION DES FRAIS CORPORATIFS
(PA2022 AVANT ET APRÈS « UNE HYDRO », M\$)

Activités corporatives	Avant Une Hydro	Après Une Hydro	Écarts
Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	3,3	3,3	-
Audit interne	7,8	7,9	0,1
Affaires corporatives et gouvernance	20,6	18,5	(2,1)
Développement durable, relations avec les communautés et communications	113,0	94,7	(18,2)
Finances	20,6	25,1	4,4
	165,3	149,5	(15,8)

11 La variation des frais corporatifs est principalement expliquée par les transferts des activités
12 de planification commerciale, de l'expérience client et de la commercialisation de l'offre
13 d'Hydro-Québec qui sont nouvellement réalisées par la sous-activité Commercialisation de
14 l'activité Expérience client et commercialisation.

4.1.2. Méthode de répartition des frais corporatifs

1 La répartition des frais corporatifs était effectuée selon la méthode autorisée par la Régie dans
2 ses décisions D-2004-47⁶ pour le Distributeur et D-2005-50⁷ pour le Transporteur.

3 Tel qu'expliqué à la section 3, la MCC adaptée ne permet plus d'obtenir les charges
4 d'exploitation primaires des activités réglementées de transport et de distribution et des
5 activités non réglementées, qui sont nécessaires à la répartition. Une révision de la méthode
6 de répartition des frais corporatifs est donc requise.

Nouvelle méthode proposée

7 HQTd proposent la nouvelle méthode de répartition suivante pour les frais corporatifs :

- 8 • 50 % des frais corporatifs seront répartis selon la valeur nette des
9 immobilisations corporelles en exploitation et des contributions internes ;
- 10 • 50 % seront répartis selon le total des charges d'exploitation de la Vue
11 électrique.

12 Conformément à l'ancienne méthode, cette proposition permet toujours de maintenir le rapport
13 entre d'une part, les frais corporatifs et d'autre part la détention des actifs et les charges
14 d'exploitation. Cependant, pour le volet charges, c'est le total des charges d'exploitation qui
15 est considéré dans la nouvelle méthode puisque les charges primaires à l'exploitation ne sont
16 plus disponibles.

Les contributions internes

17 Les contributions internes représentent les sommes à recevoir ou à payer à l'interne entre les
18 activités de production, de transport et de distribution afin de considérer les allocations
19 maximales du Transporteur prévues à la Politique d'ajouts (appendice J des *Tarifs et*
20 *conditions des services de transport d'Hydro-Québec*). Les contributions internes font partie
21 de la base de tarification et doivent être considérées dans la répartition des frais corporatifs
22 afin de refléter correctement le rapport entre la détention des actifs et les frais corporatifs. Cet
23 ajustement ne découle pas de la MCC adaptée, mais plutôt d'un raffinement de la méthode de
24 répartition des frais corporatifs nécessaire pour assurer que les coûts cheminent
25 adéquatement. Cet ajustement n'était pas nécessaire auparavant puisque l'impact était non
26 significatif.

4.1.3. Impacts Plan d'affaires 2022 avant et après l'évolution organisationnelle

27 Le tableau 11 démontre que les écarts relatifs aux frais corporatifs entre le Plan d'affaires 2022
28 avant et après l'évolution organisationnelle vers « Une Hydro » découlent des éléments
29 suivants :

⁶ Décision D-2004-047, page 67.

⁷ Décision D-2005-50, page 37.

- 1 • La modification des composantes des frais corporatifs qui sont maintenant
- 2 dédiés aux activités de distribution ;
- 3 • Le changement de la méthode de répartition pour considérer les informations
- 4 disponibles de la MCC adaptée ;
- 5 • Le raffinement de la méthode afin de considérer les contributions internes.

**TABLEAU 11 :
CONCILIATION DES IMPACTS LIÉS AUX FRAIS CORPORATIFS
(PA2022 AVANT ET APRÈS « UNE HYDRO »)**

	M\$			Ratio		
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Transporteur / Hydro-Québec	Distributeur / Hydro-Québec	Réglementé / Hydro-Québec
Méthode actuelle	56,7	49,3	165,3	34,3%	29,8%	64,1%
Impact lié à Une Hydro	(6,5)	(3,5)	(15,8)			
Composantes de coûts	(5,4)	(4,7)	(15,8)			
Changement méthode	(1,0)	1,2	-			
Impact non lié à Une Hydro	(2,8)	1,6	-			
Raffinement de la méthode	(2,8)	1,6	-			
Méthode proposée	47,4	47,4	149,5	31,7%	31,7%	63,4%

6 Les impacts liés aux frais corporatifs entre le Plan d'affaires 2022 avant et après l'évolution
7 organisationnelle sont principalement attribuables à la modification des composantes des
8 coûts liés aux frais corporatifs en lien avec le transfert des activités de planification
9 commerciale, de l'expérience client et de la commercialisation de l'offre d'Hydro-Québec,
10 comme mentionné à la section 4.1.1.

HQTD demandent à la Régie d'approuver la modification proposée à la méthode de répartition des frais corporatifs présentée à la section 4.1.2.

4.1.4. Répercussion sur les autres composantes du coût des avantages sociaux futurs

11 La méthode de répartition des autres composantes du coût des avantages sociaux futurs
12 (« ASF ») autorisée par la Régie dans sa décision D-2017-125⁸ s'appuie sur la méthode de
13 répartition des frais corporatifs.

⁸ D-2017-125, page 16.

1 Puisque la nature des coûts n'a pas changé, HQTД proposent de maintenir la méthode
2 d'attribution des autres composantes du coût des ASF. Le maintien d'une répartition des autres
3 composantes du coût des ASF selon la même méthode que celle des frais corporatifs demeure
4 une approche stable, simple, équitable et cohérente avec ce qui a été autorisée par la Régie.
5 La méthode de répartition des frais corporatifs proposée considère toujours les deux éléments
6 que la Régie avait retenus dans sa décision D-2017-125 à savoir, les services rendus au cours
7 de la période par le biais des charges d'exploitation et les coûts passés par le biais des
8 immobilisations.

Impacts Plan d'affaires 2022 avant et après l'évolution organisationnelle

9 Le tableau 12 montre que les écarts des autres composantes du coût des ASF entre le Plan
10 d'affaires 2022 avant et après l'évolution organisationnelle vers « Une Hydro » découlent du
11 changement de la méthode d'attribution pour tenir compte des informations disponibles de la
12 MCC adaptée et du raffinement de la méthode. Ce raffinement consiste en l'ajout des
13 contributions internes dans les inducteurs de répartition des frais corporatifs afin de mieux
14 refléter la valeur nette des actifs des activités réglementées de transport et de distribution ainsi
15 que les activités non réglementées, comme expliqué à la section 4.1.2.

TABLEAU 12 :
CONCILIATION DES IMPACTS LIÉS AUX AUTRES COMPOSANTES DU COÛT DES ASF
(PA2022 AVANT ET APRÈS « UNE HYDRO »)

	M\$			Ratio		
	Transporteur	Distributeur	Hydro-Québec	Transporteur / Hydro-Québec	Distributeur / Hydro-Québec	Réglementé / Hydro-Québec
Méthode actuelle	(323,9)	(281,8)	(945,0)	34,3%	29,8%	64,1%
Impact lié à Une Hydro	6,5	(7,8)	-			
Composantes de coûts	-	-	-			
Changement méthode	6,5	(7,8)	-			
Impact non lié à Une Hydro	17,9	(10,3)	-			
Raffinement de la méthode	17,9	(10,3)	-			
Méthode proposée	(299,5)	(299,9)	(945,0)	31,7%	31,7%	63,4%

4.2. Encaisse réglementaire

4.2.1. Méthode actuelle

1 L'étude Lead/lag utilisée pour calculer l'encaisse réglementaire a été autorisée par la Régie
2 dans sa décision D-2002-95⁹ pour le Transporteur et dans sa décision D-2006-34¹⁰ pour le
3 Distributeur. Cette étude a par la suite fait l'objet d'une mise à jour qui a été approuvée dans
4 la décision D-2014-037¹¹.

4.2.2. Ajustements à la méthode de calcul

5 Comme expliqué à la section 1.1, à la suite de l'évolution organisationnelle vers « Une Hydro »,
6 les charges d'exploitation totales générées par la MCC adaptée ne sont plus présentées par
7 rubriques comptables mais par activités de la chaîne de valeur qui incluront les charges des
8 activités de soutien. Compte tenu de ces changements, l'établissement des charges
9 d'exploitation et d'entretien utilisées historiquement dans le calcul de l'encaisse réglementaire
10 du Transporteur, du Distributeur et des activités de soutien a dû être revu.

11 Ainsi, la méthodologie Lead/lag demeure la même, à l'exception des ajustements suivants :

Ajustement pour l'établissement des charges d'exploitation et d'entretien pour le Transporteur et le Distributeur

12 Afin d'établir les charges d'exploitation et d'entretien, les charges d'exploitation totales des
13 activités de la chaîne de valeur à coût complet seront dorénavant utilisées. Ce qui implique
14 que les charges des activités de soutien seront intégrées au calcul de l'encaisse réglementaire
15 du Transporteur et du Distributeur.

16 Il faut noter que l'ajustement comprend également l'écart qui découle de la méthode
17 d'attribution des autres composantes du coût des ASF expliquée à la section 4.1.4.

Ajustement du calcul de l'encaisse réglementaire pour les activités de soutien

18 Puisque les charges d'exploitation et d'entretien des activités de soutien sont déjà intégrées
19 dans le calcul de l'encaisse réglementaire du Transporteur et du Distributeur, il n'est donc plus
20 nécessaire d'intégrer l'encaisse réglementaire des activités de soutien dans leurs bases de
21 tarification. Ce changement génère conséquemment un impact collatéral sur l'ajustement au
22 titre du rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien.

4.2.3. Impacts Plan d'affaires 2022 avant et après l'évolution organisationnelle

23 Les tableaux suivants présentent les écarts de l'encaisse réglementaire entre le Plan d'affaires
24 2022 avant et après l'évolution organisationnelle vers « Une Hydro ».

⁹ [D-2002-95](#), page 133.

¹⁰ [D-2006-34](#), pages 55 et 56.

¹¹ [D-2014-037](#), paragraphe 421.

TABLEAU 13 :
ÉCARTS DE L'ENCAISSE RÉGLEMENTAIRE DU TRANSPORTEUR
(PA2022 AVANT ET APRÈS « UNE HYDRO », M\$)

Description des variables	Dépenses 2022			Nbre de jours Net (4)	Taux (5) = ((4) / 365 jrs)	Encaisse réglementaire		
	PA Avant	PA Après	Écarts			PA Avant ²	PA Après	Écarts
	(1)	(2)	(3)			(6) = (1) x (5)	(7) = (2) x (5)	(8) = (7) - (6)
1 Charges d'exploitation et d'entretien ¹	262,2	784,5	522,3					
2 Salaires net	66,0	197,5	131,5	19,43	5,32%	3,5	10,5	7,0
3 Remises gouvernementales	57,5	172,1	114,6	11,68	3,20%	1,8	5,5	3,7
4 Autres dépenses	138,7	414,9	276,2	2,27	0,62%	0,9	2,6	1,7
5 Total de l'encaisse réglementaire						6,2	18,6	12,4
6 Coût moyen pondéré du capital (D-2022-053, par 85)						5,98%	5,98%	
7 Rendement sur la base de tarification						0,4	1,1	0,7
8 Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien - Quote-part Transporteur						0,5	sans objet	-0,5
9 Total du rendement sur la base de tarification						0,9	1,1	0,2

Note 1 - Répartition établie selon les proportions des rubriques comptables d'Hydro-Québec

Note 2 - La valeur de l'encaisse réglementaire calculée pour le PA Avant exclut celle associée aux fournisseurs ce qui a pour effet de surestimer l'écart total constaté. L'écart associé au rendement sur la base de tarification est celui qui est représentatif de l'impact entre le PA Avant et le PA Après.

TABLEAU 14 :
ÉCARTS DE L'ENCAISSE RÉGLEMENTAIRE DU DISTRIBUTEUR
(PA2022 AVANT ET APRÈS « UNE HYDRO », M\$)

Description des variables	Dépenses 2022			Nbre de jours Net (4)	Taux (5) = ((4) / 365 jrs)	Encaisse réglementaire		
	PA Avant	PA Après	Écarts			PA Avant ²	PA Après	Écarts
	(1)	(2)	(3)			(6) = (1) x (5)	(7) = (2) x (5)	(8) = (7) - (6)
1 Charges d'exploitation et d'entretien ¹	524,8	1 307,7	782,9					
2 Salaires net	132,1	329,2	197,1	34,01	9,32%	12,3	30,7	18,4
3 Remises gouvernementales	115,1	286,9	171,8	27,01	7,40%	8,5	21,2	12,7
4 Autres dépenses	277,6	691,6	414,0	18,01	4,93%	13,7	34,1	20,4
5 Total de l'encaisse réglementaire						34,5	86,0	51,5
6 Coût moyen pondéré du capital (D-2022-053 du Transporteur ajusté de la structure de capital du Distributeur)						6,14%	6,14%	
7 Rendement sur la base de tarification						2,1	5,3	3,2
8 Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien - Quote-part Distributeur						2,2	sans objet	-2,2
9 Total du rendement sur la base de tarification						4,3	5,3	1,0

Note 1 - Répartition établie selon les proportions des rubriques comptables d'Hydro-Québec

Note 2 - La valeur de l'encaisse réglementaire calculée pour le PA Avant exclut celle associée aux fournisseurs ce qui a pour effet de surestimer l'écart total constaté. L'écart associé au rendement sur la base de tarification est celui qui est représentatif de l'impact entre le PA Avant et le PA Après.

- 1 Comme présenté aux deux tableaux ci-dessus, les impacts sur les revenus requis du Transporteur et du Distributeur sont respectivement de 0,2 M\$ et de 1,0 M\$.
- 2

1 Ce changement permettra au Transporteur et au Distributeur de continuer de calculer
 2 l'encaisse réglementaire associée aux charges d'exploitation et d'entretien et d'être rémunérés
 3 pour le financement des activités courantes, tout comme pour les autres actifs composant la
 4 base de tarification.

HQTD demandent à la Régie d'approuver la modification au calcul de l'encaisse réglementaire présentée à la section 4.2.2.

4.2.4. Répercussion sur le rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien

5 Le tableau 15 présente les écarts liés aux ajustements au titre du rendement sur les actifs
 6 utilisés par les activités de soutien, essentiellement en lien avec le fait que l'encaisse
 7 réglementaire n'est plus intégrée aux bases de tarification des activités de soutien.

TABLEAU 15 :
ÉCARTS LIÉS À L'AJUSTEMENT AU TITRE DU RENDEMENT SUR LES ACTIFS UTILISÉS PAR LES
ACTIVITÉS DE SOUTIEN
(PA2022 AVANT ET APRÈS « UNE HYDRO », M\$)

	Transporteur			Distributeur		
	Avant	Après	Écarts	Avant	Après	Écarts
Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien	7,4	7,3	(0,1)	13,8	10,7	(3,1)
Technologie numérique	3,7	3,8	0,1	7,7	5,8	(1,9)
Services partagés	2,3	1,7	(0,6)	4,5	2,9	(1,6)
Innovation	1,4	1,8	0,4	1,5	2,0	0,4

5. QUANTIFICATION DES IMPACTS DE LA MCC ADAPTÉE SUR LES REVENUS REQUIS DU
TRANSPORTEUR ET DU DISTRIBUTEUR

Analyse « avant / après »

8 Les tableaux suivants présentent les composantes des revenus requis du Transporteur et du
 9 Distributeur affectées par la MCC adaptée pour l'année 2022 selon le Plan d'affaires 2022,
 10 soit respectivement un impact à la baisse de 26,2 M\$ (-3,9 % des revenus requis) et un impact
 11 à la hausse de 3,6 M\$ (0,2 % des revenus requis).

TABLEAU 16 :
COMPOSANTES DES REVENUS REQUIS DU TRANSPORTEUR AFFECTÉES PAR LA MCC ADAPTÉE
(PA2022, EN M\$)

	Avant Une Hydro (1)	Après Une Hydro (2)	Références (3)	Écarts (4) = (2) - (1)
DÉPENSES NÉCESSAIRES À LA PRESTATION DU SERVICE	769,0	738,4		(30,6)
Charges d'exploitation¹	1 119,8	1 091,3	Section 3	(28,5)
Concevoir et construire	s.o.	165,8		
Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements		7,4		
Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures		55,3		
Expertise et soutien technique aux opérations		103,1		
Exploiter et commercialiser	s.o.	818,1		
Conduite du réseau		222,2		
Opération et maintenance		595,9		
Facturation interne directe	s.o.	99,5		
Ajustements réglementaires	8,0	7,9		
Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien	7,4	7,3	Sections 4.2.2 et 4.2.4	(0,1)
Coût des services passés	0,6	0,6		
Revenus de facturation interne⁴	(83,6)	(100,8)		(17,2)
Autres composantes du coût des avantages sociaux futurs	(323,9)	(299,5)	Section 4.1.4	24,4
Frais corporatifs	56,7	47,4	Section 4.1	(9,3)
RENDEMENT SUR LA BASE DE TARIFICATION²	0,4	1,1	Section 4.2	0,7
Coût des capitaux empruntés	0,2	0,7		0,4
Coût des capitaux propres	0,2	0,5		0,3
REVENUS REQUIS DU SERVICE DE TRANSPORT	769,4	739,6		(29,8)
<i>Variation des revenus requis</i>				<i>-3,9%</i>
IMPACT SUR LA CHARGE LOCALE³	676,9	650,6		(26,2)

¹ Les charges d'exploitation et les revenus de facturation interne au plan d'affaires 2022 avant Une Hydro sont présentées à l'annexe 4.

² Encaisse réglementaire seulement

³ Selon la part de la charge locale autorisée 2022 versus les revenus requis autorisés 2022.

⁴ Dorénavant seuls les coûts afférents aux actifs sont sujets à une refacturation interne.

**TABLEAU 17 :
COMPOSANTES DES REVENUS REQUIS DU DISTRIBUTEUR AFFECTÉES PAR LA MCC ADAPTÉE
(PA2022, EN M\$)**

	Avant Une Hydro (1)	Après Une Hydro (2)	Références (3)	Écarts (4) = (2) - (1)
DÉPENSES NÉCESSAIRES À LA PRESTATION DU SERVICE	1 965,8	1 966,2		0,4
Charges d'exploitation¹	1 568,0	1 619,5	Section 3	51,5
Planifier et prioriser	s.o.	5,5		
Gestion des approvisionnements en électricité		5,5		
Concevoir et construire	s.o.	111,5		
Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements		3,4		
Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures		44,8		
Expertise et soutien technique aux opérations		63,3		
Exploiter et commercialiser	s.o.	1 398,6		
Expérience client et service à la clientèle		525,7		
Conduite du réseau		49,6		
Services techniques et intégration au réseau de distribution		31,7		
Opération et maintenance		602,2		
Mesurage		103,2		
Exploitation des réseaux autonomes		86,2		
		-		
Facturation interne directe	s.o.	90,8		
Ajustements réglementaires	16,2	13,1		
Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien	13,8	10,7	Sections 4.2.2 et 4.2.4	(3,1)
Rendement BRCC	1,2	1,2		
Coût des services passés	1,2	1,2		
Revenus de facturation interne³	(46,6)	(51,4)		(4,8)
Service de transport	676,9	650,6		(26,2)
Autres composantes du coût des avantages sociaux futurs	(281,8)	(299,9)	Section 4.1.4	(18,1)
Frais corporatifs	49,3	47,4	Section 4.1	(1,9)
RENDEMENT SUR LA BASE DE TARIFICATION²	2,1	5,3	Section 4.2	3,2
Coût des capitaux empruntés	1,1	2,8		1,7
Coût des capitaux propres	1,0	2,5		1,5
REVENUS REQUIS DU SERVICE DE DISTRIBUTION	1 967,9	1 971,5		3,6
<i>Variation des revenus requis</i>				<i>0,2%</i>

¹ Les charges d'exploitation et les revenus de facturation interne au plan d'affaires 2022 avant Une Hydro sont présentées à l'annexe 4.

² Encaisse réglementaire seulement.

³ Dorénavant seuls les coûts afférents aux actifs sont sujets à une refacturation interne.

- 1 Pour apprécier les impacts de la MCC adaptée sur l'établissement des revenus requis et, plus
- 2 spécifiquement, sur celui des charges d'exploitation et autres catégories de coûts liés, il faut
- 3 considérer que les écarts constatés entre le « avant/après » pour différentes rubriques des
- 4 revenus requis touchés se compensent en partie en raison de l'adaptation de la MCC. Les
- 5 écarts constatés doivent donc être, de ce fait, analysés globalement.

1 Ainsi, considérant cet élément et l'impact net de la MCC adaptée en proportion des revenus
2 requis du Transporteur et du Distributeur selon l'analyse « avant / après », Hydro-Québec est
3 d'avis que l'analyse rigoureuse réalisée a permis d'identifier les clés de répartition qui
4 permettent de reconstituer avec justesse les charges d'exploitation du Transporteur et du
5 Distributeur dans le contexte d'affaires et organisationnel actuel.

6. CONCLUSION

6 La récente évolution organisationnelle d'Hydro-Québec vers une structure intégrée « Une
7 Hydro » a exigé la révision de la structure financière de l'entreprise autrefois basée sur les
8 secteurs pour l'adapter à une structure transversale axée sur les activités de la chaîne de
9 valeur. Ainsi, la comptabilité par rubriques comptables permettant de produire l'information
10 sectorielle n'étant plus possible, une comptabilité par activités, pratique de plus en plus
11 répandue dans les grandes entreprises, a été implantée. La Régie avait d'ailleurs déjà
12 manifesté un intérêt pour une reddition de compte distincte pour certaines activités.

13 Pour les fins d'établissement des tarifs de transport et de distribution, cette évolution
14 organisationnelle a nécessité l'adaptation de la MCC pour reconstituer les charges
15 d'exploitation des activités réglementées par activités. HQTD rappellent que la MCC adaptée
16 proposée ne touche qu'une proportion limitée des revenus requis puisque près de 75 % des
17 revenus requis du Transporteur et 90 % de ceux du Distributeur ne sont pas affectés par ces
18 changements. HQTD rappellent également que le recours à cette méthode, historiquement
19 utilisée pour allouer les coûts des activités de soutien aux secteurs, doit être étendue aux
20 charges qui ne sont pas directement allouées aux entités réglementées faisant ainsi passer le
21 total des charges réparties selon la MCC de près de 50 % à environ 65 %.

22 Dans le cadre de cet exercice, HQTD ont présenté l'ensemble des clés de répartition qui
23 permettent d'établir les coûts complets des activités de soutien et des activités de la chaîne de
24 valeur pour les attribuer aux entités réglementées. La plupart des clés existantes sont
25 maintenues et de nouvelles sont proposées afin de refléter l'actuelle structure
26 organisationnelle. Comme démontré à la section 5, la MCC adaptée permet de reconstituer la
27 quasi-totalité des charges d'exploitation du Transporteur et du Distributeur comme prévu au
28 Plan d'affaires 2022.

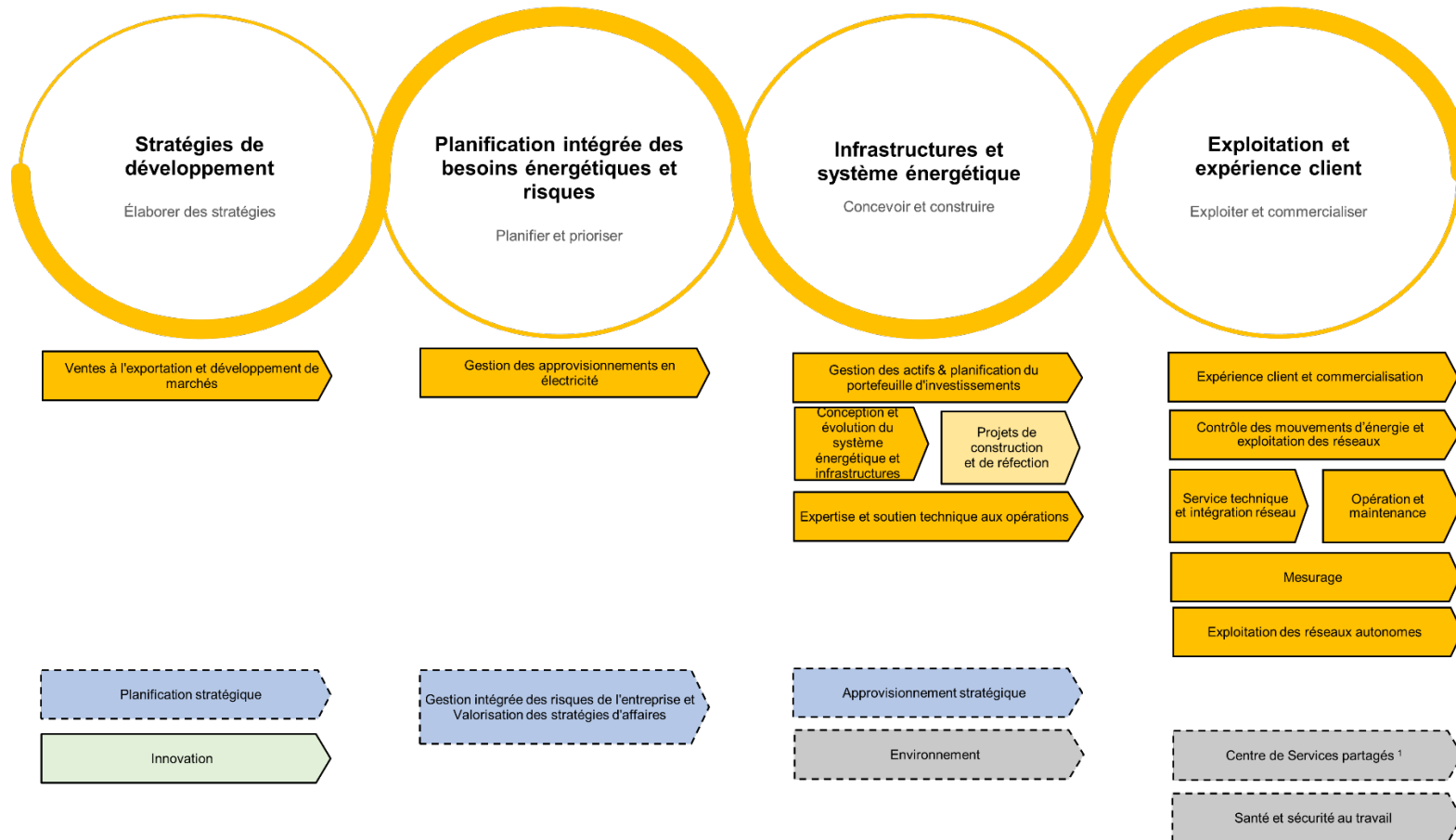
Considérant l'implantation de la comptabilité par activités pour l'établissement des charges d'exploitation de la Vue électrique, HQTd demandent à la Régie d'approuver les modifications à la méthode de cheminement des coûts pour l'établissement des charges d'exploitation du Transporteur et du Distributeur, plus spécifiquement :

- Les adaptations à la méthode de cheminement des coûts pour les activités de soutien
- L'application de la méthode de cheminement des coûts adaptée aux coûts des activités de la chaîne de valeur
- Les clés de répartition proposées

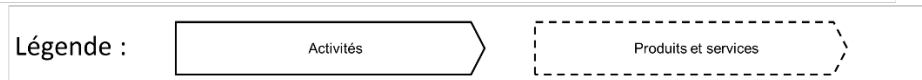
Et

- De façon corollaire, d'approuver les modifications :
 - À la méthode de répartition des frais corporatifs
 - Au calcul de l'encaisse réglementaire.

ANNEXE 1 :
REPRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
« UNE HYDRO »



Note1: Le Centre de Services partagés comprend les produits et services Immobilier, Transport, Alimentation et hébergement, Gestion du matériel et Soutien administratif



ANNEXE 2 :
DESCRIPTION ET CLÉS DE RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN

1 Les sections suivantes présentent les descriptions ainsi que diverses informations relatives
2 aux produits et services offerts pour chaque activité de soutien, de même que les clés de
3 répartition retenues.

1. TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

4 L'activité de soutien « Technologies numériques » se concentre sur :

- 5 • La conception et l'exploitation des réseaux, systèmes, applications et
6 infrastructures numériques d'Hydro-Québec et la planification de leur évolution
7 en assurant la pérennité des ressources matérielles et logicielles et en
8 établissant les fondations technologiques essentielles à la croissance et à
9 l'évolution des activités ;
- 10 • La mise en œuvre d'une vision intégrée en matière de gouvernance,
11 d'architecture, de développement et d'exploitation, tout en mettant l'accent sur
12 la cybersécurité ;
- 13 • L'élaboration de solutions de pointe innovantes visant à accroître la productivité
14 et à faciliter la transformation numérique de l'entreprise. Cette transformation
15 passe notamment par une automatisation plus poussée du réseau électrique et
16 des processus, une plus grande mobilité, l'instauration d'une culture de
17 cybersécurité forte, de même que le recours à l'infonuagique, à l'analytique des
18 données et à l'intelligence artificielle ;
- 19 • L'exploitation, le développement, la maintenance et le maintien de la sécurité
20 du réseau de télécommunications d'Hydro-Québec, qui constitue l'un des plus
21 vastes du secteur nord-américain de l'électricité.

22 Les produits et services de cette activité de soutien sont présentés dans les sections suivantes.

1.1. Postes de travail

Description

23 Le produit « Postes de travail » a évolué afin d'y intégrer l'ensemble des outils technologiques
24 associés directement au travail d'un employé. Ainsi, en plus d'y inclure les postes de travail
25 standards et les logiciels afférents, le produit inclut dorénavant l'utilisation des capacités de
26 traitement des infrastructures technologiques, les mesures de sécurité cybernétique et
27 l'intégration de certains processus reliés au progiciel de gestion intégré SAP.

28 L'intégration du progiciel SAP au produit était rendu nécessaire considérant son utilisation
29 transversale dans les activités de la chaîne de valeur. De plus, l'avènement accéléré du
30 télétravail dû notamment à la pandémie de COVID-19 et l'évolution globale du marché du
31 travail a requis un accroissement rapide des investissements afférents aux différents outils
32 technologiques utilisés par les employés. Ainsi, le développement et le déploiement de

1 nouveaux outils a été nécessaire afin d’assurer des communications sécuritaires et efficaces
 2 entre employés, à savoir :

- 3 • Infrastructure et logiciels d’accès à distance sécurisés ;
- 4 • Outils de collaboration en ligne et de télécommunication ;
- 5 • Matériel informatique requis pour un accès à distance.

Clé de répartition

6 La clé de répartition demeure l’équivalent temps complet (« ETC »), puisqu’elle demeure la clé
 7 la plus représentative de l’utilisation d’un poste de travail, et assure un cheminement des coûts
 8 adéquats en fonction de l’utilisateur. Cette clé de répartition représente un indicateur largement
 9 utilisé dans l’industrie des technologies numériques afin de faire cheminer les coûts à travers
 10 l’organisation.

11 Le tableau A2-1 présente la clé de répartition du produit « Postes de travail ».

**TABLEAU A2-1 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – POSTES DE TRAVAIL**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Technologies numériques	Postes de travail	Nombre d'ETC

1.2. Produits d’exploitation

Description

12 Le produit « Produits d’exploitation », anciennement appelé Produits d’exploitation TIC,
 13 regroupe dorénavant les anciens produits suivants :

- 14 • Produits d’exploitation TIC ;
- 15 • Produits TIC d’entreprise ;
- 16 • Centre d’appels, consoles téléphoniques et autres ;
- 17 • Radiocommunication mobile.

18 L’objectif du regroupement a été, dans un premier temps, de réunir dans un même produit les
 19 services informatiques similaires de type « exploitation des systèmes technologiques ». Ce
 20 regroupement permet ensuite, tout en optimisant leur cheminement de coûts, un meilleur reflet
 21 de l’utilisation de ces services par les utilisateurs considérant le contexte d’affaires actuel.

22 Les coûts de ce produit sont principalement la main-d’œuvre qui y est associée, les coûts
 23 d’entretien et de support des infrastructures technologiques et des applications, ainsi que les
 24 frais d’abonnement aux services infonuagiques que nécessitent les différents services
 25 informatiques de chacune des activités d’Hydro-Québec.

Clé de répartition

1 Chaque service informatique est déployé sur une ou plusieurs des infrastructures
 2 technologiques. La quantité de déploiement de ce service correspond à une occurrence. Sur
 3 cette base sont répartis les coûts des infrastructures technologiques comme les serveurs, les
 4 bases de données, le stockage de données et la bande passante de télécommunication. À la
 5 somme des occurrences est ajouté ensuite le nombre de radio-mobiles en service.

6 La clé de répartition de ce produit est la proportion du nombre de services de technologies
 7 numériques utilisés, qui s'établit en calculant le quotient du nombre d'occurrences et
 8 d'appareils de radio-mobiles requis par une activité de la chaîne de valeur par rapport au
 9 nombre total d'occurrences et de radio-mobiles requis par l'ensemble des activités d'Hydro-
 10 Québec.

11 Cette clé de répartition considère les informations qui sont disponibles en temps opportun, et
 12 ce, au prix d'un effort raisonnable tout en conservant une imputation des coûts correspondante
 13 au niveau de services requis par les différentes activités, autant de soutien que de la chaîne
 14 de valeur.

15 Le tableau A2-2 présente la clé de répartition pour le produit « Produits d'exploitation ».

**TABLEAU A2-2 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – PRODUITS D'EXPLOITATION**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Technologies numériques	Produits d'exploitation	Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisés

1.3. Télécommunications de réseau d'énergie

Description

16 Le nouveau produit « Télécommunications de réseau d'énergie » englobe les anciens produits
 17 suivants :

- 18 • Conduite du réseau ;
- 19 • Postes et centrales.

20 Le produit, dans sa nouvelle mouture, permet d'associer les coûts propres à l'exploitation du
 21 réseau d'énergie en considérant les différents sites de l'entreprise. Les nouveaux outils
 22 déployés permettent désormais de mesurer la bande passante affectée à chaque site de
 23 l'entreprise, que ce soit pour un poste de transformation, une centrale, un site administratif ou
 24 un centre de traitement de données. Cette technologie rend disponible une information qui
 25 permet une allocation des coûts plus précise et à moindre effort.

Clé de répartition

- 1 La clé de répartition qui a été définie pour ce nouveau produit repose sur la capacité des
 2 bandes passantes, exprimée en mégabits par seconde (Mbps), par site du réseau de
 3 télécommunication. La capacité de la bande passante est une mesure empirique, répliquable et
 4 facile à déterminer.
- 5 Ainsi, les charges reliées au produit seront redistribuées en fonction de l'utilisation des
 6 infrastructures technologiques par l'entremise de l'utilisation de la bande passante pour
 7 chacun des sites desservis.
- 8 Le tableau A2-3 présente la clé de répartition pour le produit « Télécommunications de réseau
 9 d'énergie ».

**TABLEAU A2-3 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – TÉLÉCOMMUNICATIONS DE RÉSEAU D'ÉNERGIE**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Technologies numériques	Télécommunications de réseau d'énergie	Capacité de bande passante en Mbps

1.4. Services de développement

Description

- 10 Les Services de développement ont pour objectif d'offrir et de développer des solutions
 11 technologiques à valeur ajoutée pour l'ensemble des clients internes. Ces services contribuent
 12 à améliorer la productivité des différents groupes de l'organisation grâce aux solutions offertes.

Clé de répartition

- 13 La clé de répartition demeure inchangée. L'allocation se fait à même les coûts de projet de
 14 développement des solutions informatiques.
- 15 Le tableau A2-4 présente la clé de répartition pour les Services de développement.

**TABLEAU A2-4 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – SERVICES DE DÉVELOPPEMENT**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Technologies numériques	Services de développement	Coûts par projet

2. SERVICES PARTAGÉS

L'activité de soutien « Services partagés » a pour objectif d'appuyer l'ensemble des différentes activités, autant les activités de soutien que celles de la chaîne de valeur, à exécuter leur mission de base, en offrant des services compétitifs et une expertise reconnue dans leurs champs de compétence. Les produits et services offerts par cette activité de soutien sont :

- Immobilier ;
- Transport ;
- Alimentation et hébergement ;
- Gestion du matériel ;
- Service industriel ;
- Soutien administratif ;
- Environnement ;
- Santé et sécurité au travail.

2.1. Immobilier

Description

Le service Immobilier a comme principaux objectifs de réaliser les éléments suivants :

- Assurer une saine gouvernance, le maintien et l'entretien des bâtiments administratifs et industriels soutenant la mission de base de l'entreprise en veillant à leur intégrité et à leur pérennité ;
- Favoriser l'utilisation efficiente des espaces administratifs et industriels par le biais de la stratégie immobilière d'Hydro-Québec ;
- Gérer des projets d'aménagement et de rénovation du parc immobilier ;
- Procéder à l'acquisition, la vente et la location des biens et des droits immobiliers requis dans l'exercice de la mission de l'entreprise ;
- Soutenir l'exploitant des installations et des infrastructures électriques lors de ses interventions et entretiens des équipements.

Clés de répartition

Les coûts du service Immobilier sont répartis selon deux clés afin de refléter l'évolution de l'entreprise et de ses pratiques d'affaires, particulièrement au niveau de la gouvernance centralisée dans la gestion des bâtiments administratifs. Depuis sa mise en place en 2019, la gouvernance des bâtiments administratifs vise notamment à :

- Optimiser les coûts d'occupation globaux pour l'entreprise ;

- 1 • Assurer la pérennité des bâtiments ;
- 2 • Valoriser les bâtiments et terrains ;
- 3 • Développer l'environnement de travail permettant de supporter les orientations
- 4 de l'entreprise ;
- 5 • Améliorer la fonctionnalité des bâtiments en fonction des besoins d'aujourd'hui
- 6 et de demain.

7 De plus, la pandémie de COVID-19 a amené des enjeux, mais également des opportunités,
8 dans la gestion des bâtiments administratifs. En effet, le programme de télétravail et le
9 développement rapide des outils informatiques ont accéléré une révision des concepts et des
10 plans associés à cette gouvernance déjà entamée dans l'entreprise.

11 Dans ce contexte, Hydro-Québec a mis de l'avant une nouvelle stratégie d'aménagement des
12 espaces de travail qui comprend les grandes lignes suivantes :

- 13 • Virage vers des espaces de travail non assignés ;
- 14 • Ajout d'espaces collaboratifs ;
- 15 • Décloisonnement des aires de travail, plus d'espaces ouverts ;
- 16 • Création de pôles de travail afin de permettre le rapprochement du lieu de travail
- 17 au lieu de résidence des employés.

18 Autorisé par la Régie en 2022¹² pour le Transporteur, le transfert complet en 2023 des
19 bâtiments administratifs au service Immobilier a été la dernière étape afin d'obtenir la pleine
20 gouvernance de ces bâtiments.

21 Tous ces changements ont entraîné la nécessité de créer une clé de répartition distincte pour
22 les bâtiments administratifs, puisqu'il n'est plus possible d'attribuer à un effectif un nombre de
23 mètres carrés occupés, due à la nouvelle notion de non-assignation des postes de travail. La
24 meilleure clé disponible pour les bâtiments administratifs est maintenant le ratio d'effectifs
25 desservis. Ainsi, un coût total de possession (CTP) annuel identique est attribué à chacun des
26 effectifs desservis pour l'ensemble de la province. Ce CTP correspond au coût annuel de
27 possession des actifs qui comprend l'amortissement, les charges d'exploitation, les frais
28 financiers et les taxes.

29 Pour ce qui est des bâtiments industriels, il n'y a aucun changement à leur mode de
30 fonctionnement, ce qui ne requiert aucune modification à la clé de répartition historiquement
31 utilisée que sont les mètres carrés.

32 Le tableau A2-5 présente les clés de répartition pour le service Immobilier.

¹² [D-2022-117](#)

**TABLEAU A2-5 :
CLÉS DE RÉPARTITION – IMMOBILIER**

Activité de soutien	Produit et service	Clés de répartition
Services partagés	Immobilier	Nombre d'effectifs
		Mètres carrés

2.2. Transport

Description

1 Le service Transport regroupe les responsabilités suivantes :

- 2 • Assurer la disponibilité d'un parc de véhicules performants répondant aux
- 3 besoins opérationnels de l'ensemble des activités d'Hydro-Québec et la
- 4 stratégie d'utilisation du parc ;
- 5 • Gérer le cycle complet des actifs de transport ;
- 6 • Assurer la conception et la gestion des projets d'aménagements de véhicules ;
- 7 • Réaliser les activités opérationnelles relatives au parc de véhicules et au
- 8 transport aérien;
- 9 • Piloter des programmes de décarbonation et d'optimisation des transports.

Clés de répartition

10 Ce service comprend deux clés de répartition, une pour tout ce qui concerne la sous-activité
11 Transport – aérien et l'autre pour la sous-activité Transport – équipements roulants. Aucun
12 changement n'est requis pour la première sous-activité et la clé demeure donc la même, soit
13 le nombre de passagers par miles parcourus.

14 Pour ce qui est de la seconde sous-activité, les pratiques d'affaires de l'entreprise ont évolué
15 au cours des dernières années. La gouvernance de cette sous-activité vise notamment à :

- 16 • Améliorer le taux d'utilisation global des équipements roulants ;
- 17 • Réduire le nombre d'actifs et de locations de véhicules par effectif ;
- 18 • Diminuer les coûts d'utilisation ;
- 19 • Réduire les émissions de gaz à effet de serre.

20 Pour atteindre ces objectifs, Hydro-Québec a mis de l'avant en 2020 une nouvelle stratégie
21 associée aux équipements roulants qui comprend les grandes lignes suivantes :

- 22 • Électrification du parc de véhicules ;
- 23 • Mutualisation des véhicules (parcs en commun, non-assignation) ;
- 24 • Mise en place de transport collectif (navettes)
- 25 • Standardisation des véhicules et de leurs aménagements.

- 1 Autorisé par la Régie en 2022¹³ pour le Transporteur, le transfert complet en 2023 des
 2 équipements roulants au service Transport a été la dernière étape afin d'obtenir la pleine
 3 gouvernance de ces activités.
- 4 Ces changements ont nécessité un ajustement pour les équipements roulants, non pas au
 5 niveau de la clé de répartition qui est demeurée la même, mais plutôt au niveau de la portée
 6 des coûts de ce service. Comme, depuis 2022, l'entièreté de ces coûts chemine vers le service
 7 Transport, ce qui est facturé aux activités de la chaîne de valeur englobe désormais l'entièreté
 8 des coûts des équipements roulants.
- 9 Le tableau A2-6 présente les clés de répartition pour le service Transport.

**TABLEAU A2-6 :
 CLÉS DE RÉPARTITION – TRANSPORT**

Activité de soutien	Produit et service	Clés de répartition
Services partagés	Transport	Nombre de passagers par miles parcourus
		Véhicules

2.3. Alimentation et hébergement

Description

- 10 Le service Alimentation et hébergement est responsable d'administrer et gérer les contrats
 11 d'alimentation et d'hébergement pour les opérations d'Hydro-Québec partout dans la province.
 12 De plus, l'entretien et l'exploitation des résidences pour héberger les employés font partie
 13 intégrante de ce service.

Clé de répartition

- 14 La clé de répartition de ce service, demeurée la même, est présentée au tableau A2-7.

**TABLEAU A2-7 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – ALIMENTATION ET HÉBERGEMENT**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services partagés	Alimentation et hébergement	Nombre de nuitées

¹³ [D-2022-117](#)

2.4. Gestion du matériel

Description

- 1 Le service Gestion du matériel comporte les responsabilités suivantes :
- 2 • S’assurer du bon fonctionnement de la chaîne logistique pour l’exploitant et
- 3 assurer la gouvernance des stocks pour Hydro-Québec ;
- 4 • Mettre en place le transport régulier et spécialisé d’équipements et de
- 5 marchandises ;
- 6 • Veiller au réapprovisionnement, à la manutention, à la gestion et à
- 7 l’entreposage des stocks ;
- 8 • Assurer la gestion des centres de récupération de matières dangereuses ;
- 9 • Assurer la gestion du réapprovisionnement des réservoirs de carburant.

Clé de répartition

10 La clé de répartition présentée au tableau A2-8 a été uniformisée pour l’ensemble de ce

11 service dans le but d’optimiser le cheminement des coûts.

**TABLEAU A2-8 :
CLÉ DE RÉPARTITION – GESTION DU MATÉRIEL**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services partagés	Gestion du matériel	Nombre de transactions-magasin

2.5. Service industriel

Description

- 12 Suivant l’évolution organisationnelle, Hydro-Québec a souhaité réunir l’ensemble des ateliers
- 13 de services industriels sous un même service. Cette centralisation permettra d’optimiser
- 14 l’utilisation de ces ateliers industriels. Le Service industriel comprend les responsabilités
- 15 suivantes :
- 16 • Fabriquer et remettre à neuf l’appareillage majeur électrique et mécanique
- 17 (transformateurs, disjoncteurs, sectionneurs, etc.) ;
- 18 • Gérer des projets de conception et de fabrication en sous-traitance dans le
- 19 domaine de la transformation métallique ;
- 20 • Réaliser la maintenance préventive et la mise en service des systèmes de
- 21 communication des appareils majeurs du réseau de distribution ;
- 22 • Analyser des échantillons d’huile et de gaz ;

- 1 • Procéder à l'inspection et la réparation des outillages spécifiques ;
2 • Réaliser des essais électriques haute tension et des étalonnages d'instruments
3 de mesure pour Hydro-Québec et l'externe.

Clé de répartition

4 Les coûts de ce service peuvent être attribués directement à l'une ou l'autre des activités de
5 l'organisation, en fonction des heures et des coûts attribuables aux besoins requis pour
6 compléter les travaux de maintenance sur le réseau. Par conséquent, la clé de répartition est
7 l'attribution directe en fonction de l'actif concerné.

8 Le tableau A2-9 présente la clé de répartition pour le Service industriel.

**TABLEAU A2-9 :
CLÉ DE RÉPARTITION – SERVICE INDUSTRIEL**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services partagés	Service industriel	Attribution directe

2.6. Soutien administratif

Description

9 Dans la foulée de l'évolution de l'organisation vers une structure axée sur la chaîne de valeur,
10 Hydro-Québec a souhaité réunir les activités de soutien administratif sous un même service.
11 Cette centralisation permettra d'optimiser et de simplifier le recours à ce service par les
12 opérations et autres utilisateurs. Le service Soutien administratif a les responsabilités
13 suivantes :

- 14 • Agir comme soutien aux gestionnaires, notamment en matière de tâches
15 administratives générales, de transactions RH, de demandes d'achats de biens
16 et de services, de déplacements, de demandes d'accès informatiques et
17 physiques et de gestion documentaire ;
18 • Soutenir les activités spécifiques telles que le traitement des factures
19 fournisseurs et les plans d'urgence de rétablissement de service.

Clés de répartition

20 Les coûts du service Soutien administratif dans l'activité des « Services partagés » cheminent
21 à l'aide de deux clés de répartition.

22 Pour le soutien administratif des activités spécifiques aux projets de construction, la clé de
23 répartition est l'attribution directe en heures qui permet de capter les efforts réalisés par le
24 groupe de commis pour chacun des projets spécifiques en fonction des actifs.

1 En revanche, tous les autres services de soutien administratif nécessitent la détermination
 2 d'une nouvelle clé de répartition pour permettre le cheminement de ces coûts dans
 3 l'organisation. La clé de répartition pour ces services est le pourcentage d'effort par personne
 4 basé sur le nombre de gestionnaires par direction au sein des différentes unités de
 5 l'organisation. Ce choix permet de faire supporter le coût du service Soutien administratif selon
 6 l'intensité des efforts demandés au groupe de commis-secrétaires par chacun des clients.
 7 Le tableau A2-10 présente la clé de répartition pour le service Soutien administratif.

TABLEAU A2-10 :
CLÉS DE RÉPARTITION – SOUTIEN ADMINISTRATIF

Activité de soutien	Produit et service	Clés de répartition
Services partagés	Soutien administratif	Pourcentage d'effort par personne
		Attribution directe

2.7. Environnement

Description

8 Le service Environnement a les responsabilités suivantes :

- 9 • Participer à la réalisation d'évaluations et d'études d'impacts environnementaux
 10 pour toutes les phases d'études, d'avant-projet et de projets de portée nationale
 11 et internationale ;
- 12 • Assurer la vigie et proposer des solutions afin d'identifier et atténuer les enjeux
 13 émergents ;
- 14 • Promouvoir la filière hydro-électrique et les autres options d'énergie
 15 renouvelable ;
- 16 • Offrir des services de soutien de proximité visant à assurer une prise en charge
 17 sur le terrain ;
- 18 • Assurer une expertise de pointe et un soutien en matière de sols contaminés et
 19 de milieux industriels.

Clé de répartition

20 Pour rappel, à la fin de l'année 2017¹⁴, le service Environnement a fait l'objet d'un
 21 regroupement administratif de l'ensemble des ressources œuvrant en environnement au sein
 22 d'une direction alors appelée Environnement. Ce regroupement avait pour but de faciliter
 23 l'harmonisation des pratiques de travail et de l'offre de services, en plus de permettre une
 24 synergie accrue du personnel. À la suite de ce regroupement, la clé de répartition Coûts

¹⁴ [D-2019-047](#).

1 estimés (en fonction des projets et des suivis environnementaux requis) est demeurée la
 2 même; elle est indiquée au tableau A2-11.

**TABLEAU A2-11 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – ENVIRONNEMENT**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services partagés	Environnement	Coûts estimés

2.8. Santé et sécurité au travail

Description

3 Avant l'évolution organisationnelle vers une structure axée sur la chaîne de valeur, Hydro-
 4 Québec a souhaité réunir l'ensemble des services en Santé et sécurité au travail (« SST »)
 5 sous un même service. L'importance de ce service milite pour une présentation distincte au
 6 sein de l'activité de soutien « Services partagés ». Le service Santé et sécurité au travail est
 7 responsable de :

- 8 • Définir et mettre en œuvre les programmes et les standards d'entreprise, en
 9 tenant compte des meilleures pratiques et des besoins opérationnels, tout en
 10 assurant un déploiement favorisant l'harmonisation des façons de faire tant en
 11 exploitation qu'en construction ;
- 12 • Offrir des services-conseils centralisés et de l'accompagnement de proximité
 13 en santé et en sécurité, et ce, dans le respect des orientations d'entreprise et
 14 des obligations légales ;
- 15 • Déployer des encadrements, des normes législatives et réglementaires et des
 16 stratégies soutenant les orientations d'entreprise en matière de SST et de
 17 soutien de la mise en œuvre avec les partenaires internes et externes ;
- 18 • Piloter des activités d'opérationnalisation, d'intervention et de soutien en
 19 situation d'urgence en SST auprès des partenaires et alignement avec les
 20 stratégies d'entreprise ;
- 21 • Soutenir le déploiement des actions SST dans le respect des pratiques
 22 d'entreprise et les besoins opérationnels afin que tous (employés,
 23 entrepreneurs, travailleurs, etc.) puissent accomplir leur travail dans un milieu
 24 sain et sécuritaire, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance.

Clés de répartition

25 Le cheminement des coûts associés au service Santé et sécurité au travail nécessite deux
 26 clés de répartition. Pour tout ce qui touche le service Santé et sécurité offert pour les chantiers,
 27 aucune clé de répartition n'est requise puisque la prestation de travail est imputée directement

- 1 en heures aux activités de l’organisation pour être en mesure de capter les efforts réalisés par
 2 le groupe de conseillers chantier en support aux activités de construction.
- 3 Pour le reste, soit le service Santé et sécurité autre que pour les chantiers, il ne nécessite pas
 4 de nouvelle clé de répartition, l’équivalent temps complet (« ETC ») étant toujours utilisé
 5 comme clé de répartition puisque ce service est offert à l’ensemble des employés d’Hydro-
 6 Québec.
- 7 Le tableau A2-12 présente les clés de répartition pour le service Santé et sécurité au travail.

**TABLEAU A2-12 :
 CLÉS DE RÉPARTITION – SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

Activité de soutien	Produit et service	Clés de répartition
Services partagés	Santé et sécurité au travail	Attribution directe
		Nombre d'ETC

3. SERVICES CORPORATIFS

- 8 L’activité de soutien « Services corporatifs » regroupe l’ensemble des services suivants :
- 9 • Finances ;
 - 10 • Talents et culture (auparavant appelés ressources humaines) ;
 - 11 • Sécurité corporative ;
 - 12 • Affaires corporatives, juridiques, réglementaires et gouvernance ;
 - 13 • Approvisionnement stratégique ;
 - 14 • Planification stratégique ;
 - 15 • Gestion intégrée des risques de l’entreprise et Valorisation des stratégies
 16 d’affaires ;
 - 17 • Audit interne ;
 - 18 • Développement durable, relations avec les communautés et communications.

19 Ces différents services sont facturés sur la base de leur consommation. Cependant, les coûts
 20 liés à l’administration générale, aux encadrements, ainsi qu’à la production de l’information
 21 financière et de gestion adressée à la haute direction d’Hydro-Québec sont répartis aux
 22 activités à titre de frais corporatifs (voir la section 5.2).

23 Les descriptions et clés de répartition des différents services corporatifs sont présentées
 24 ci-après.

3.1. Finances

Description

- 1 Le service Finances a les responsabilités suivantes :
- 2 • Établir les encadrements en matière de comptabilité financière, de comptabilité
 - 3 réglementaire et de comptabilité de gestion ;
 - 4 • Produire et analyser les états financiers consolidés de l'entreprise ;
 - 5 • S'assurer de la planification financière, de la fiscalité, du contrôle et des
 - 6 décaissements associés aux employés, aux retraités et aux fournisseurs ;
 - 7 • Répondre aux besoins de financement et de gestion de la trésorerie ;
 - 8 • Entretien des relations avec les investisseurs et les agences de notation.

Clé de répartition

- 9 La clé de répartition de ce service est demeurée inchangée, seul son nom a été précisé afin
- 10 de refléter l'évolution de l'offre des services financiers.
- 11 Le tableau A2-13 présente la clé de répartition pour le service Finances.

**TABLEAU A2-13 :
CLÉ DE RÉPARTITION – FINANCES**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services corporatifs	Finances	Pourcentage d'effort en fonction des activités

- 12 Les coûts attribuables au service Finances en lien avec les encadrements en matière de
- 13 comptabilité financière et réglementaire, la préparation et l'analyse des états financiers
- 14 consolidés et la fiscalité cheminent comme par le passé par les frais corporatifs vers la Vue
- 15 électrique comme expliqué à la section 5.2.

3.2. Talents et culture

Description

- 16 Le service Talents et culture, anciennement Ressources humaines, a comme principales
- 17 responsabilités d'élaborer les stratégies, les orientations, les encadrements, les programmes
- 18 d'entreprise et les objectifs concernant la gestion des ressources humaines, les relations du
- 19 travail, la rémunération et les avantages sociaux, la performance organisationnelle ainsi que
- 20 la formation et le développement des compétences.

Clé de répartition

- 1 La clé de répartition du service Talents et culture, que l'on retrouve au tableau A2-14, est
 2 demeurée la même.

**TABLEAU A2-14 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – TALENTS ET CULTURE**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services corporatifs	Talents et culture	Nombre d'ETC

3.3. Sécurité corporative

Description

- 3 Le service Sécurité corporative a comme principale responsabilité de veiller au respect de
 4 l'ensemble des mesures visant à assurer la protection du personnel et des tiers, de même que
 5 la sécurité des installations et des actifs d'Hydro-Québec.

Clé de répartition

- 6 La clé de répartition de ce service, demeurée la même, est présentée au tableau A2-15.

**TABLEAU A2-15 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – SÉCURITÉ CORPORATIVE**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services corporatifs	Sécurité corporative	Nombre d'ETC et niveau de sécurité

3.4. Affaires corporatives, juridiques, réglementaires et gouvernance

Description

- 7 D'une part, le service Affaires juridiques a comme principales responsabilités de :
- 8 • Offrir des conseils et des opinions juridiques à l'ensemble de l'entreprise ;
 - 9 • Assurer la négociation, la rédaction et la révision des ententes et des contrats
 10 nécessaires à la conduite des activités de l'entreprise ;
 - 11 • Protéger les intérêts de l'entreprise dans le cadre de toute affaire commerciale
 12 ou contentieuse, y compris devant les tribunaux et auprès des organismes de
 13 réglementation, dont la Régie de l'énergie du Québec et la Régie de l'énergie
 14 du Canada.

- 1 D'autre part, le service Affaires réglementaires a comme principales responsabilités de :
- 2 • Concevoir et faire évoluer les stratégies, les orientations et les encadrements
- 3 en matière de réglementation, de tarification et de services de transport, afin de
- 4 contribuer à la réalisation des objectifs d'affaires de l'entreprise ;
- 5 • Conseiller la haute direction et fournir le soutien nécessaire aux groupes de
- 6 l'entreprise en réponse à leurs besoins d'affaires en matière de réglementation,
- 7 de tarification et de services de transport.

Clé de répartition

8 La clé de répartition des services Affaires juridiques et réglementaires, indiquée au tableau

9 A2-16, est demeurée la même.

TABLEAU A2-16 :
CLÉ DE RÉPARTITION – AFFAIRES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services corporatifs	Affaires juridiques et réglementaires	Attribution directe

10 Comme par le passé, les coûts attribuables aux services Affaires corporatives et de

11 Gouvernance cheminent par les frais corporatifs vers la Vue électrique, comme expliqué à la

12 section 4.2.

3.5. Approvisionnement stratégique

Description

- 13 Le service Approvisionnement stratégique assume les responsabilités suivantes :
- 14 • Émettre les encadrements et les orientations, ainsi que fournir l'expertise, le
- 15 soutien et les outils et l'information de gestion pour les activités
- 16 d'approvisionnement et de gestion de contrats pour l'ensemble de
- 17 l'organisation ;
- 18 • Mettre en œuvre la planification, l'élaboration et la mise en application des
- 19 stratégies innovantes en gestion des approvisionnements stratégiques qui
- 20 permettent de répondre aux besoins et enjeux d'Hydro-Québec à des coûts
- 21 compétitifs ;
- 22 • Développer l'écosystème d'approvisionnement québécois et optimiser les
- 23 modèles de relations d'affaires avec les fournisseurs ;
- 24 • Sécuriser la capacité d'approvisionnement des biens et services critiques de
- 25 l'entreprise, en établissant notamment des ententes à long terme avec les
- 26 fournisseurs.

Clé de répartition

1 La clé de répartition de ce service, demeurée la même, est présentée au tableau A2-17.

**TABLEAU A2-17 :
CLÉ DE RÉPARTITION – APPROVISIONNEMENT STRATÉGIQUE**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services corporatifs	Approvisionnement stratégique	Dollars d'engagement

3.6. Planification stratégique

Description

2 Le service Planification stratégique a les responsabilités suivantes :

- 3 • Produire les plans stratégiques de l'entreprise et les orientations sous-jacentes,
4 assurer leur déploiement, leur suivi trimestriel et appliquer les mesures
5 correctives au besoin ;
- 6 • Veiller au respect de la gouvernance, de l'alignement stratégique et de
7 l'intégration de la stratégie d'entreprise ;
- 8 • Procéder à la réalisation des mandats internes de nature stratégique ainsi que
9 des analyses quantitatives et qualitatives en soutien à la prise de décision.

Clé de répartition

10 Les coûts du service Planification stratégique au sein de l'activité de soutien « Services
11 corporatifs » ont toujours cheminé avec la même clé de répartition. Par conséquent, aucun
12 changement n'est apporté à celle-ci, comme indiqué au tableau A2-18.

**TABLEAU A2-18 :
CLÉ DE RÉPARTITION – PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

Activité de soutien	Produit et service	Clé de répartition
Services corporatifs	Planification stratégique	Nombre d'ETC

3.7. Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires

Description

13 Le service Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires
14 assume les responsabilités suivantes :

- 1 • Assurer le développement et l'actualisation proactive et en continu de stratégies
- 2 de gestion des risques harmonisées et intégrées aux projets, activités
- 3 principales et différentes initiatives de l'entreprise ;
- 4 • Faire évoluer la gestion des risques afin de permettre la prise de décisions
- 5 organisationnelles informée et ancrée dans une compréhension intégrée des
- 6 risques financiers, d'assurances, économiques, environnementaux,
- 7 technologiques, de sécurité, et autres qui leur sont associés ;
- 8 • Scénariser, valoriser et orienter les différentes stratégies permettant de tracer
- 9 les trajectoires d'évolution du système énergétique ;
- 10 • Élaborer les orientations en matière d'allocation des ressources financières
- 11 visant à réaliser la stratégie énergétique.

Clés de répartition

12 Le tableau A2-19 présente les clés de répartition employées pour faire cheminer les coûts de
 13 l'activité vers la Vue électrique.

TABLEAU A2-19 :
CLÉS DE RÉPARTITION – GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE ET VALORISATION
DES STRATÉGIES D'AFFAIRES

Activité de soutien	Produit et service	Clés de répartition
Services corporatifs	Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	Attribution directe
		Pourcentage d'effort par personne

14 Les coûts d'assurances sont répartis directement considérant que les primes d'assurances
 15 sont associées à des actifs spécifiques, qui eux, demeurent distinctement associables aux
 16 activités réglementées de transport ou de distribution ou encore aux activités non-
 17 réglementées de l'entreprise. Pour les coûts associés aux autres responsabilités des activités
 18 Gestion intégrée des risques d'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires, la clé de
 19 répartition est le pourcentage d'effort par personne évalué par le responsable du produit.

3.8. Audit interne et Développement durable, relations avec les communautés et communications

20 Les coûts attribuables au service d'Audit interne et de Développement durable, relations avec
 21 les communautés et communications cheminent par les frais corporatifs vers la Vue électrique
 22 comme expliqué à la section 5.2.

4. CONSTRUCTION

Description

1 Le service Construction, auparavant nommé Équipement, a pour objectif de concevoir et
 2 mettre en œuvre des projets de réfection et de construction d'équipements qui répondent de
 3 façon optimale aux besoins d'Hydro-Québec. Ses principales responsabilités consistent à :

- 4 • Procéder à la réalisation d'avant-projets, de projets d'équipement de production
 5 d'électricité et d'ouvrages connexes et de projets majeurs et mineurs
 6 d'équipements de transport électrique, de bâtiments, de construction,
 7 d'automatismes et de distribution afin d'assurer la croissance et la pérennité du
 8 parc d'équipement et comportant notamment les activités de gestion de
 9 l'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et de mise en service ;
- 10 • Soutenir les projets du groupe en fournissant l'expertise en administration de
 11 contrats et de réclamations, méthodes de construction et gestion des chantiers.

12 Toutefois, pour les activités de construction, seule la part des coûts complets pour les travaux
 13 aux charges est considérée dans la MCC.

Clé de répartition

14 Pour les produits du service Construction, la clé de répartition est demeurée la même, soit
 15 l'attribution directe des heures et des coûts qui permet de capter les efforts réalisés pour
 16 chacun des projets de construction spécifiques liés aux actifs. Elle est indiquée au tableau
 17 A2-20.

TABLEAU A2-20 :
CLÉ DE RÉPARTITION – CONSTRUCTION

Activité de soutien	Clé de répartition
Construction	Attribution directe

5. INNOVATION

Description

18 Le service Innovation, auparavant appelé IREQ, élabore et adapte des solutions
 19 technologiques de pointe en fonction des besoins et des orientations d'affaires de l'entreprise.
 20 De plus, ce service offre un appui technique aux opérations et réalise des projets d'innovation
 21 pour soutenir leurs activités et assurer le développement à long terme d'Hydro-Québec. Ses
 22 principales responsabilités consistent à :

- 23 • Assurer le leadership de l'entreprise dans l'évolution de la connaissance et des
 24 solutions technologiques sur les éléments critiques à court et long terme pour

- 1 l'amélioration de la performance de l'entreprise, en tirant le meilleur profit des
 2 produits et services présents et émergents sur les marchés ;
- 3 • Stimuler l'innovation et le développement de l'expertise, en nouant des
 4 partenariats avec les acteurs du secteur énergétique et les milieux de
 5 formation ;
 - 6 • Regrouper les efforts de recherche et développement sur les enjeux prioritaires
 7 liés à notre métier de base dans le contexte de la transition énergétique ;
 - 8 • Assurer le développement et l'opérationnalisation des technologies et des
 9 applications de pointe adaptées au contexte énergétique du Québec afin de
 10 permettre à l'entreprise d'améliorer son efficacité opérationnelle.

Clé de répartition

11 Le tableau A2-21 présente la clé de répartition, qui est demeurée la même, pour le service
 12 Innovation, soit le nombre d'heures imputées sur les projets.

**TABLEAU A2-21 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – INNOVATION**

Activité de soutien	Clé de répartition
Innovation	Nombre d'heures

ANNEXE 3 :
DESCRIPTION ET CLÉS DE RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE LA
CHAÎNE DE VALEUR

1 Les sections suivantes présentent les descriptions ainsi que diverses informations relatives
 2 aux produits et services offerts pour chaque activité de la chaîne de valeur, de même que les
 3 clés de répartition retenues.

1. VENTES À L'EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS

Mission

4 L'activité Ventes à l'exportation et développement de marchés a comme principales
 5 responsabilités de :

- 6 • Développer, négocier et transiger des actifs et des produits énergétiques sur
 7 les marchés de gros ;
- 8 • Promouvoir et faire reconnaître les attributs environnementaux de l'hydro-
 9 électricité ;
- 10 • Optimiser les échanges et commercialiser les services complémentaires dans
 11 les marchés voisins ;
- 12 • Fournir les orientations, les stratégies, et l'expertise nécessaire en matière
 13 d'acquisitions et de participation aux niveau national et international ;
- 14 • Élaborer et structurer l'approche de développement dans les projets d'énergies
 15 renouvelables complémentaires aux actifs existants d'Hydro-Québec ;
- 16 • Déployer les stratégies permettant de faire évoluer les cadres législatif,
 17 réglementaire et tarifaire afin de répondre aux enjeux d'affaires d'Hydro-
 18 Québec et d'assurer une transition énergétique optimale.

Clé de répartition

19 Le tableau A3-1 présente la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts de cette
 20 activité. Pour cette activité, il est possible d'identifier chacune des responsabilités identifiées
 21 plus haut aux activités non réglementées. Les coûts cheminent donc directement vers
 22 celles-ci.

TABLEAU A3-1 :
CLÉ DE RÉPARTITION – VENTES À L'EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS

Activité de la chaîne de valeur	Clé de répartition
Ventes à l'exportation et développement de marchés	Attribution directe

2. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS EN ÉLECTRICITÉ

Mission

- 1 Cette activité vise à assurer la gestion des approvisionnements et la prévision de la demande.
- 2 Elle est donc responsable de l'évaluation des besoins énergétiques, à savoir, l'établissement
- 3 de la prévision de la demande d'énergie et de puissance, en plus des besoins en services
- 4 énergétiques à moyen et à long terme.

Clé de répartition

- 5 Le tableau A3-2 présente la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts de cette
- 6 activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-2 :
CLÉ DE RÉPARTITION – GESTION DES APPROVISIONNEMENTS EN ÉLECTRICITÉ**

Activité de la chaîne de valeur	Clé de répartition
Gestion des approvisionnements en électricité	Attribution directe

- 7 Les coûts de cette activité n'étant encourus que pour la clientèle du Distributeur, ils sont donc
- 8 entièrement attribués à ce dernier dans la Vue électrique.

3. CONCEVOIR ET CONSTRUIRE

9 L'activité « Concevoir et construire », présentée à la figure 2, se charge d'établir l'architecture
 10 et les fondements du système énergétique et d'en assurer l'évolution, de la goutte d'eau en
 11 amont jusqu'au compteur en aval, ainsi que de définir les principaux critères de conception et
 12 de gestion de l'actif, ainsi que de maintenance et d'exploitation des ouvrages et systèmes
 13 énergétiques.

14 Cette activité diagnostique l'état des actifs et veille à l'établissement des priorités de
 15 développement et de réfection selon les besoins du système énergétique actuel et futur. Elle
 16 veille également à constituer et à maintenir l'expertise technique requise pour assurer
 17 l'évolution optimale du système énergétique du Québec. Cette activité principale est constituée
 18 des activités suivantes :

- 19 • Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements ;
- 20 • Conception et évolution du système énergétique et infrastructures ;
- 21 • Expertise et soutien technique aux opérations.

3.1. Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements

Mission

- 1 L'activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements est responsable
 2 de :
- 3 • Établir et diriger les stratégies de gestion optimales des actifs fondées sur le
 4 cycle de vie complet ;
 - 5 • Livrer la stratégie de pérennité et de maintenance pour les actifs de l'activité
 6 système énergétique et infrastructures ;
 - 7 • Attester de la performance, de la sécurité, de la conformité et de l'utilisation
 8 optimale des actifs ;
 - 9 • Développer et assurer la mise en œuvre de la vision d'amélioration du cycle de
 10 vie des projets.

Clé de répartition

11 Le tableau A3-3 présente la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts de cette
 12 activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-3 :
 CLÉ DE RÉPARTITION –
 GESTION DES ACTIFS ET PLANIFICATION DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENTS**

Activité de la chaîne de valeur	Clé de répartition
Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation

13 La valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation est la clé de répartition la plus
 14 fiable pour effectuer la répartition des coûts des activités de Gestion de l'actif et planification
 15 du portefeuille d'investissements puisque cette valeur est le résultat de la planification des
 16 investissements réalisée et des efforts associés aux actifs.

3.2. Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures

Mission

17 L'activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures a comme
 18 responsabilité de concevoir et d'assurer l'évolution optimale de l'architecture du système
 19 énergétique d'Hydro-Québec, ainsi que ses infrastructures en intégrant les nouvelles
 20 technologies et les ressources énergétiques appuyant l'évolution du système.

Clés de répartition

1 Le tableau A3-4 présente les clés de répartition employées pour faire cheminer les coûts de
 2 cette activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-4 :
 CLÉS DE RÉPARTITION –
 CONCEPTION ET ÉVOLUTION DU SYSTÈME ÉNERGÉTIQUE ET DES INFRASTRUCTURES**

Activité de la chaîne de valeur	Clés de répartition
Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	Heures projet
	Attribution directe

3 Les coûts encourus dans l'activité Conception et évolution du système énergétique et
 4 infrastructures sont répartis ainsi :

- 5 • L'attribution directe est possible et privilégiée pour ces activités afin d'allouer
 6 les coûts dédiés aux activités réglementées de transport et de distribution, ainsi
 7 qu'aux activités non-réglementées :
 - 8 ○ Développement du potentiel énergétique et évolution des
 9 infrastructures ;
 - 10 ○ Conception intégrée et optimisation du système énergétique ;
 - 11 ○ Solutions technologiques et évolution des pratiques d'affaires ;
 - 12 ○ Évolution de conduite du système énergétique.
- 13 • Les coûts des projets technologiques sont répartis, quant à eux, selon les
 14 heures imputées aux projets associés aux activités réglementées de transport
 15 et de distribution, ainsi qu'aux activités non-réglementées.

3.3. Expertise et soutien technique aux opérations

Mission

16 L'activité Expertise et soutien technique aux opérations est responsable de fournir l'expertise
 17 et le soutien technique en développant des solutions optimales et innovantes permettant
 18 d'atteindre la performance attendue et de gérer les risques en intégrant la santé et sécurité, la
 19 protection de l'environnement et du milieu, la fiabilité, la disponibilité et la rentabilité des
 20 équipements et infrastructures du système énergétique sur leur cycle de vie.

Clés de répartition

21 Le tableau A3-5 présente les clés de répartition employées pour faire cheminer les coûts des
 22 différentes sous-activités de cette activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-5 :
CLÉS DE RÉPARTITION – EXPERTISE ET SOUTIEN TECHNIQUE AUX OPÉRATIONS**

Activité de la chaîne de valeur	Sous-activités	Clés de répartition
Expertise et soutien technique aux opérations	Expertise	Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation
	Soutien technique en maintenance	Valeur des coûts de maintenance aux charges

1 Les clés de répartition choisies sont les suivantes :

- 2 • Au même titre que l'activité Gestion des actifs et planification du portefeuille
- 3 d'investissements, les coûts pour la sous-activité Expertise sont répartis sur la
- 4 valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation. Celle-ci représente
- 5 une base juste et fiable des efforts déployés par ces équipes en regard des
- 6 activités d'investissements qui crée la valeur nette comptable de l'actif ;
- 7 • Les coûts pour la sous-activité Soutien technique en maintenance sont répartis
- 8 selon la valeur des coûts de maintenance aux charges. Celle-ci représente bien
- 9 la proportion des efforts alloués pour les ressources internes dont les coûts sont
- 10 cumulés par le coût de la prestation de travail des employés et par le coût des
- 11 ressources externes utilisées via des contrats de services.

4. EXPLOITER ET COMMERCIALISER

12 L'activité « Exploiter et commercialiser » consiste à exploiter le réseau électrique, ainsi qu'à
 13 offrir une expérience simple et adaptée à tous les clients, pour les aider notamment à mieux
 14 consommer, tout en réalisant la transition énergétique.

15 Cette activité principale est constituée des activités suivantes :

- 16 • Expérience client et commercialisation ;
- 17 • Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux ;
- 18 • Services techniques et intégration réseau ;
- 19 • Opération et maintenance ;
- 20 • Mesurage ;
- 21 • Exploitation des réseaux autonomes.

4.1. Expérience client et commercialisation

Mission

1 L'activité Expérience client et commercialisation a pour mission de créer et fournir des
2 services, des offres et des solutions énergétiques pour l'ensemble des clients. Cette activité
3 est subdivisée en quatre sous-activités :

- 4 • Commercialisation ;
- 5 • Expérience client ;
- 6 • Efficacité énergétique ;
- 7 • Mobilité.

8 La sous-activité Commercialisation regroupe les responsabilités suivantes qui sont
9 essentiellement axées sur la planification et la stratégie :

- 10 • Planification commerciale et intelligence client ;
- 11 • Élaboration et déploiement de stratégies opérationnelles pour accompagner les
12 clients dans leurs besoins et de soutenir les équipes en matière d'expérience
13 client ;
- 14 • Vision commerciale intégrée de l'ensemble des offres d'Hydro-Québec et
15 d'Hilo ;
- 16 • Développement de l'ensemble des programmes et solutions destinées à la
17 clientèle québécoise, comme les offres facilitant la décarbonation ;
- 18 • Conception et développement des offres de gestion de puissance, produits
19 client et produits Hilo afin de soutenir les enjeux de puissance dans le défi de
20 la transition énergétique.

21 La sous-activité Expérience client regroupe les responsabilités suivantes qui sont axées
22 davantage sur l'aspect opérationnel :

- 23 • Développement des affaires et offre de services personnalisés aux grands
24 clients d'Hydro-Québec ;
- 25 • Offre de la meilleure expérience à la clientèle affaires afin d'assurer une
26 transition énergétique optimale ;
- 27 • Fourniture de services de qualité à la clientèle résidentielle et commerciale afin
28 de satisfaire leurs attentes au moindre coût ;
- 29 • Réalisation des activités d'accompagnement et de recouvrement pour
30 l'ensemble des clientèles.

31 Plus spécifiquement, la sous-activité Efficacité énergétique rassemble les responsabilités
32 centrées autour des enjeux d'efficacité, d'économies et de gestion d'énergie, telles que :

- 1 • Développement et promotion de programmes et de mesures en matière
- 2 d'efficacité énergétique, en réduction de la demande en puissance et en
- 3 développement de solutions innovantes ;
- 4 • Sensibilisation et conseil sur les produits et gestes à poser en économie
- 5 d'énergie pour la clientèle résidentielle ;
- 6 • Sensibilisation aux bonnes pratiques en matière de conception de bâtiments et
- 7 de systèmes industriels et accompagnement de la clientèle d'affaires dans ses
- 8 démarches de gestion de l'énergie afin d'accroître la performance énergétique
- 9 de différents secteurs de l'économie.

10 Enfin, la sous-activité Mobilité rassemble les responsabilités permettant à l'entreprise
 11 d'incarner son leadership sur l'enjeu de la mobilité, à savoir la stimulation et l'accélération de
 12 la transition énergétique de tous les types de mobilité en identifiant des opportunités d'affaires
 13 en mobilité, en réalisant des projets pilotes et en déployant et exploitant le réseau de recharge
 14 publique qu'est le *Circuit électrique*.

Clé de répartition

15 Le tableau A3-6 présente la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts des
 16 différentes sous-activités de cette activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-6 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – EXPÉRIENCE CLIENT ET COMMERCIALISATION**

Activité de la chaîne de valeur	Sous-activités	Clé de répartition
Expérience client et commercialisation	Commercialisation	Attribution directe
	Expérience client	
	Efficacité énergétique	
	Mobilité	

17 Comme l'ensemble des coûts de cette activité de la chaîne de valeur n'est engendré que pour
 18 les clients du Distributeur, ceux-ci sont alors attribués presque entièrement à ce dernier dans la
 19 Vue électrique. En effet, dans la sous-activité Mobilité, seuls les coûts complets associés aux
 20 bornes, autres que les bornes de recharge rapide reconnues par la Régie dans les activités
 21 de distribution, sont allouées aux activités non-réglées d'Hydro-Québec.

4.2. Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux

Mission

22 Cette activité comprend les responsabilités suivantes :

- 23 • Assurer la gestion de la production et les mouvements d'énergie dans
- 24 l'ensemble du réseau ;

- 1 • Assurer et coordonner l'exploitation de l'ensemble des réseaux de transport au Québec ;
- 2
- 3 • Planifier et exécuter les activités d'exploitation tout en assurant leur réalisation en temps réel ;
- 4
- 5 • Assurer la coordination et l'application des mesures d'urgence opérationnelles du système énergétique d'Hydro-Québec ;
- 6
- 7 • Déterminer et coordonner les indisponibilités et l'ensemble de la gestion des retraits des actifs et systèmes électriques ;
- 8
- 9 • Exercer le rôle de coordonnateur de la fiabilité auprès des instances nord-américaines (NPCC et NERC) ¹⁵ afin d'assurer la gouvernance de la conformité d'Hydro-Québec aux normes de fiabilité.
- 10
- 11

Clés de répartition

12 L'objectif des clés de répartition étant d'assurer que la juste part des coûts soit acheminée aux activités réglementées et non-réglementées de la Vue électrique, plus d'une clé ont été requises pour l'activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux.

15 Cette activité se subdivise en deux sous-activités, dont :

- 16 • Établir les stratégies, planifier la conduite du système énergétique et exploiter les réseaux ;
- 17
- 18 • Assurer la conformité et la fiabilité.

19 L'effort attribuable aux activités réglementées et non-réglementées varie selon les sous-activités à réaliser. Le tableau A3-7 présente les clés de répartition employées pour faire cheminer les coûts des sous-activités de cette activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-7 :
CLÉS DE RÉPARTITION – CONTRÔLE DES MOUVEMENTS D'ÉNERGIE ET EXPLOITATION DES RÉSEAUX**

Activité de la chaîne de valeur	Sous-activités	Clés de répartition
Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	Conformité et fiabilité	Nombre de normes et exigences
	Conduite du réseau	Points BDD pondérés

22 Pour l'allocation des coûts associés à la sous-activité Conformité et fiabilité, la clé de répartition prend en compte le nombre de normes et d'exigences en vigueur qui régissent les domaines pouvant affecter la fiabilité du réseau d'Hydro-Québec. Une proportion par secteur (production, transport et production) est ensuite établie, basée sur le nombre de normes et d'exigences pour lesquelles celles-ci sont applicables.

¹⁵ Northeast Power Coordinating Council (NPCC)

1 Les coûts résiduels correspondant à la sous-activité Conduite du réseau sont répartis dans la
2 Vue électrique selon la clé de répartition des points banque de données (BDD) pondérés. Les
3 points BDD représentent des éléments d'information sur les actifs installés sur le réseau. Cette
4 notion avait été introduite comme base de facturation des activités de téléconduite du
5 Transporteur au Producteur¹⁶.

6 Afin d'obtenir une mesure cohérente entre les secteurs de production, de transport et de
7 distribution, une pondération a dû être appliquée sur la volumétrie des points BDD. Le nombre
8 important d'équipements du Distributeur ayant des points BDD aurait créé une distorsion en
9 allouant une trop grande proportion de coûts associés à ce dernier. La pondération a été basée
10 sur le nombre de points BDD par ETC occupant des emplois critiques (répartiteurs, opérateurs
11 et agents) pour les secteurs de la production, du transport et de la distribution. Cette lecture
12 est basée sur les ETC de ces secteurs, avant la mise en place de la nouvelle organisation.
13 Cette vue initiale, ne pourra plus être reproduite, mais elle servira de point de référence pour
14 les ajustements futurs au nombre de points BDD.

15 Avec les points BDD par ETC (points BDD pondérés) et en ayant comme balise la volumétrie
16 associée aux points BDD de transport, il est possible de pondérer les points BDD pour les
17 secteurs de la production et de la distribution. Cette mesure est plus représentative des efforts
18 à réaliser en lien avec le volet Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux.

4.3. Service technique et intégration au réseau de distribution

Mission

19 Cette activité vise la gestion et la réalisation de services techniques associés aux demandes
20 de la clientèle québécoise, à savoir :

- 21 • Assurer la réalisation des activités de services techniques des projets qui
22 nécessitent des travaux d'ingénierie de modification, de prolongement et de
23 maintenance du réseau de distribution d'électricité ;
- 24 • Assurer la gestion des projets complexes et d'envergure de distribution, en plus
25 de leurs planification et priorisation, et agir à titre de représentant technique
26 auprès des clients de projets de distribution ;
- 27 • Assurer le développement du modèle opérationnel optimal des ressources
28 énergétiques décentralisées.

Clé de répartition

29 Le tableau A3-8 présente la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts de cette
30 activité vers la Vue électrique.

¹⁶ R-3981-2016 – Phase 2, HQT-2, Document 1, page 14.

**TABLEAU A3-8 :
CLÉ DE RÉPARTITION – SERVICE TECHNIQUE ET INTÉGRATION AU RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

Activité de la chaîne de valeur	Clé de répartition
Service technique et intégration au réseau de distribution	Attribution directe

1 Les coûts de cette activité concernent uniquement les clients des activités de distribution,
2 ceux-ci sont alors entièrement attribués au Distributeur dans la Vue électrique.

4.4. Opération et maintenance

Mission

3 L'activité Opération et maintenance assure le bon fonctionnement des actifs de production, de
4 transport et de distribution d'électricité, en étant responsable des éléments suivants :

- 5 • Réaliser les activités opérationnelles de production, de transport et de
6 distribution ainsi que les activités d'ordonnancement, de préparation et la
7 planification annuelle, afin de préserver la sécurité, la fiabilité, la pérennité et le
8 rendement optimal des installations et réseaux et d'améliorer la qualité du
9 service électrique ;
- 10 • Veiller à la réalisation provinciale des activités de maîtrise de la végétation ;
- 11 • Assurer la prise en charge des demandes clients, du rétablissement de service
12 lors de pannes et des besoins de maintenance liés à la pérennité des
13 installations et à l'augmentation de la demande en énergie ;
- 14 • Analyser et consolider les besoins, afin d'effectuer une planification intégrée
15 des travaux, autant pour la capacité ainsi que la charge de travail, pour le
16 moyen et long terme ;
- 17 • Unifier les processus et définir des modes opérationnels standardisés, en plus
18 d'encadrer le développement des compétences techniques.

Clés de répartition

19 L'activité Opérations et maintenance se divise en trois sous-activités.

**TABLEAU A3-9 :
CLÉS DE RÉPARTITION – OPÉRATION ET MAINTENANCE**

Activité de la chaîne de valeur	Sous-activités	Clés de répartition
Opération et maintenance	Maintenance directe	Attribution directe des heures et des coûts
	Support opérations et maintenance	Heures de réalisation des travaux (opérationnels)
	Maîtrise de la végétation	Attribution directe
		Dollars de contrats de végétation

1 La majeure partie des coûts de cette activité transite dans la Vue électrique par la sous-activité
 2 Maintenance directe. Comme les travaux sont identifiés aux actifs, l’attribution des coûts peut
 3 se faire directement vers les secteurs de production, de transport et de distribution en fonction
 4 des heures de réalisation et des coûts des travaux.

5 Pour les coûts de la sous-activité Maîtrise de la végétation, deux méthodes de cheminement
 6 des coûts sont employées. L’attribution directe des coûts compose la partie la plus importante
 7 de répartition de ceux-ci, puisqu’il est possible d’associer les contrats donnés aux firmes
 8 externes pour le contrôle de la végétation distinctement aux activités réglementées ou non-
 9 réglementées. Les autres coûts de l’activité, qui correspondent principalement à la gestion de
 10 l’activité et des contrats en interne, sont ensuite répartis en proportion de ces contrats dans la
 11 Vue électrique.

12 Finalement, les coûts de la sous-activité Support opérations et maintenance, sont attribués à
 13 la Vue électrique en fonction de la proportion des heures consacrées à la réalisation des
 14 travaux sur les actifs de Production, de Transport ou de Distribution. Ces heures
 15 correspondent aux travaux capitalisés et aux travaux de maintenance effectués par les
 16 employés opérationnels. Cependant, le calcul des heures exclut les heures consacrées à la
 17 maintenance corrective. Ce choix a été fait afin d’assurer une stabilité et d’exclure les impacts
 18 des événements exceptionnels (notamment les pannes majeures) dans la clé de répartition
 19 puisque ces heures peuvent grandement varier d’une année à l’autre.

20 L’établissement de ces coûts est basé sur les heures de réalisation des travaux et permet
 21 d’obtenir un cheminement des coûts qui reflète les efforts consacrés aux activités de
 22 production, transport et distribution.

Information de gestion

23 Depuis le dossier R-4012-2017, le Transporteur fournit une information de gestion traitant du
 24 suivi des coûts de maintenance directe. Cette information sera maintenue et intégrée dans le
 25 prochain dossier tarifaire du Transporteur à titre de composante de l’activité Opérations et
 26 maintenance ainsi que dans le Rapport annuel 2022 du Transporteur. Par ailleurs, le périmètre
 27 et le niveau de détail des coûts seront révisés en cohérence avec la comptabilité par activités
 28 présentée dans le présent dossier, car cette information sera désormais produite à même la
 29 comptabilité par activités mise en place pour l’établissement des charges d’exploitation.

4.5. Mesurage

Mission

1 Cette activité de la chaîne de valeur regroupe l'ensemble des responsabilités entourant le
 2 mesurage, soit de fournir des données de consommation d'électricité précises et fiables
 3 provenant de l'ensemble des clients d'Hydro-Québec.

Clé de répartition

4 Le tableau A3-10 montre la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts de cette
 5 activité vers la Vue électrique.

**TABLEAU A3-10 :
 CLÉ DE RÉPARTITION – MESURAGE**

Activité de la chaîne de valeur	Clé de répartition
Mesurage	Attribution directe

6 L'ensemble des coûts de l'activité étant engendré pour les clients du Distributeur, ils sont alors
 7 entièrement attribués à ce dernier dans la Vue électrique.

4.6. Exploitation des réseaux autonomes

Mission

8 Cette activité regroupe l'ensemble des responsabilités entourant l'exploitation des réseaux
 9 autonomes, à savoir :

- 10 • Planifier et mettre en œuvre les activités d'exploitation et de maintenance des
 11 réseaux autonomes afin d'en assurer la disponibilité, la fiabilité et
 12 l'exploitabilité ;
- 13 • Planifier et réaliser les interventions de maintenance sur les actifs des réseaux
 14 autonomes ;
- 15 • Poursuivre la conversion des réseaux autonomes alimentés aux énergies
 16 fossiles à des sources d'énergie plus propres, ainsi que la réflexion visant à
 17 intégrer de l'énergie renouvelable dans l'ensemble de ceux-ci afin de faire face
 18 à la transition énergétique.

Clé de répartition

19 Le tableau A3-11 présente la clé de répartition employée pour faire cheminer les coûts de cette
 20 activité vers la Vue électrique.

TABLEAU A3-11 :
CLÉ DE RÉPARTITION – EXPLOITATION DES RÉSEAUX AUTONOMES

Activité de la chaîne de valeur	Clé de répartition
Exploitation des réseaux autonomes	Attribution directe

- 1 L'ensemble des coûts de l'activité étant engendré pour les clients du Distributeur, ils sont alors
- 2 entièrement attribués à ce dernier dans la Vue électrique.

ANNEXE 4 :
CHARGES D'EXPLOITATION ET FACTURATION INTERNE ÉMISE
AU PLAN D'AFFAIRES 2022 AVANT « UNE HYDRO »

TABLEAU A4-1 :
CHARGES D'EXPLOITATION ET FACTURATION INTERNE ÉMISE AU PLAN D'AFFAIRES 2022 AVANT
« UNE HYDRO » (M\$)

	Transporteur	Distributeur
Charges d'exploitation	1 119,8	1 568,0
Charges brutes directes	747,9	1 180,9
Masse salariale	546,7	734,8
Salaires de base	339,8	448,9
Temps supplémentaire	31,4	62,1
Primes et revenus divers	29,4	32,2
<i>Régime de rémunération incitative selon la performance</i>	3,8	4,2
<i>Autres</i>	25,6	28,0
Avantages sociaux	146,0	191,6
<i>Coût de retraite</i>	94,8	123,9
<i>Autres avantages sociaux</i>	51,2	67,7
Autres charges directes	201,2	502,7
Dépenses de personnel et indemnités	11,9	17,4
Services externes	97,1	228,5
<i>Maîtrise de la végétation</i>	-	102,1
<i>Autres</i>	-	126,4
Dépense de mauvaises créances	-	89,0
Stock, achats de biens, ressources financières, locations et autres	92,2	167,7
Récupération de coûts	-	(56,6)
Charges de services partagés	540,2	804,9
Technologies de l'information et des communications	229,1	304,8
Centre de services partagés	117,9	287,9
Unités corporatives	104,0	159,1
Production	25,1	2,2
Distribution / Transporteur	13,0	4,8
Équipement	17,5	4,8
Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ)	33,6	41,4
Coût de retraite non réparti par produits	-	-
Coûts capitalisés	(168,3)	(417,8)
Prestations de travail	(161,8)	(374,3)
Gestion de matériel	(6,5)	(43,5)
Facturation interne émise	(83,6)	(46,6)
Actifs de télécommunications	(48,0)	-
Services de téléconduite	(16,7)	-
Bureau de conformité	(0,9)	-
Exploitation des installations	(1,9)	-
Formation PNE	(0,8)	-
Maintenance et services spécialisés	(9,5)	-
Location d'attaches et de conduits	-	(2,8)
Refacturation d'espaces	(5,8)	(39,9)
Mesurage et autres services	-	(3,9)