

---

R-4235-2023

---

DEMANDE D'APPROBATION DES  
MODIFICATIONS À LA MÉTHODE DE  
CHEMINEMENT DES COÛTS POUR  
L'ÉTABLISSEMENT DES CHARGES  
D'EXPLOITATION

**MÉMOIRE DE L'AHQ-ARQ**

Préparé par : Marcel Paul Raymond

2 novembre 2023

## Table des matières

<b>1. Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Impacts de la MCC adaptée sur les revenus requis du Transporteur et du Distributeur .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Cheminement du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Cheminement du coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Conclusions et recommandations .....</b>	<b>26</b>

## 1. Introduction

Le 9 août 2023, Hydro-Québec dépose à la Régie de l'énergie (la « Régie »), en vertu des articles 31 al. 1 (5°) et 32 al.1 (3.1°) de la Loi sur la Régie de l'énergie, une demande relative à l'approbation des modifications à la méthode de cheminement des coûts (« MCC ») pour l'établissement des charges d'exploitation de ses entités réglementées, le Transporteur et le Distributeur (« HQT D »)<sup>1</sup>.

Hydro-Québec indique que la présente demande est requise pour donner suite à de récents changements à sa structure organisationnelle, passant d'une structure dite « verticale » fondée sur des secteurs, notamment entre le Transporteur et le Distributeur, au profit d'une structure intégrée axée sur la chaîne de valeur.

Elle précise qu'à la suite de ces changements, la MCC doit être modifiée afin de refléter la nouvelle structure de l'organisation. Cela permettra d'attribuer aux entités réglementées les coûts complets de leurs activités dans le but de reconstituer leurs charges d'exploitation respectives.

Dans ce mémoire, l'AHQ-ARQ constate d'abord les impacts de la MCC adaptée sur les revenus requis du Transporteur et du Distributeur. Par la suite, elle formule des recommandations visant à réduire ces impacts en proposant des modifications, d'abord sur le cheminement du coût des activités de soutien vers les activités de la chaîne de valeur et ensuite, sur le cheminement du coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique.

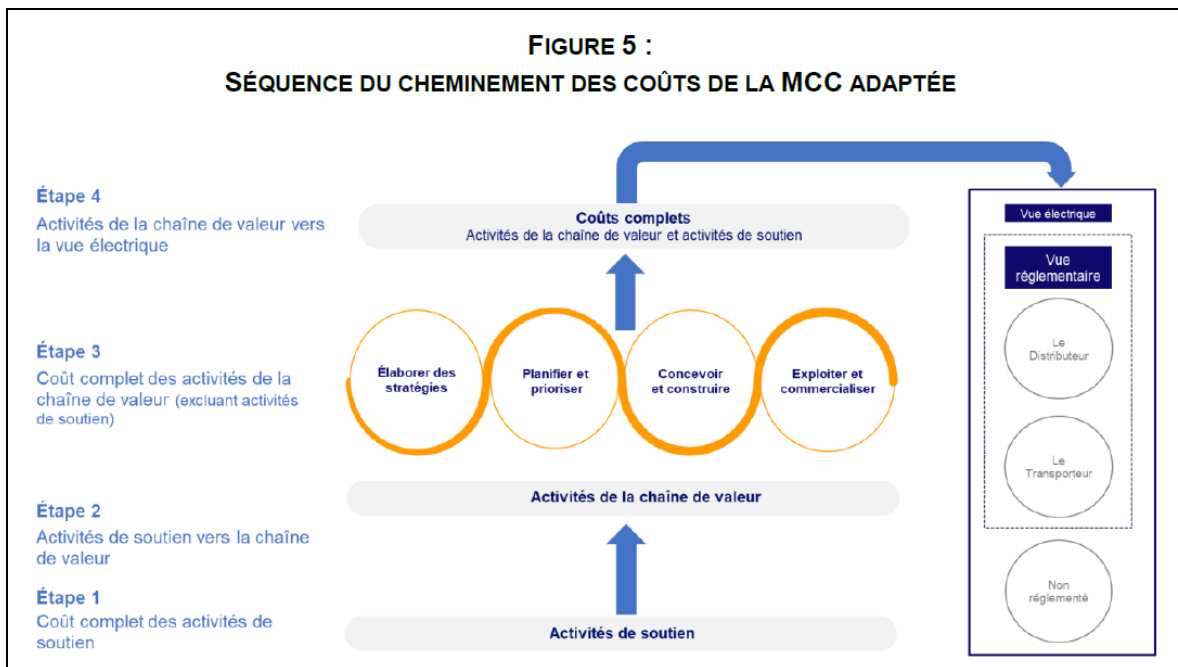
Les recommandations de ce mémoire sont basées sur l'information disponible à ce jour. Si de l'information additionnelle devenait disponible, l'AHQ-ARQ se réserve le droit de modifier ses recommandations ou d'en faire de nouvelles.

---

<sup>1</sup> B-0002.

## 2. Impacts de la MCC adaptée sur les revenus requis du Transporteur et du Distributeur

La MCC se décline en quatre étapes tel qu’illustré dans la figure suivante<sup>2</sup> :



Après avoir appliqué la MCC adaptée pour l’année 2022 selon le Plan d’affaires 2022, HQT observe des charges d’exploitation à la baisse de 28,5 M\$ pour le Transporteur et à la hausse de 51,5 M\$ pour le Distributeur tel qu’il apparaît aux deux tableaux suivants<sup>3</sup> :

<sup>2</sup> B-0021, page 14, figure 5.

<sup>3</sup> B-0021, pages 32 et 33, tableaux 16 et 17.

**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)	Écart (4) = (2) - (1)
<b>DÉPENSES NÉCESSAIRES À LA PRESTATION DU SERVICE</b>	<b>769,0</b>	<b>738,4</b>		<b>(30,6)</b>
<b>Charges d'exploitation<sup>1</sup></b>	<b>1 119,8</b>	<b>1 091,3</b>	<b>Section 3</b>	<b>(28,5)</b>
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		
<b>Revenus de facturation interne<sup>4</sup></b>	<b>(83,6)</b>	<b>(100,8)</b>		<b>(17,2)</b>
<b>Autres composantes du coût des avantages sociaux futurs</b>	<b>(323,9)</b>	<b>(299,5)</b>	Section 4.1.4	24,4
<b>Frais corporatifs</b>	<b>56,7</b>	<b>47,4</b>	Section 4.1	(9,3)
<b>RENDEMENT SUR LA BASE DE TARIFICATION<sup>2</sup></b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>	Section 4.2	<b>0,7</b>
Coût des capitaux empruntés	0,2	0,7		0,4
Coût des capitaux propres	0,2	0,5		0,3
<b>REVENUS REQUIS DU SERVICE DE TRANSPORT</b>	<b>769,4</b>	<b>739,6</b>		<b>(29,8)</b>
<i>Variation des revenus requis</i>				<i>-3,9%</i>
<b>IMPACT SUR LA CHARGE LOCALE<sup>3</sup></b>	<b>676,9</b>	<b>650,6</b>		<b>(26,2)</b>

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

<sup>2</sup> Encaisse réglementaire seulement

<sup>3</sup> Selon la part de la charge locale autorisée 2022 versus les revenus requis autorisés 2022.

<sup>4</sup> 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)
<b>DÉPENSES NÉCESSAIRES À LA PRESTATION DU SERVICE</b>	<b>1 965,8</b>	<b>1 966,2</b>		<b>0,4</b>
<b>Charges d'exploitation<sup>1</sup></b>	<b>1 568,0</b>	<b>1 619,5</b>	<b>Section 3</b>	<b>51,5</b>
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		
<b>Revenus de facturation interne<sup>3</sup></b>	<b>(46,6)</b>	<b>(51,4)</b>		<b>(4,8)</b>
<b>Service de transport</b>	<b>676,9</b>	<b>650,6</b>		<b>(26,2)</b>
<b>Autres composantes du coût des avantages sociaux futurs</b>	<b>(281,8)</b>	<b>(299,9)</b>	Section 4.1.4	<b>(18,1)</b>
<b>Frais corporatifs</b>	<b>49,3</b>	<b>47,4</b>	Section 4.1	<b>(1,9)</b>
<b>RENDEMENT SUR LA BASE DE TARIFICATION<sup>2</sup></b>	<b>2,1</b>	<b>5,3</b>	Section 4.2	<b>3,2</b>
Coût des capitaux empruntés	1,1	2,8		1,7
Coût des capitaux propres	1,0	2,5		1,5
<b>REVENUS REQUIS DU SERVICE DE DISTRIBUTION</b>	<b>1 967,9</b>	<b>1 971,5</b>		<b>3,6</b>
<i>Variation des revenus requis</i>				<i>0,2%</i>

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

<sup>2</sup> Encaisse réglementaire seulement.

<sup>3</sup> Dorénavant seuls les coûts afférents aux actifs sont sujets à une refacturation interne.

L'AHQ-ARQ est hautement préoccupée par ces écarts entre la MCC adaptée et la méthode précédente basée sur la séparation fonctionnelle. Elle tente d'identifier les causes de tels écarts. Pour ce faire, elle a demandé à HQTd de fournir un tableau détaillé des charges d'exploitation pour le scénario APRÈS

« Une Hydro » et, dans leur réponse, HQTD indiquent qu'ils ne peuvent donner suite à une telle demande<sup>4</sup>.

À défaut d'avoir une identification des principales sources d'écarts, l'AHQ-ARQ proposera dans les deux prochains chapitres des modifications aux deux étapes principales de la MCC, soit le cheminement du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur, puis le cheminement du coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique.

---

<sup>4</sup> B-0025, pages 11 et 12, réponse 7.1.

### 3. Cheminement du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur

Le Cheminement du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur se fait selon les étapes suivantes :

- Étape 1a : Établir le coût complet des activités de soutien<sup>5</sup>;
- Étape 1b : Répartir le coût complet des activités de soutien selon cinq types de cheminement de coûts<sup>6</sup> :
  - A. Frais corporatifs;
  - B. Facturation interne capitalisée;
  - C. Facturation interne entre les activités de soutien;
  - D. Facturation interne directe vers la Vue électrique;
  - E. Facturation interne aux activités de la chaîne de valeur (étape 2 ci-dessous);
- Étape 2 : Faire cheminer le coût des activités de soutien vers les activités de la chaîne de valeur<sup>7</sup>.

Pour cette étape 2, HQT D proposent les clés de répartition présentées dans le tableau suivant<sup>8</sup> :

---

<sup>5</sup> B-0021, pages 14 et 15, tableau 3.

<sup>6</sup> B-0021, pages 15 et 16, tableau 4.

<sup>7</sup> B-0021, pages 16 à 18, tableaux 5 et 6; B-0014, pages 11 et 12, tableaux R-2.1A et R-2.1B.

<sup>8</sup> B-0021, page 17, tableau 5.



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

Avant <sup>1</sup>			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				
	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 TIC	Coûts par projet	Télécommunications de réseau d'énergie	Capacité de bande passante en Mbps	Oui		
CSP	Immobilier	Nombre de mètres carrés	Services partagés	Immobilier	Nombre de mètres carrés	Non
	Gestion du matériel	Nombre de transactions-magasin Effectifs dédiés		Gestion du matériel	Ratio d'effectifs desservis	Oui
	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	Nombre de véhicules			Nombre de véhicules	Non
				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 <sup>2</sup>	Attribution directe	Non
	Affaires corporatives et gouvernance	Forfaitaires (\$)		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

Comme elle l'a exprimé dans sa lettre du 26 octobre 2023<sup>9</sup>, l'AHQ-ARQ est d'avis que l'attribution la plus directe des charges d'exploitation vers la Vue électrique est souhaitable lorsque possible et ce, avec le moins d'approximation possible. Il est à noter qu'une telle attribution directe des activités de soutien vers le Vue électrique est faite dans certains cas dont les coûts d'assurances<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> C-AHQ-ARQ-0009, page 2.

<sup>10</sup> B-0021, page 60, lignes 12 à 19.

C’est dans ce contexte que l’AHQ-ARQ s’interroge plus particulièrement sur les produits et services suivants:

- Postes de travail;
- Télécommunications de réseau d’énergie;
- Affaires juridiques et réglementaires.

### ***Postes de travail***

HQTD décrivent ainsi la clé de répartition proposée pour le coût des postes de travail en technologies numériques<sup>11</sup> :

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

(Nous soulignons)

L’AHQ-ARQ constate qu’HQTD ne démontrent pas que la clé proposée (l’« ETC ») est la plus représentative de la répartition des postes de travail dans l’entreprise non plus qu’elle ne démontre qu’elle représente un indicateur largement utilisé dans l’industrie.

Au contraire, l’AHQ-ARQ est d’avis que le nombre et la valeur des postes de travail qu’utilise chaque activité de la chaîne de valeur serait plus représentatif de l’utilisation des postes de travail de l’entreprise. En effet, il peut arriver que des utilisateurs dans certains secteurs possèdent des ordinateurs plus puissants que dans d’autres, par exemple des stations de travail pour des modèles

---

<sup>11</sup> B-0021, page 44, lignes 6 à 10.

d'optimisation requérant des puissances de calcul plus importantes en production ou en transport.

La clé proposée par HQTД présuppose que la répartition de la valeur des postes de travail est uniforme dans l'entreprise pour chaque ETC en moyenne ce qui, de l'avis de l'AHQ-ARQ, n'est pas démontré.

L'AHQ-ARQ considère plutôt que les responsables des technologies numériques (de même que les gestionnaires de chacune des unités de l'entreprise) doivent connaître le nombre et la valeur des postes de travail assignés à chacune des unités administratives de l'entreprise et, conséquemment, pour chacune des activités et sous-activités de la chaîne de valeur. Ainsi, l'AHQ-ARQ est d'avis qu'une attribution directe du coût des postes de travail (164,3 M\$ en 2022<sup>12</sup>) devrait se faire entre les activités de soutien et les activités de la chaîne de valeur.

**L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQTД de ne pas retenir le nombre d'ETC comme clé de répartition des Postes de travail mais plutôt de procéder à une attribution directe des coûts des Postes de travail entre les activités de soutien et les activités de la chaîne de valeur.**

### ***Télécommunications de réseau d'énergie***

HQTД décrivent ainsi la clé de répartition proposée pour le coût du nouveau produit des Télécommunications de réseau d'énergie<sup>13</sup> :

*« Le produit, dans sa nouvelle mouture, permet d'associer les coûts propres à l'exploitation du réseau d'énergie en considérant les différents sites de l'entreprise. Les nouveaux outils déployés*

---

<sup>12</sup> B-0021, page 18, tableau 6.

<sup>13</sup> B-0021, pages 45 et 46.

*permettent désormais de mesurer la bande passante affectée à chaque site de l’entreprise, que ce soit pour un poste de transformation, une centrale, un site administratif ou un centre de traitement de données. Cette technologie rend disponible une information qui permet une allocation des coûts plus précise et à moindre effort.*

### **Clé de répartition**

*La clé de répartition qui a été définie pour ce nouveau produit repose sur la capacité des bandes passantes, exprimée en mégabits par seconde (Mbps), par site du réseau de télécommunication. La capacité de la bande passante est une mesure empirique, répliquable et facile à déterminer.*

*Ainsi, les charges reliées au produit seront redistribuées en fonction de l’utilisation des infrastructures technologiques par l’entremise de l’utilisation de la bande passante pour chacun des sites desservis. »  
(Nous soulignons)*

Il ressort de cet extrait que la capacité de la bande passante en Mbps est connue pour chacun des sites desservis par le réseau de télécommunication, que ce soit un site de production, transport, distribution ou autre. Par ailleurs, HQT ont confirmé cette compréhension de l’AHQ-ARQ pour les sites répertoriés, au nombre de plus de 700<sup>14</sup>.

L’AHQ-ARQ comprend qu’une partie des sites répertoriés sont dédiés exclusivement à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production et que, pour chacun de ces sites, la capacité passante en Mbps est connue. Par conséquent, l’AHQ-ARQ est d’avis que, pour

---

<sup>14</sup> B-0025, page 13, réponse 9.1.

ces sites, l'attribution des coûts (en utilisant la clé proposée) devraient cheminer directement vers la Vue électrique.

**L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT, pour le sous-ensemble des sites desservis par le réseau de télécommunication qui sont dédiés exclusivement à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts (en utilisant la clé de la capacité de la bande passante en Mbps) chemine directement vers la Vue électrique. Pour les autres sites, la méthode proposée par HQT devrait être retenue pour faire cheminer les coûts entre l'activité de soutien Télécommunications de réseau d'énergie vers les activités de la chaîne de valeur.**

### ***Affaires juridiques et réglementaires***

En réponse à une DDR de l'AHQ-ARQ, HQT indique que le coût complet du service d'Affaires juridiques et réglementaires fait l'objet d'une attribution directe vers les activités de la chaîne de valeur et non en partie vers la Vue électrique<sup>15</sup>.

Or, l'AHQ-ARQ, au fil des dossiers devant la Régie notamment, constate que certaines ressources de ce service peuvent être dédiées aux secteurs du transport, de la distribution ou des activités non réglementées, soit à temps plein ou pour une partie de leur temps. L'AHQ-ARQ, comme elle le mentionnera plus bas, est d'avis que les gestionnaires de ce service se doivent de pouvoir estimer l'effort requis de leurs ressources pour les secteurs de transport, de distribution et des activités non réglementées et les attribuer de façon directe vers la Vue électrique. Quant aux efforts estimés pour les autres besoins, ils pourront être attribués vers les activités de la chaîne de valeur tel que proposé par HQT.

---

<sup>15</sup> B-0025, pages 17 et 18, réponse 13.1.

**L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT, pour le sous-ensemble des ressources des Affaires juridiques et réglementaires qui sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique. Pour les autres coûts dédiés à des secteurs Autres, la méthode proposée par HQT devrait être retenue pour faire cheminer les coûts entre l'activité de soutien Affaires juridiques et réglementaires vers les activités de la chaîne de valeur.**

#### ***Autres activités de soutien***

L'AHQ-ARQ est d'avis que d'autres activités de soutien pourraient faire l'objet d'attribution directe, en tout ou en partie, vers la Vue électrique. Toutefois, des précisions devront être obtenues lors de l'audience avant de formuler des recommandations. C'est le cas des activités suivantes :

- Immobilier;
- Service industriel;
- Environnement;
- Santé et sécurité au travail;
- Construction.

#### 4. Cheminement du coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique

Le Cheminement du coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique se fait selon les étapes suivantes :

- Étape 3 : Établir le coût complet des activités de la chaîne de valeur<sup>16</sup>;
- Étape 4 : Faire cheminer le coût des activités de la chaîne de valeur vers la Vue électrique<sup>17</sup>.

HQTD mettent de l'avant le principe suivant<sup>18</sup> :

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

L'AHQ-ARQ est d'accord avec ce principe comme elle l'a exprimé plus haut d'entrée de jeu. Toutefois, elle se questionne sur les activités pour lesquelles HQTD juge que l'attribution directe ne serait pas possible.

Pour cette étape 4, HQTD proposent les clés de répartition présentées dans le tableau suivant<sup>19</sup> :

---

<sup>16</sup> B-0021, pages 19 et 20, tableau 7.

<sup>17</sup> B-0021, pages 21 à 24, tableaux 8 et 9; B-0014, pages 5 et 7, tableaux R-1.1 et R-1.2.

<sup>18</sup> B-0021, page 21, lignes 3 à 9.

**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
<b>Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements</b>		<b>Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation</b>
Conception et évolution du système énergétique et infrastructures		Heures projet
		Attribution directe
<b>Expertise et soutien technique aux opérations</b>	<b>Expertise</b>	<b>Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation</b>
	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	<b>Conformité et fiabilité</b>	<b>Nombre de normes et exigences</b>
	<b>Conduite du réseau</b>	<b>Points BDD pondérés</b>
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

Le tableau suivant montre le résultat de l'étape 4 pour l'année 2022<sup>20</sup> :

<sup>19</sup> B-0021, page 21, tableau 8.

<sup>20</sup> B-0021, page 23, tableau 9 révisé.



**TABLEAU 9 RÉVISÉ :**  
**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
<b>Élaborer des stratégies</b>	<b>41,2</b>	<b>64,8</b>	<b>106,0</b>	-	-	<b>106,0</b>	<b>106,0</b>
Ventes à l'exportation et développement de marchés	41,2	64,8	106,0	-	-	106,0	106,0
<b>Planifier et prioriser</b>	<b>1,2</b>	<b>4,3</b>	<b>5,5</b>	-	<b>5,5</b>	-	<b>5,5</b>
Gestion des approvisionnements en électricité	1,2	4,3	5,5	-	5,5	-	5,5
<b>Concevoir et construire</b>	<b>145,9</b>	<b>267,2</b>	<b>413,2</b>	<b>165,8</b>	<b>111,5</b>	<b>135,8</b>	<b>413,2</b>
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	190,3	283,5	103,1	63,3	117,1	283,5
<b>Exploiter et commercialiser</b>	<b>1 313,8</b>	<b>1 653,6</b>	<b>2 967,5</b>	<b>818,1</b>	<b>1 398,6</b>	<b>750,8</b>	<b>2 967,4</b>
Expérience client et commercialisation	211,3	338,7	550,0	-	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
<b>Total</b>	<b>1 502,2</b>	<b>1 989,9</b>	<b>3 492,1</b>	<b>983,9</b>	<b>1 515,6</b>	<b>982,6</b>	<b>3 492,1</b>
(+) Facturation interne directe	282,3	-	282,3	99,5	90,8	92,1	282,3
<b>Total</b>	<b>1 784,5</b>	<b>1 989,9</b>	<b>3 774,4</b>	<b>1 083,4</b>	<b>1 606,4</b>	<b>1 084,7</b>	<b>3 774,4</b>

Ces tableaux indiquent que, pour les sept activités suivantes, l'attribution directe est évidente alors que les coûts cheminent directement en bloc vers un seul des secteurs de la Vue électrique :

- Ventes à l'exportation et développement de marchés (Non réglementé);
- Gestion des approvisionnements en électricité (Distribution);
- Expérience client et commercialisation (Distribution)<sup>21</sup>;
- Service technique et intégration réseau (Distribution);
- Mesurage (Distribution);
- Exploitation des réseaux autonomes (Distribution);
- Autres activités non réglementées (Non réglementé).

De plus, pour les deux activités suivantes, la connaissance de la prestation de travail a permis de répartir la totalité des coûts directement à plus d'un secteur de la Vue électrique :

<sup>21</sup> En excluant les 24,4 M\$ de la sous-activité Mobilité qui ne sont pas réglementés : B-0024, page 12, réponses 3.1 et 3.1.1.

- Conception et évolution du système énergétique et infrastructures;
- Opérations et maintenance.

Pour ces deux activités, l'AHQ-ARQ comprend que les gestionnaires ont pu déterminer l'effort et les coûts requis pour chacun des secteurs de la Vue électrique.

L'AHQ-ARQ s'attarde particulièrement aux trois activités suivantes où la prestation de travail ne semble pas avoir permis de répartir la totalité des coûts directement vers la Vue électrique :

- Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements;
- Expertise et soutien technique aux opérations;
- Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux.

### ***Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements***

Pour le choix de la clé de répartition pour cette activité, HQT D proposent<sup>22</sup> :

*« La valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation est la clé de répartition la plus fiable pour effectuer la répartition des coûts des activités de Gestion de l'actif et planification du portefeuille d'investissements puisque cette valeur est le résultat de la planification des investissements réalisée et des efforts associés aux actifs. »* (Nous soulignons)

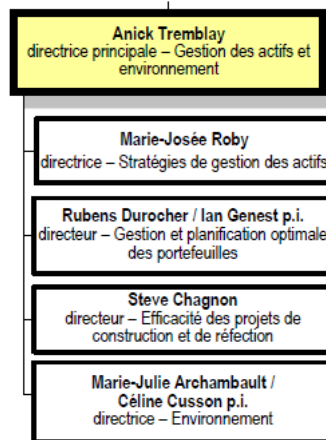
Or, rien ne démontre que la clé de répartition proposée par HQT D est la plus fiable. En effet, rien n'indique que l'effort et les coûts requis sont proportionnels à la valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation.

L'AHQ-ARQ est plutôt d'avis qu'à l'instar des activités mentionnées plus haut, les gestionnaires de ce domaine devraient être en mesure de déterminer l'effort et

---

<sup>22</sup> B-0021, page 67, lignes 13 à 16.

les coûts requis pour chacun des secteurs de la Vue électrique. Par exemple, un détail des unités de la direction Stratégie de gestion des actifs illustrée ci-dessous<sup>23</sup>, s’il était disponible par unité, pourrait possiblement permettre de fournir un meilleur éclairage et mettre en évidence des spécialités dans des secteurs spécifiques.



De toute façon, l’AHQ-ARQ, comme elle l’a exprimé dans sa lettre du 26 octobre 2023<sup>24</sup>, estime que plusieurs ressources, dont celles en gestion des actifs, sont spécialisées et consacrent la totalité ou une partie identifiable de leur temps à un secteur spécifique et que l’attribution de leurs efforts et coûts pourrait être directe vers la Vue électrique. Ainsi, l’AHQ-ARQ, en se basant sur l’expérience de son analyste externe comme gestionnaire chez Hydro-Québec<sup>25</sup>, est d’avis que les gestionnaires de telles unités se doivent de pouvoir estimer, au moment de la préparation de leur planification budgétaire annuelle, l’effort requis de leurs ressources pour les secteurs de transport, de distribution et des activités non réglementées et, ainsi, permettre leur attribution de façon directe vers la Vue

---

<sup>23</sup> B-0012.

<sup>24</sup> C-AHQ-ARQ-0009, page 3.

<sup>25</sup> M. Raymond cumule près de 20 ans comme gestionnaire d’unité chez Hydro-Québec, autant dans un contexte de séparation fonctionnelle que précédemment, dans un contexte du type « Une Hydro », tel qu’il appert notamment du curriculum vitae de M. Marcel Paul Raymond annexé au présent mémoire.

électrique. C’est d’ailleurs le cas pour d’autres domaines, comme le service Environnement, où les gestionnaires peuvent répartir les coûts estimés par activités<sup>26</sup>.

**L’AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D, pour l’activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d’investissements de la chaîne de valeur, dont les ressources sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l’attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique et non en utilisant la clé de répartition proposée par HQT D, soit la Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation.**

### ***Expertise et soutien technique aux opérations***

Pour le choix de la clé de répartition pour cette activité, HQT D proposent<sup>27</sup> :

«

**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

*Les clés de répartition choisies sont les suivantes :*

- *Au même titre que l’activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d’investissements, les coûts pour la sous-*

---

<sup>26</sup> B-0021, pages 53 et 54, section 2.7.

<sup>27</sup> B-0021, pages 68 et 69.

activité Expertise sont répartis sur la valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation. Celle-ci représente une base juste et fiable des efforts déployés par ces équipes en regard des activités d'investissements qui crée la valeur nette comptable de l'actif ;

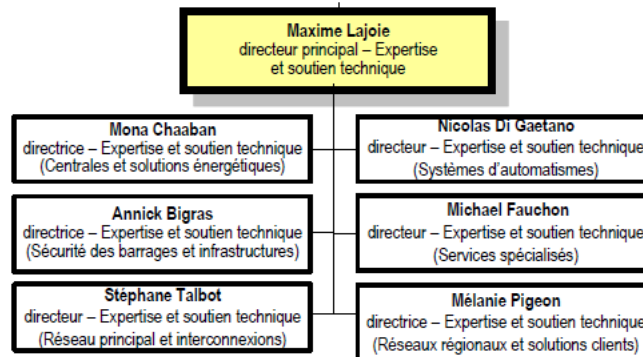
- Les coûts pour la sous-activité Soutien technique en maintenance sont répartis selon la valeur des coûts de maintenance aux charges. Celle-ci représente bien la proportion des efforts alloués pour les ressources internes dont les coûts sont cumulés par le coût de la prestation de travail des employés et par le coût des ressources externes utilisées via des contrats de services. » (Nous soulignons)

L'AHQ-ARQ est en accord avec la clé de répartition proposée pour la sous-activité Soutien technique en maintenance qui représente bien la proportion des efforts alloués pour les ressources internes et externes.

Par contre, pour la sous-activité Expertise, pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut pour l'activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements, l'AHQ-ARQ formule une recommandation semblable. D'ailleurs, on peut voir sur l'organigramme ci-dessous<sup>28</sup> que des spécialités par secteur de la Vue électrique sont apparentes.

---

<sup>28</sup> B-0012.



Par exemple, on peut voir des directions dédiées aux centrales (production), aux barrages (production), au réseau principal et interconnexions (transport) et un détail par unités pourrait possiblement être encore plus révélateur.

**L’AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT, pour la sous-activité Expertise de l’activité Expertise et soutien technique aux opérations de la chaîne de valeur, dont les ressources sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l’attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique et non en utilisant la clé de répartition proposée par HQT, soit la Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation.**

### ***Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux***

Pour le choix de la clé de répartition pour cette activité, HQT proposent<sup>29</sup> :

«

---

<sup>29</sup> B-0021, pages 71 à 73.

**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

*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 distribution) est ensuite établie, basée sur le nombre de normes et d’exigences pour lesquelles celles-ci sont applicables.*

*Les coûts résiduels correspondant à la sous-activité Conduite du réseau sont répartis dans la Vue électrique selon la clé de répartition des points banque de données (BDD) pondérés. Les points BDD représentent des éléments d’information sur les actifs installés sur le réseau. Cette notion avait été introduite comme base de facturation des activités de téléconduite du Transporteur au Producteur [note de bas de page omise]. »*

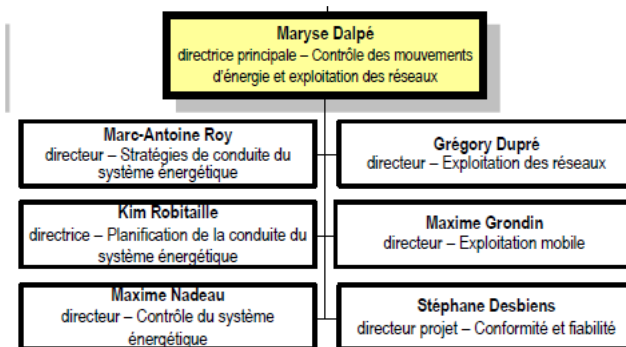
Or, rien ne démontre que les clés de répartition proposées par HQTD sont les plus fiables. En effet, rien n’indique que l’effort et les coûts requis sont proportionnels au Nombre de normes et exigences et aux Points BDD pondérés, d’autant plus que dans le cas de cette dernière clé, une pondération arbitraire doit être appliquée<sup>30</sup>. En effet, par exemple, la complexité des normes peut être

<sup>30</sup> B-0021, page 73; B-0024, pages 26 à 28.

différente dépendant des secteurs et, pour une année donnée, il peut arriver que certains secteurs demandent plus d’efforts que d’autres<sup>31</sup>.

L’AHQ-ARQ est plutôt d’avis qu’à l’instar des activités mentionnées plus haut, les gestionnaires de ce domaine devraient être en mesure de déterminer annuellement l’effort et les coûts requis pour chacun des secteurs de la Vue électrique.

D’ailleurs, on peut voir sur l’organigramme ci-dessous<sup>32</sup> que la direction Conformité et fiabilité est facilement identifiable à l’intérieur de la direction principale Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux. De plus, tel que discuté lors de la séance de travail du 4 octobre 2023, une partie importante de la direction Planification de la conduite du système énergétique est dédiée à la planification de la production (non réglementée) qui requiert des expertises spécialisées notamment en prévision des apports, en gestion des systèmes hydriques et en optimisation mathématique qui, selon l’AHQ-ARQ, seraient mal représentées par les clés de répartition proposées par HQTD.



**L’AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT, pour l’activité Contrôle des mouvements d’énergie et exploitation des réseaux, dont les ressources sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport,**

---

<sup>31</sup> Voir notamment B-0024, page 25, réponse 9.2.

<sup>32</sup> B-0012.



**distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique et non en utilisant les clés de répartition proposée par HQT, soit le Nombre de normes et exigences et les Points BDD pondérés.**

## 5. Conclusions et recommandations

L'AHQ-ARQ demande à la Régie de donner effet à l'ensemble des propositions présentées dans le cadre du présent mémoire et en particulier :

1. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D de ne pas retenir le nombre d'ETC comme clé de répartition des Postes de travail mais plutôt de procéder à une attribution directe des coûts des Postes de travail entre les activités de soutien et les activités de la chaîne de valeur.
2. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D, pour le sous-ensemble des sites desservis par le réseau de télécommunication qui sont dédiés exclusivement à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts (en utilisant la clé de la capacité de la bande passante en Mbps) chemine directement vers la Vue électrique. Pour les autres sites, la méthode proposée par HQT D devrait être retenue pour faire cheminer les coûts entre l'activité de soutien Télécommunications de réseau d'énergie vers les activités de la chaîne de valeur.
3. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D, pour le sous-ensemble des ressources des Affaires juridiques et réglementaires qui sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique. Pour les autres coûts dédiés à des secteurs Autres, la méthode proposée par HQT D devrait être retenue pour faire cheminer les coûts entre l'activité de soutien

Affaires juridiques et réglementaires vers les activités de la chaîne de valeur.

4. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D, pour l'activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements de la chaîne de valeur, dont les ressources sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique et non en utilisant la clé de répartition proposée par HQT D, soit la Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation.
5. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D, pour la sous-activité Expertise de l'activité Expertise et soutien technique aux opérations de la chaîne de valeur, dont les ressources sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique et non en utilisant la clé de répartition proposée par HQT D, soit la Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation.
6. L'AHQ-ARQ recommande à la Régie de demander à HQT D, pour l'activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux, dont les ressources sont dédiées, en tout ou en partie, à des activités de transport, distribution ou autres activités non réglementées comme la production, que l'attribution des coûts estimés par les gestionnaires chemine directement vers la Vue électrique et non en utilisant les clés de répartition proposée par HQT D, soit le Nombre de normes et exigences et les Points BDD pondérés.

**RECOMMANDATION SUBSIDIAIRE**

7. Si la Régie ne devait pas retenir l'ensemble des 6 recommandations ci-dessus, l'AHQ-ARQ lui recommande, dans l'ordre, :
- soit de ne pas approuver la MCC proposée par HQT D
  - soit d'apporter un ajustement permanent aux charges d'exploitation équivalant aux valeurs de +28,5 M\$ pour le Transporteur et de -51,5 M\$ pour le Distributeur, tel que présenté au chapitre 2 du présent mémoire.