

Charges d'exploitation et autres coûts communs – Transport et Distribution

Table des matières

1. Évolution des charges d'exploitation sur la période 2023-2025	7
1.1. Contexte d'affaires et d'exploitation	7
1.2. Coût complet des activités de la chaîne de valeur	7
1.3. Évolution des charges d'exploitation.....	10
2. Évolution des activités de la chaîne de valeur	12
2.1. Principales activités de la chaîne de valeur	12
2.1.1. <i>Expertise et soutien technique aux opérations.....</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>Expérience client et commercialisation</i>	<i>14</i>
2.1.3. <i>Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux</i>	<i>18</i>
2.1.4. <i>Opération et maintenance.....</i>	<i>22</i>
2.2. Autres activités de la chaîne de valeur	27
2.2.1. <i>Ventes à l'exportation et développement de marchés.....</i>	<i>27</i>
2.2.2. <i>Gestion des approvisionnements en électricité.....</i>	<i>29</i>
2.2.3. <i>Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements</i>	<i>30</i>
2.2.4. <i>Conception et évolution du système énergétique et infrastructures.....</i>	<i>32</i>
2.2.5. <i>Service technique et intégration au réseau de distribution.....</i>	<i>34</i>
2.2.6. <i>Mesurage.....</i>	<i>36</i>
2.2.7. <i>Exploitation des réseaux autonomes</i>	<i>37</i>
2.2.8. <i>Autres activités non réglementées</i>	<i>39</i>
3. Évolution des activités de soutien.....	39
3.1. Technologies numériques.....	40
3.2. Services partagés	42
3.3. Services corporatifs.....	45
3.4. Innovation.....	47
3.5. Construction.....	49
4. Avantages sociaux futurs d'Hydro-Québec	50
4.1. Coût de retraite d'Hydro-Québec.....	50
4.2. Coût des autres régimes d'Hydro-Québec	52
5. Frais corporatifs	53
5.1. Évolution et répartition des frais corporatifs	53
6. Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien	55
Annexe A – Dépense de mauvaises créances	59
Annexe B – Stratégie de réalisation des travaux et coûts de maintenance	61
Annexe C – Détail du coût complet des activités de la chaîne de valeur et de soutien	71
Annexe D – Évolution du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur réparti vers la Vue électrique	73
Annexe E – Évolution de la volumétrie des clés de répartition du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur.....	75

Annexe F – Détail de la répartition des revenus de FI des activités de soutien selon les types de cheminement de coûts..... 77

Annexe G – Détail du coût complet des activités de soutien réparti aux activités de la chaîne de valeur..... 81

Annexe H – Détail de la volumétrie pour la répartition du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur 85

Liste des tableaux

Tableau 1 Évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur (M\$)..... 8

Tableau 2 Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la vue électrique activité Expertise et soutien technique aux opérations..... 12

Tableau 3 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique activité Expertise et soutien technique aux opérations..... 13

Tableau 4 Évolution des coûts facturés à la Vue électrique Activité Expertise et soutien technique aux opérations 14

Tableau 5 Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la Vue électrique activité Expérience client et commercialisation 15

Tableau 6 Évolution des coûts pour les programmes d'efficacité énergétique et de gestion de la demande de puissance (M\$)..... 17

Tableau 7 Évolution des coûts facturés à la Vue électrique activité Expérience client et commercialisation 18

Tableau 8 Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la Vue électrique activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux 19

Tableau 9 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique par sous-activités Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux 21

Tableau 10 Évolution des coûts facturés à la Vue électrique activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux..... 21

Tableau 11 Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la Vue électrique activité Opération et maintenance..... 23

Tableau 12 Coûts de l'activité maîtrise de la végétation isolés de l'impact de la pratique réglementaire (M\$) 24

Tableau 13 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique par sous-activités Opération et maintenance..... 26

Tableau 14 Évolution des coûts facturés à la Vue électrique activité Opération et maintenance 27

Tableau 15 Évolution du coût complet et des ETC activité Ventes à l'exportation et développement de marchés 28

Tableau 16 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique activité Ventes à l'exportation et développement de marchés..... 28

Tableau 17 Évolution de la répartition des coûts facturés à la Vue électrique Activité Ventes à l'exportation et développement de marchés..... 29

Tableau 18 Évolution du coût complet et des ETC activité Gestion des approvisionnements en électricité 29

Tableau 19 Évolution du coût complet et des ETC activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements 31

Tableau 20 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements 31

Tableau 21 Évolution de la répartition des coûts facturés à la Vue électrique activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements 32

Tableau 22 Évolution du coût complet et des ETC activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures 33

Tableau 23 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures 34

Tableau 24 Évolution des coûts facturés à la Vue électrique par clé de répartition Activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures	34
Tableau 25 Évolution du coût complet et des ETC activité Service technique et intégration au réseau de distribution	35
Tableau 26 Évolution du coût complet et des ETC activité Mesurage	36
Tableau 27 Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique activité Mesurage	37
Tableau 28 Évolution des coûts facturés à la Vue électrique activité Mesurage	37
Tableau 29 Évolution du coût complet et des ETC activité Exploitation des réseaux autonomes	38
Tableau 30 Évolution du coût complet et des ETC Autres activités non réglementées	39
Tableau 31 Évolution du coût complet des activités de soutien (M\$)	40
Tableau 32 Évolution du coût complet et des ETC activité Technologies numériques	40
Tableau 33 Évolution des revenus activité Technologies numériques (M\$)	42
Tableau 34 Évolution du coût complet et des ETC activité Services partagés	43
Tableau 35 Évolution des revenus activité Services partagés (M\$)	44
Tableau 36 Évolution du coût complet et des ETC activité Services corporatifs	46
Tableau 37 Évolution des revenus activité Services corporatifs (M\$)	47
Tableau 38 Évolution du coût complet et des ETC activité Innovation	48
Tableau 39 Évolution des revenus activité Innovation (M\$)	48
Tableau 40 Évolution du coût complet et des ETC activité Construction (M\$)	49
Tableau 41 Évolution des revenus activité Construction (M\$)	50
Tableau 42 Composantes du coût de retraite d'Hydro-Québec (M\$)	50
Tableau 43 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation du coût de retraite	51
Tableau 44 Coût de retraite du Transporteur (M\$)	51
Tableau 45 Coût de retraite du Distributeur (M\$)	52
Tableau 46 Composantes du coût des autres régimes d'Hydro-Québec (M\$)	52
Tableau 47 Coûts des autres régimes pour le Transporteur (M\$)	52
Tableau 48 Coûts des autres régimes pour le Distributeur (M\$)	53
Tableau 49 Évolution des frais corporatifs (M\$)	54
Tableau 50 Frais corporatifs du Transporteur 2023-2025 (M\$)	54
Tableau 51 Frais corporatifs du Distributeur 2023-2025 (M\$)	55
Tableau 52 Rendement sur les actifs de l'activité de soutien Technologies numériques 2023-2025	56
Tableau 53 Rendement sur les actifs de l'activité de soutien Services partagés 2023-2025	56
Tableau 54 Rendement sur les actifs de l'activité de soutien Innovation 2023-2025	57
Tableau A-1 Dépense de mauvaises créances (M\$)	59
Tableau A-2 Stratégie pour la clientèle à faible revenu Soutien financier – impact client 2023-2025	59
Tableau A-3 DMC et taux de la DMC sur les ventes 2023-2025	60
Tableau B-1 Évolution de la capacité de réalisation pour les activités de transport	63
Tableau B-2 Évolution des coûts de la sous-activités Maintenance directe pour les activités de transport	63
Tableau B-3 Évolution des heures de maintenance pour les activités de transport	64
Tableau B-4 Évolution de la capacité de réalisation pour les activités de distribution	66
Tableau B-5 Évolution des coûts de la sous-activités Maintenance directe pour les activités de distribution	67
Tableau B-6 Évolution des heures de maintenance et demandes de clients pour les activités de distribution	68
Tableau C-1 Coût complet détaillé des activités de la chaîne de valeur (M\$)	71
Tableau C-2 Coût complet détaillé des activités de soutien (M\$)	72
Tableau D-1 Évolution du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur réparti vers la Vue électrique (M\$)	73

Tableau D-2 Évolution de la répartition de la sous-activité Conduite du réseau Complément d'information en conformité à la décision D-2024-024	74
Tableau D-3 Détail du calcul des points BDD pondérés Complément d'information en conformité à la décision D-2024-024	74
Tableau E-1 Évolution de la volumétrie des clés de répartition du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur	75
Tableau F-1 Répartition des revenus de FI pour 2023 de chaque produit et service des activités de soutien (M\$).....	77
Tableau F-2 Répartition des revenus de FI pour 2024 de chaque produit et service des activités de soutien (M\$).....	78
Tableau F-3 Répartition des revenus de FI pour 2025 de chaque produit et service des activités de soutien (M\$).....	79
Tableau F-4 Facturation interne directe par produits et services (M\$)	80
Tableau G-1 Coût complet des activités de soutien pour 2023 réparti aux activités de la chaîne de valeur (M\$).....	81
Tableau G-2 Coût complet des activités de soutien pour 2024 réparti aux activités de la chaîne de valeur (M\$).....	82
Tableau G-3 Coût complet des activités de soutien pour 2025 réparti aux activités de la chaîne de valeur (M\$).....	83
Tableau H-1 Volumétrie pour la répartition du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur - 2023.....	85
Tableau H-2 Volumétrie pour la répartition du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur - 2024.....	86
Tableau H-3 Volumétrie pour la répartition du coût des activités de soutien vers la chaîne de valeur - 2025.....	87

1. Évolution des charges d'exploitation sur la période 2023-2025

1.1. Contexte d'affaires et d'exploitation

1 Les engagements du Plan d'action 2035, exposés à la pièce HQTd-2, Document 1, ont des
2 impacts financiers qui se reflètent dans les différentes activités d'Hydro-Québec, notamment
3 au niveau des charges d'exploitation, comme expliqué dans les prochaines sections.

4 Dans le contexte de nouvelle réalité structurelle de l'organisation, la méthode de cheminement
5 des coûts (« MCC ») a été adaptée et autorisée par la Régie¹, permettant de reconstituer les
6 charges d'exploitation des entités réglementées afin d'établir le coût complet de leurs activités.

7 Par ailleurs, l'évolution des charges d'exploitation depuis l'année 2023 servira de base à
8 l'établissement des besoins pour l'année 2025, puisqu'elles constituent le point de départ de
9 la réflexion sur l'allocation des ressources financières nécessaires à l'accomplissement de la
10 mission d'entreprise en vue de réaliser les priorités du Plan d'action 2035.

11 Les charges d'exploitation présentées dans la présente pièce tiennent compte des efforts
12 d'efficacité de l'entreprise. Plusieurs initiatives sont en effet implantées dans toute
13 l'organisation, incluant chez HQTd, afin de maximiser les impacts de chaque dollar dépensé
14 ou de réaliser les projets et activités dans un plus court laps de temps dégageant ainsi des
15 ressources qui sont réinjectées pour réaliser plus de projets et activités. Ainsi, malgré la
16 croissance des coûts de certaines activités de la chaîne de valeur ou de soutien, ces derniers
17 incluent des gains d'efficacité et de productivité qui sont difficilement chiffrables mais
18 néanmoins présents, permettant ainsi de contenir leur croissance.

19 Il convient de noter que les totaux et les variations présentés dans l'ensemble des tableaux de
20 la présente pièce sont calculés à partir de données non arrondies, les tableaux plus
21 volumineux sont déposés sous format Excel en support de la preuve. Également, pour alléger
22 la présentation et faciliter la lecture, les décimales ont été retirées pour les explications d'écarts
23 dans l'ensemble des textes qui accompagnent chacune des sections.

1.2. Coût complet des activités de la chaîne de valeur

24 Le tableau 1 présente l'évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur durant
25 la période 2023-2025.

¹ [D-2024-024](#) (R-4235-2023).

Tableau 1
Évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur (M\$)

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Élaborer des stratégies	46,9	-	60,8	13,8
2 Ventes à l'exportation et développement de marchés	46,9	-	60,8	13,8
3 Planifier et prioriser	4,2	5,4	5,4	1,1
4 Gestion des approvisionnements en électricité	4,2	5,4	5,4	1,1
5 Concevoir et construire	462,9	537,3	558,8	95,9
6 Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	27,3	31,0	30,6	3,2
7 Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	100,0	151,4	160,6	60,6
8 Expertise et soutien technique aux opérations	335,6	354,9	367,7	32,1
9 Exploiter et commercialiser	3 332,4	3 319,1	3 295,4	(37,0)
10 Expérience client et commercialisation	568,9	647,7	699,1	130,3
11 Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	367,4	409,1	433,1	65,7
12 Service technique et intégration réseau	28,8	36,2	39,0	10,3
13 Opération et maintenance	1 952,1	2 006,8	1 855,3	(96,8)
14 Mesurage	86,1	82,9	87,3	1,2
15 Exploitation des réseaux autonomes	132,8	95,8	110,1	(22,7)
16 Autres activités non réglementées	196,5	40,5	71,5	(125,0)
17 Total	3 846,5	3 861,9	3 920,4	73,9
18 (+) Facturation interne et autres cheminements directs Non inclus dans les activités	369,8	445,9	472,3	102,5
19 Total	4 216,4	4 307,7	4 392,7	176,4

1 Comme indiqué au tableau 1, les charges d'exploitation de l'année 2025 totalisent près de
2 4,4 G\$. Quatre activités représentent à elles seules plus de 75 % des charges d'exploitation,
3 soit les activités Expertise et soutien technique aux opérations, Expérience client et
4 commercialisation, Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux et
5 Opération et maintenance, ci-après nommées les quatre « principales activités ».

6 **Expertise et soutien technique aux opérations**

7 **0,4 G\$ | 1 900 ETC | 10 % des charges d'exploitation 2025**

- 8 • Cette activité participe activement à la réalisation des priorités 1 et 3 du Plan d'action
9 2035, soit l'amélioration de la qualité du service et l'augmentation de la production
10 d'électricité afin de soutenir les ambitions du Québec ;
- 11 • Les ressources associées à l'activité visent à fournir l'expertise, l'ingénierie et le soutien
12 technique aux activités terrain en plus du développement de solutions optimales et
13 innovantes dans le but d'assurer le rendement optimal des actifs du système
14 énergétique sur leur cycle de vie. Les activités de soutien technique sont en appui à la
15 réalisation des activités de maintenance ;
- 16 • La masse salariale ainsi que les services externes en ingénierie constituent les
17 principaux coûts menant à la réalisation de cette activité.

1 Expérience client et commercialisation**2 0,7 G\$ | 1 500 ETC | 16 % des charges d'exploitation 2025**

- 3 • Cette activité s'inscrit principalement dans les priorités 1 et 2 du Plan d'action 2035,
4 soit d'améliorer la qualité de service et d'aider la clientèle à faire une meilleure
5 consommation de l'énergie en offrant une expérience simplifiée pour les clients qui
6 interagissent avec Hydro-Québec ;
- 7 • Les ressources allouées à cette activité ont pour mission principale d'accompagner les
8 clients dans la gestion de leur consommation énergétique et de développer des offres
9 et programmes favorisant une consommation d'énergie responsable ;
- 10 • Les coûts de cette activité sont composés des coûts de masse salariale ainsi que le
11 coût des initiatives visant à aider la clientèle à mieux consommer. À ces coûts s'ajoutent
12 ceux de l'exploitation des outils technologiques internes et externes pour desservir la
13 clientèle. Finalement, le coût complet de cette activité inclut également la dépense de
14 mauvaises créances.

15 Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux**16 0,4 G\$ | 1 300 ETC | 10 % des charges d'exploitation 2025**

- 17 • Cette activité assure également la réalisation des priorités 1 et 3 du Plan d'action 2035,
18 soit d'améliorer la qualité du service dans un contexte de sollicitation accrue du réseau
19 et d'ajuster ses systèmes d'exploitation du réseau électrique afin d'intégrer les
20 nouvelles sources de production ;
- 21 • Ces équipes permettent d'assurer la gestion de la production et les mouvements
22 d'énergie dans l'ensemble du réseau, de planifier et exécuter les activités
23 d'exploitation, tout en assurant leur réalisation en temps réel ainsi que d'exercer le rôle
24 de coordonnateur de la fiabilité auprès des instances nord-américaines. Ce rôle est
25 crucial pour assurer la continuité du service, mais également la sécurité des travailleurs
26 et du public ;
- 27 • Les coûts d'opération de cette activité se composent essentiellement des coûts de la
28 masse salariale, des coûts de télécommunications et d'exploitation, d'outils
29 technologiques, représentant près de 50 % des coûts totaux, nécessaires à
30 l'exploitation du réseau électrique.

31 Opération et maintenance**32 1,9 G\$ | force de travail interne 6 000 ETC | 40% des charges d'exploitation 2025**

- 33 • Cette activité s'inscrit au cœur de la priorité 1 du Plan d'action 2035 d'Hydro-Québec,
34 qui vise à offrir un service fiable et de grande qualité en plus de répondre aux besoins
35 grandissants en lien avec la transition énergétique ;
- 36 • Les ressources associées à cette activité visent à assurer le bon fonctionnement des
37 actifs de production, de transport et de distribution d'électricité et à répondre en temps
38 opportun aux demandes d'alimentation des nouveaux clients. Ces ressources doivent

1 également réaliser les activités d'ordonnancement, de préparation et de planification
2 annuelle afin d'exécuter les travaux de maintenance et de pérennité afin d'assurer la
3 fiabilité du service électrique. Elles sont également responsables de veiller à la
4 réalisation des activités de maîtrise de la végétation ;

- 5 • Les coûts nécessaires pour réaliser cette activité sont principalement des coûts de
6 masse salariale et de frais d'entrepreneurs externes ainsi que de matériel et
7 d'équipement nécessaires à la réalisation des travaux.

1.3. Évolution des charges d'exploitation

8 Afin d'apprécier le niveau des charges d'exploitation de l'année 2025, ces dernières sont
9 comparées aux données réelles de l'année 2023 puisqu'il s'agit d'une information financière
10 probante et ne comportant aucun élément prévisionnel.

11 **Hydro-Québec consacre 4,4 G\$ aux charges d'exploitation en 2025, en hausse de**
12 **176 M\$ en comparaison à 2023, ce qui représente une croissance annuelle moyenne**
13 **de 2 %.**

14 Cette croissance s'explique principalement par :

- 15 • Inflation des coûts et indexation des salaires | + 180 M\$

16 À titre de référence, l'IPC Canada se situe actuellement à 2,6 % pour 2024 et 2,1 %
17 pour 2025.

- 18 • Coût de retraite | + 110 M\$ (voir la section 4)
- 19 • Croissance nette des activités | + 140 M\$

20 Cette croissance nette s'observe principalement dans les quatre principales activités
21 citées précédemment :

- 22 ○ Expertise et soutien technique aux opérations :

23 La croissance des coûts de cette activité est directement attribuable à la hausse
24 des investissements ciblés dans le Plan d'action 2035 pour tous les secteurs
25 d'Hydro-Québec. Un rehaussement de la force de travail est donc requis pour
26 assurer un niveau d'expertise et de support adéquat à la réalisation de ces
27 projets de croissance, de pérennité et de fiabilité.

- 28 ○ Expérience client et commercialisation :

29 La hausse s'explique principalement par :

- 30 – Des besoins additionnels au niveau du développement des offres et
31 programmes permettant à la clientèle d'optimiser sa consommation
32 d'électricité.
- 33 – Une hausse des coûts d'exploitation des outils technologiques en lien avec
34 la numérisation et l'automatisation des processus d'affaires.

- 1 – Une hausse de la dépense de mauvaises créances directement corrélée
2 avec la hausse des ventes d'électricité.
- 3 ○ Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux :
- 4 La croissance s'explique principalement par un rehaussement de la force de
5 travail afin, d'une part, de réaliser l'opérationnalisation de l'évolution de
6 l'exploitation et d'autre part, d'absorber la charge de travail additionnelle
7 découlant de la croissance des activités en maintenance et en projets.
- 8 ○ Opération et maintenance :
- 9 Cette croissance est induite par l'accélération des travaux de maintenance,
10 principalement sur le réseau de distribution, et des travaux en maîtrise de la
11 végétation nécessitant un rehaussement du niveau de la force de travail interne,
12 des services d'entrepreneurs externes, ainsi que des achats de pièces et
13 d'équipements.
- 14 – Également, en lien avec la priorité 5 du Plan d'action 2035 visant à ce que
15 Hydro-Québec devienne une organisation agile, innovante et transparente,
16 les croissances nettes présentées plus haut prennent en compte l'ensemble
17 des mesures d'efficacité et de productivité réalisées ou à réaliser par
18 l'entreprise, telles que :
- 19 – Simplification, allègement, numérisation et automatisation de processus ;
20 – Standardisation des activités d'ingénierie ;
21 – Favoriser les occasions de synergie et d'optimisation des processus ;
22 – Réaffectation d'effectifs à des activités prioritaires permettant de réduire
23 les compléments externes ;
24 – Simplification et priorisation des efforts sur les activités à valeur ajoutée ;
25 – Développement des compétences et du leadership des cadres et des
26 employés.
- 27 • Actif réglementaire - coûts liés à la maîtrise de la végétation | - 270 M\$:
- 28 Comme mentionné à la section 1.2 de la pièce HQT-3, Document 1, HQT
29 demandent l'approbation de cette nouvelle pratique réglementaire puisque les coûts de
30 cette activité sont en forte croissance depuis les derniers rendez-vous réglementaires
31 en mode coût de service et afin de reconnaître que ces coûts ont un impact sur la
32 fiabilité du service au-delà de l'année visée par la dépense engagée.
- 33 Les sections 2, 3 et 4 présentent respectivement l'évolution des coûts des activités de la chaîne
34 de valeur, des coûts des activités de soutien et des coûts de retraite.

2. Évolution des activités de la chaîne de valeur

1 L'évolution du coût complet des activités de la chaîne de valeur ainsi que l'impact de
 2 l'application des clés de répartition sont présentées en deux temps, soit pour les principales
 3 activités de la chaîne de valeur (section 2.1) puis pour les autres activités de la chaîne de
 4 valeur (section 2.2). Les détails de la composition du coût complet de celles-ci se trouvent
 5 dans les tableaux de l'Annexe C, alors que ceux des clés de répartition se trouvent dans les
 6 tableaux de l'Annexe E.

2.1. Principales activités de la chaîne de valeur

2.1.1. Expertise et soutien technique aux opérations

7 L'activité est responsable de fournir l'expertise, l'ingénierie et le soutien technique en
 8 développant des solutions optimales et innovantes en intégrant la santé et sécurité, la
 9 protection de l'environnement et du milieu, la fiabilité, la disponibilité et la rentabilité des
 10 équipements et infrastructures du système énergétique sur leur cycle de vie.

Évolution des coûts

11 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
 12 période 2023-2025.

Tableau 2
Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la vue électrique
activité Expertise et soutien technique aux opérations

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Expertise et soutien technique aux opérations				
1 Coûts directs et de soutien	311,1	320,1	325,4	14,3
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	163,7	167,2	160,2	(3,5)
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	147,4	152,9	165,2	17,8
4 Coût de retraite	24,5	34,8	42,3	17,8
5 Coût complet de l'activité (M\$)	335,6	354,9	367,7	32,1
6 ETC totaux de l'activité	1 653	1 773	1 866	213
Facturation à la vue électrique du coût complet				
7 Expertise	196,2	216,2	223,9	27,7
8 Soutien technique en maintenance	139,4	138,7	143,7	4,4
9 Total	335,6	354,9	367,7	32,1

13 Sur la période 2023-2025, la variation des coûts directs et de soutien est de 14 M\$ et de
 14 213 ETC. L'évolution des coûts directs et de soutien s'explique comme suit :

Expertise

1 Compte tenu de la hausse des investissements ciblés dans le Plan d'action 2035 et la
 2 nécessité d'augmenter la capacité des infrastructures comme précisé à la pièce HQTD-2,
 3 Document 1, un rehaussement de la force de travail de l'ordre de 30 M\$ et une augmentation
 4 de 15 M\$ des coûts liés aux activités de soutien sont requis pour la réalisation des projets de
 5 croissance, de pérennité et de fiabilité. Ces ressources contribueront entre autres à réaliser
 6 les études d'avant-projet et les livrables d'ingénierie en lien avec les projets de valorisation de
 7 puissance, à déployer de nouvelles pratiques pour accroître la résilience du réseau, à
 8 standardiser les processus d'affaires pour permettre un rehaussement de la productivité, à
 9 sécuriser la chaîne d'approvisionnement et à accroître la sécurisation des barrages et des
 10 infrastructures.

11 Puisque les efforts de cette force de travail additionnelle sont concentrés sur des projets de
 12 nature capitalisable, une grande partie de leurs coûts sont portés aux coûts des
 13 investissements, réduisant ainsi la hausse des coûts directs et de soutien.

Soutien technique en maintenance

14 Entre 2023 et 2025, les coûts de la sous-activité Soutien technique en maintenance sont
 15 demeurés relativement stables, et ce malgré un rehaussement de la force de travail pour
 16 accompagner la croissance des activités Opération et maintenance, témoignant des efforts
 17 d'efficacité et de productivité pour contenir la croissance de leurs coûts (voir la section 2.1.4).

Évolution de la facturation à la Vue électrique

18 Le tableau suivant présente l'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique de
 19 l'activité et de ses sous-activités durant la période 2023-2035.

Tableau 3
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique
activité Expertise et soutien technique aux opérations

Répartition dans la vue électrique (%)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Expertise				
1 Transport	36%	37%	38%	2%
2 Distribution	17%	18%	18%	1%
3 Non réglementé	47%	45%	44%	-3%
Soutien technique en maintenance				
4 Transport	35%	35%	34%	-0%
5 Distribution	30%	32%	32%	2%
6 Non réglementé	35%	33%	34%	-2%

20 Entre 2023 et 2025, la répartition des coûts facturés à la Vue électrique pour la sous-activité
 21 Expertise a varié en fonction de la valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation

1 démontrant une légère augmentation des investissements vers les actifs des activités en
 2 transport et en distribution, ce qui reflète les efforts déployés par l'activité sur les actifs du
 3 système énergétique.

4 Pour ce qui est des coûts facturés à la Vue électrique pour la sous-activité Soutien technique
 5 en maintenance qui sont répartis selon la valeur des coûts de maintenance aux charges, ils
 6 reflètent la légère croissance de la maintenance directe sur les actifs de distribution comme
 7 expliqué dans la section portant sur l'activité Opération et maintenance.

8 L'évolution des coûts facturés à la Vue électrique de l'activité et de ses sous-activités est
 9 présentée au tableau suivant.

Tableau 4
Évolution des coûts facturés à la Vue électrique
Activité Expertise et soutien technique aux opérations

Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Expertise	196,2	216,2	223,9	27,7
Transport	71,4	80,0	86,2	14,8
Distribution	32,5	38,0	39,9	7,4
Non réglementé	92,3	98,2	97,8	5,5
Soutien technique en maintenance	139,4	138,7	143,7	4,4
Transport	48,1	49,1	49,3	1,2
Distribution	42,2	44,1	46,1	3,9
Non réglementé	49,1	45,6	48,3	(0,8)

2.1.2. Expérience client et commercialisation

10 L'activité Expérience client et commercialisation a pour mission de créer et fournir des
 11 services, des offres et des solutions énergétiques pour l'ensemble des clients. Étant
 12 responsable des relations avec la clientèle, cette activité joue un rôle essentiel pour la
 13 satisfaction de celle-ci.

Évolution des coûts

14 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
 15 période 2023-2025.

Tableau 5
Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la Vue électrique
activité Expérience client et commercialisation

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Expérience client et commercialisation				
1 Coûts directs et de soutien	552,8	625,6	673,4	120,6
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	303,3	354,8	383,6	80,3
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	249,4	270,8	289,8	40,4
4 Coût de retraite	16,1	22,1	25,8	9,6
5 Coût complet de l'activité (M\$)	568,9	647,7	699,1	130,3
6 ETC totaux de l'activité	1 457	1 479	1 479	23
Facturation à la vue électrique du coût complet				
7 Commercialisation	178,1	190,1	200,0	21,9
8 Expérience client	355,5	416,7	430,5	75,0
9 <i>dont mauvaises créances</i>	<i>88,2</i>	<i>100,9</i>	<i>104,8</i>	<i>16,6</i>
10 Efficacité énergétique	18,2	23,8	50,5	32,3
11 Mobilité	17,1	17,1	18,1	1,0
12 Total	568,9	647,7	699,1	130,3

1 Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de l'activité Expérience client et
2 commercialisation ont augmenté de 121 M\$ et de 23 ETC. Cette hausse s'explique
3 principalement par des besoins plus importants liés à l'utilisation des technologies numériques
4 et des besoins additionnels au niveau du développement des offres et programmes permettant
5 à la clientèle d'optimiser sa consommation et répondre aux priorités du Plan d'action 2035,
6 comme expliqué ci-après :

Commercialisation

7 Pour aider sa clientèle à mieux consommer, Hydro-Québec développe des offres et
8 programmes pour accompagner les clients selon leurs besoins spécifiques, tout en favorisant
9 une consommation d'énergie responsable.

10 En complément des mesures annoncées en efficacité énergétique, visant à dégager de 1 600
11 à 1 800 MW de puissance supplémentaire à l'horizon 2035, l'élargissement des offres tarifaires
12 permettra d'ajouter de la puissance additionnelle. Les stratégies en matière de programmes
13 d'efficacité énergétique et de gestion de la demande de puissance sont exposées à la pièce
14 HQD-2, Document 2.2. Une évolution de la stratégie tarifaire est également proposée à la
15 pièce HQD-2, Document 2.1 afin d'élargir l'offre tarifaire et ainsi encourager l'ensemble de la
16 clientèle à mieux consommer.

17 Pour mettre en œuvre la stratégie, les équipes optimisent l'utilisation des données de
18 consommation afin de mettre en place des solutions personnalisées, outillent les représentants

1 afin d'aider les clients à faire les bons choix énergétiques et personnalisent les offres selon les
2 moments de parcours du client pour les accompagner dans la gestion de l'énergie.

3 La croissance des coûts entre 2023 et 2025 s'explique principalement par :

- 4 • La hausse des coûts liés à l'utilisation d'outils technologiques de près de 10 M\$ réalisé
5 par l'activité de soutien Technologies numériques. Les solutions déployées font partie
6 d'une stratégie exposée dans la section 3.1 de la pièce HQT-2, Document 1 ;
- 7 • La contribution GES versée dans le cadre du partenariat avec Énergir afin de réduire
8 les émissions de gaz à effet de serre par l'utilisation de la biénergie contribue à
9 l'augmentation des coûts pour 3 M\$;
- 10 • L'application des paramètres d'indexation et d'inflation sur les coûts pour un peu plus
11 de 3 M\$.

Expérience client

12 Hydro-Québec élabore et déploie des solutions numériques telles que la plate-forme unifiée et
13 l'authentification unique dans le but de mieux accompagner les clients et faciliter leur parcours
14 d'adhésion aux offres leur permettant de consommer moins et mieux.

15 Des efforts additionnels sont déployés pour réduire le délai de traitement des demandes
16 d'alimentation avec la création d'un espace entrepreneur, un meilleur suivi des demandes et
17 le rehaussement des informations disponibles pour faciliter le traitement et ainsi contribuer à
18 l'amélioration de la qualité du service.

19 L'amélioration de l'information disponible dans l'application Info-Pannes et une communication
20 proactive lors des pannes et interruptions de service visent le rehaussement de l'expérience
21 client et la réduction du nombre d'appels lors d'événements.

22 La croissance des coûts entre l'année historique et l'année témoin est attribuable, entre autres,
23 à :

- 24 • La hausse du coût des activités de soutien de 29 M\$, dont 22 M\$ découle de l'activité
25 de soutien Technologies numériques comme mentionné plus haut et décrites en plus
26 amples détails à la section 3.1 de la pièce HQT-2, Document 1 ;
- 27 • Une augmentation de la dépense de mauvaises créances de l'ordre de 17 M\$ qui
28 constitue un élément de croissance suivant l'évolution des ventes. L'évolution de la
29 dépense de mauvaises créances et la stratégie de recouvrement sont présentées à
30 l'Annexe A ;
- 31 • Le développement des offres en gestion de demande de puissance occasionne une
32 hausse de près de 19 M\$. La stratégie de développement est exposée à la pièce
33 HQD-2, Document 2.2 ;
- 34 • Et finalement, par l'application des paramètres d'indexation et d'inflation sur les coûts
35 directs pour 5 M\$.

Efficacité énergétique

1 Entre 2023 et 2025, les coûts de la sous-activité Efficacité énergétique ont augmenté de
 2 32 M\$. Une présentation détaillée des coûts par programmes se retrouve à l'Annexe A de la
 3 pièce HQD-2, Document 2.2.

4 Pour permettre une vue complète des coûts liés aux programmes d'efficacité énergétique et
 5 de gestion de la demande de puissance, il faut considérer les coûts qui passent par la chaîne
 6 de valeur mais également une autre portion des coûts qui chemine directement vers la Vue
 7 électrique tel que présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 6
Évolution des coûts pour les programmes d'efficacité énergétique
et de gestion de la demande de puissance (M\$)

	Efficacité énergétique et gestion de puissance	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Efficacité énergétique et gestion de la demande de puissance	18,2	23,8	50,5	32,3
2	Facturation interne directe à la vue électrique	5,6	6,1	6,0	0,4
3	Total	23,8	29,9	56,5	32,7

Mobilité

8 La sous-activité Mobilité a un effet neutre sur la croissance des charges d'exploitation entre
 9 2023 et 2025. Pour le Distributeur, l'évolution du plan de déploiement de bornes publiques de
 10 recharge rapide (« projet BRCC ») est exposée à l'Annexe B de la pièce HQD-4, Document 1.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

11 La facturation à la Vue électrique de l'activité et de ses sous-activités se fait par attribution
 12 directe vers les activités de Distribution ou vers les activités non réglementées.

13 Le tableau suivant présente l'évolution des coûts facturés à la Vue électrique pour la période
 14 2023-2025 de la sous-activité Mobilité, puisque les autres sous-activités cheminent toutes à
 15 100 % vers les activités de Distribution.

Tableau 7
Évolution des coûts facturés à la Vue électrique
activité Expérience client et commercialisation

	Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Mobilité	17,1	17,1	18,1	1,0
2	Transport	-	-	-	-
3	Distribution	4,8	2,7	2,8	(2,0)
4	Non réglementé	12,3	14,4	15,3	3,0

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

1 Cette activité est responsable, entres autres, d'assurer la gestion de la production et les
 2 mouvements d'énergie dans l'ensemble du réseau, de planifier et exécuter les activités
 3 d'exploitation, tout en assurant leur réalisation en temps réel ainsi que d'exercer le rôle de
 4 coordonnateur de la fiabilité auprès des instances nord-américaines.

5 Ces responsabilités s'exercent actuellement dans un contexte d'exploitation du réseau et du
 6 parc de production qui se complexifie.

- 7 • La transition vers de nouveaux systèmes de conduite du réseau s'opérera dans les
 8 prochaines années ;
- 9 • Des événements réseau qui sont plus nombreux et plus sévères, tels que des pannes,
 10 des feux de forêts, du verglas et des vents violents, mobilisant les ressources et
 11 perturbant la réalisation des tâches planifiées ;
- 12 • L'augmentation du nombre d'interventions de maintenance et de projets ayant un
 13 impact sur les opérations de l'activité, puisque la croissance du volume de travaux sur
 14 le réseau et le parc de production se reflète, entre autres, par plus de demandes de
 15 retraits. Également, lorsque des équipements sont retirés du réseau pour permettre
 16 des travaux, l'exploitation en devient aussi plus complexe ;
- 17 • Des défis pour le comblement des postes dans un contexte où un rehaussement de la
 18 main-d'œuvre est requis ;
- 19 • La gestion hydrique complexe en raison de la variabilité des apports hydriques annuels
 20 et multi-annuels, des besoins québécois qui évoluent et sur lesquels il y a une grande
 21 incertitude et l'évolution de l'augmentation de la production électrique dans les
 22 prochaines années ;
- 23 • L'ajout à venir d'infrastructures énergétiques sur le réseau (parcs d'éoliennes, postes
 24 de transport, etc.).

25 Ces éléments contextuels teintent la réalité opérationnelle ayant cours au sein de l'activité et
 26 ont des impacts à divers degrés sur les coûts de celle-ci.

1 Par ailleurs, l'activité a mis en œuvre, dès 2024, des actions permettant de contribuer à
2 l'atteinte des objectifs cités dans le Plan d'action 2035.

- 3 • Être un collaborateur actif dans l'évolution d'info-pannes, puisqu'une partie des
4 informations partagées aux clients proviennent des systèmes d'exploitation. Ces
5 actions sont réalisées en collaboration avec l'activité Expérience client et
6 commercialisation et l'activité de soutien Technologies numériques ;
- 7 • Améliorer la planification, la prévision et la coordination des indisponibilités
8 d'équipements afin de permettre la réalisation de la maintenance et des projets qui
9 assureront la fiabilité du réseau électrique. Cet objectif sera atteint, entres autres, par
10 la mise en place d'un plan dynamique des retraits et l'uniformisation des critères
11 d'analyse des retraits en prenant en compte la notion de risque raisonnable ;
- 12 • Moderniser les pratiques et les systèmes par des initiatives touchant l'amélioration de
13 la prévision de la demande, l'intégration et l'évolution d'outils permettant de meilleures
14 simulations d'impacts des retraits, de remise en charge ou d'automatisation de tâches.
- 15 • Contribuer à la réalisation des objectifs d'agilité organisationnelle de l'entreprise en
16 développant des outils pour les différents intervenants afin qu'ils soient en mesure de
17 poser les bons gestes de conformité avec les normes du *North American Reliability*
18 *Corporation* (NERC).

Évolution des coûts

19 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
20 période 2023-2025.

Tableau 8
Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la Vue électrique
activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux				
1 Coûts directs et de soutien	350,7	385,8	405,5	54,9
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	195,1	218,2	226,6	31,5
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	155,5	167,6	178,9	23,3
4 Coût de retraite	16,7	23,3	27,6	10,9
5 Coût complet de l'activité (M\$)	367,4	409,1	433,1	65,7
6 ETC totaux de l'activité	1 202	1 264	1 290	89
Facturation à la vue électrique du coût complet				
7 Conformité et fiabilité	22,0	26,4	27,3	5,3
8 Conduite du réseau	345,4	382,7	405,8	60,5
9 Total	367,4	409,1	433,1	65,7

1 Entre 2023 et 2025, on constate des hausses des coûts directs et de soutien de 55 M\$. Cette
2 augmentation est attribuable principalement à la croissance de l'activité de soutien
3 Technologies numériques (expliquée à la section 3) et au rehaussement de la force de travail.
4 Ainsi, pour la période 2023-2025, la variation des coûts directs s'élève à un peu plus de 30 M\$
5 et de 89 ETC pour l'activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux et
6 s'explique comme suit :

Conformité et fiabilité

7 La croissance des coûts entre 2023 et 2025 est essentiellement attribuable à un écart ponctuel
8 d'environ 2 M\$ découlant de dépenses moindres en 2023 qu'anticipé en lien avec les
9 organismes de réglementation, tels que le NERC et la Régie de l'énergie. Nonobstant cet
10 élément, les coûts sont demeurés stables.

Conduite du réseau

11 La croissance des coûts directs et de soutien entre les années 2023 et 2025 s'explique
12 principalement par un rehaussement de la force de travail afin de réaliser, d'une part,
13 l'opérationnalisation de l'évolution de l'exploitation et d'autres part, d'absorber la charge de
14 travail additionnelle découlant de la croissance des activités en maintenance et en projets. Les
15 difficultés de comblements de postes survenues en 2023 sont également prises en compte
16 dans ce rehaussement. Cette croissance se décline comme suit :

- 17 • Le rehaussement de la force de travail de 86 ETC pour 18 M\$ afin d'assurer le bon
18 niveau de service pendant l'opérationnalisation de l'évolution de l'exploitation ;
- 19 • La croissance des coûts associés aux activités de soutien de 24 M\$, principalement en
20 lien avec l'augmentation des manœuvres et l'utilisation des systèmes informatiques
21 pour soutenir la hausse des travaux sur les actifs d'Hydro-Québec ;
- 22 • L'inflation et l'indexation des salaires pour un montant de 8 M\$.

23 L'évolution de l'exploitation découle de la transition vers les nouveaux systèmes de conduite
24 du réseau qui seront déployés dans les prochaines années et demande, dès maintenant une
25 préparation adéquate afin d'assurer le succès de cette transition. Entre autres, une formation
26 préalable des employés s'échelonnant sur plusieurs semaines et nécessitant que des
27 employés soient libérés ponctuellement de leurs tâches quotidiennes est requise. Ainsi, pour
28 assurer le maintien du service durant cette période, il faut un bassin suffisant d'employés, ce
29 qui sera obtenu par les rehaussements de la main-d'œuvre de 86 ETC en 2025. Cette
30 transition fait partie des grandes priorités de l'activité pour les prochaines années.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

31 L'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique de l'activité et de ses sous-
32 activités durant la période 2023-2025 est présentée au tableau suivant.

Tableau 9
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique par sous-activités
Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux

Répartition dans la vue électrique (%)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Conformité et fiabilité				
1 Transport	72%	72%	72%	-
2 Distribution	5%	5%	5%	0%
3 Non réglementé	23%	23%	23%	0%
Conduite du réseau				
4 Transport	54%	56%	56%	1%
5 Distribution	12%	12%	12%	0%
6 Non réglementé	33%	32%	32%	-1%

- 1 La proportion de la facturation vers la Vue électrique est stable, n'ayant que des variations non
2 significatives sur la période pour les deux sous-activités.
- 3 L'évolution des coûts facturés à la Vue électrique pour l'activité Contrôle des mouvements
4 d'énergie et exploitation des réseaux est présentée au tableau suivant :

Tableau 10
Évolution des coûts facturés à la Vue électrique
activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux

Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Conformité et fiabilité	22,0	26,4	27,3	5,3
1 Transport	15,8	19,0	19,6	3,8
2 Distribution	1,1	1,3	1,4	0,3
3 Non réglementé	5,1	6,1	6,3	1,2
Conduite du réseau	345,4	382,7	405,8	60,5
4 Transport	188,1	214,1	226,6	38,5
5 Distribution	43,1	46,3	49,5	6,4
6 Non réglementé	114,1	122,3	129,7	15,6

- 5 Dans la décision D-2024-024, la Régie demande à HQTd des suivis qui concernent
6 spécifiquement l'activité Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux.
- 7 • HQTd précisent qu'effectivement la clé de la sous-activité Conformité et fiabilité
8 découle des normes et exigences qui sont applicables entre les secteurs² ;

² [D-2024-024](#) (R-4235-2023), paragraphe 214.

- 1 • La Régie demande à HQTd de fournir les détails du calcul de la pondération des
2 points BDD et le détail de la répartition de la sous-activité Conduite du réseau. Ces
3 tableaux sont présentés à l'Annexe D³ ;
- 4 • HQTd réitèrent que l'utilisation des points BDD pondérés comme clé de répartition pour
5 l'exploitation mobile permet d'obtenir une répartition représentative de la réalité
6 opérationnelle, ce qui est un des attributs recherchés dans le choix d'une clé de
7 répartition. L'utilisation des points BDD pondérés s'avère être le meilleur moyen à
8 l'heure actuelle pour refléter la répartition des efforts et des coûts de cette activité entre
9 les secteurs puisque le ratio des points BDD par ETC critiques reflète la charge de
10 travail d'un exploitant en fonction du réseau qu'il opère. L'implantation de nouveaux
11 systèmes informatiques et, possiblement, une nouvelle organisation du travail et des
12 équipes à la suite de l'implantation de ces systèmes, pourront amener une réévaluation
13 de cette méthode, un suivi sur l'évolution sera fait lors d'un prochain dossier tarifaire⁴.

2.1.4. Opération et maintenance

14 L'activité Opération et maintenance a la responsabilité d'assurer le bon fonctionnement des
15 actifs de production, de transport et de distribution d'électricité, en réalisant les activités
16 opérationnelles ainsi que les activités d'ordonnancement, de préparation et de planification
17 annuelle des besoins. Cette activité a aussi sous sa responsabilité de veiller à la réalisation
18 provinciale des activités de maîtrise de la végétation.

19 Cette activité est fortement impactée par les différentes stratégies mises en place pour assurer
20 la réalisation du Plan d'action 2035, mais aussi par des contraintes additionnelles, telles que :

- 21 • Événements réseau qui sont plus nombreux et plus sévères, tel que des pannes, des
22 feux de forêts, du verglas et des vents violents, qui perturbent la réalisation des tâches
23 planifiées ;
- 24 • Hausse du volume de travaux en maintenance et en projets qui demande un
25 rehaussement de la force de travail, dans un contexte de difficultés de comblement des
26 postes ;
- 27 • Capacité limitée d'accueil des ressources, autant dans l'intégration au sein de
28 l'organisation que dans la logistique (disponibilités des véhicules, des emplacements
29 de travail, etc.) ;
- 30 • Poursuite de l'uniformisation des processus et modes opératoires à la suite de
31 l'évolution organisationnelle « Une Hydro ».

32 Ces éléments affectent la réalité opérationnelle de l'activité et ont des impacts à divers degrés
33 sur les coûts de celle-ci.

³ *Ibid.*, paragraphe 223.

⁴ *Ibid.*, paragraphe 221.

Évolution des coûts

1 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
2 période 2023-2025.

Tableau 11
Évolution du coût complet, des ETC et de la facturation à la Vue électrique
activité Opération et maintenance

	Opération et maintenance	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Coûts directs et de soutien	1 888,7	1 918,7	1 750,3	(138,4)
2	Coûts directs (excluant coût de retraite)	932,5	1 017,8	793,6	(139,0)
3	Charges des activités de soutien et support de proximité	956,2	900,9	956,7	0,5
4	Coût de retraite	63,2	88,1	105,0	41,7
5	Coût complet de l'activité (M\$)	1 952,0	2 006,8	1 855,3	(96,7)
6	ETC totaux de l'activité	5 689	5 823	5 999	310
	Facturation à la vue électrique du coût complet				
7	Maintenance directe	1 191,9	1 240,9	1 301,6	109,7
8	Support opérations et maintenance	532,8	517,9	545,6	12,8
9	Maîtrise de la végétation	227,3	248,0	8,1	(219,2)
10	Total	1 952,0	2 006,8	1 855,3	(96,7)

3 Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de l'activité Opération et maintenance ont
4 diminué de 138 M\$ alors qu'une hausse de 310 ETC est constatée. Cet écart s'explique par
5 une augmentation des coûts de 134 M\$ qui a toutefois été réduite en raison de l'application
6 de la nouvelle pratique réglementaire demandée pour la maîtrise de la végétation, soit la
7 capitalisation de 272 M\$ de coûts à titre d'actif réglementaire (HQTD-3, Document 1,
8 section 1.2).

Maintenance directe

9 Les coûts de la sous-activité Maintenance directe augmentent de près de 110 M\$ sur la
10 période 2023-2025. Cette croissance s'explique comme suit :

- 11 • Hausse d'environ 77 M\$ dans les activités de maintenance sur les actifs de distribution.
12 Cette augmentation s'explique d'abord en 2024 par un ajout d'heures afin de réduire le
13 retard dans le traitement des demandes de clients non capitalisables et par la suite, en
14 2025, par un déplacement des efforts vers la maintenance conditionnelle.
- 15 • Hausse de 26 M\$ dans les activités de maintenance sur le réseau de transport. Cette
16 hausse permet d'ajuster les coûts prévus en lien avec la stratégie de maintenance, soit
17 la réalisation de travaux plus complexes, par conséquent plus coûteux, requis sur
18 certains actifs de transport et des frais liés à la maintenance dont la croissance des
19 coûts est supérieure à l'inflation.

1 L'évolution de ces coûts est intimement liée aux stratégies opérationnelles mises en place afin
 2 de réaliser la maintenance requise exposées dans les pièces HQD-2, Document 1 et HQT-2,
 3 Document 1. Des explications plus détaillées pour expliquer l'évolution des coûts ont été
 4 ajoutées en Annexe B du présent document.

Support opération et maintenance

- 5 • Pour la sous-activité Support opération et maintenance, on constate une hausse des
 6 coûts de 13 M\$ sur la période 2023-2025. Le rehaussement de la force de travail crée
 7 une pression à la hausse sur les coûts qui est toutefois compensée puisque les efforts
 8 additionnels requis sont liés en grande partie à des projets capitalisables et à
 9 l'accroissement du volume des travaux requis pour l'ordonnancement, la préparation
 10 et la gestion terrain.
- 11 • L'inflation et les paramètres d'indexation induisent une pression à la hausse des coûts
 12 ce qui explique l'écart résiduel de 13 M\$ associé à cette sous-activité.

Maitrise de la végétation

13 La croissance des coûts de cette sous-activité est de 53 M\$ sur la période 2023-2025 sans
 14 l'impact de la pratique réglementaire demandée, tel que présenté au tableau suivant :

Tableau 12
Coûts de l'activité maitrise de la végétation
isolés de l'impact de la pratique réglementaire (M\$)

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coût complet de l'activité	227,3	248,0	280,6	53,3
2 Impact de la pratique réglementaire			(272,4)	(272,4)
3 Total	227,3	248,0	8,1	(219,2)

15 L'évolution des coûts est principalement attribuable à la mise en œuvre des stratégies de
 16 maitrise de la végétation, décrites dans les pièces HQD-2, Document 1, section 1.2.2 pour le
 17 réseau de distribution et HQT-2, Document 1, section 3 pour le réseau de transport.

18 En plus des coûts spécifiquement liés aux stratégies, une croissance des coûts de
 19 planification, coordination et soutien aux travaux est requise. En effet, afin d'assurer la mise
 20 en œuvre de ces stratégies, une force de travail additionnelle est requise, de l'ordre de 15 ETC
 21 et 2 M\$ dès 2024.

Évolution des coûts : maîtrise de la végétation du réseau de distribution

- 1 La mise en œuvre de la stratégie pour le réseau de distribution engendre un impact de 27 M\$
2 sur la période 2023-2025, dont 8 M\$ intégrés en 2024 et 19 M\$ additionnels pour 2025.
- 3 Entre l'année historique et l'année de base, l'accroissement du volume d'activités (hausse de
4 12 000 portées dégagées) a un impact de 6 M\$.
- 5 Entre l'année de base et l'année témoin :
- 6 • L'augmentation des volumes traités (hausse de 2 000 portées dégagées et de 4 000
7 arbres) ainsi que l'intensification des interventions sur des portions de réseau ciblées
8 dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le Plan d'action 2035 ont un impact de
9 8 M\$;
 - 10 • De nouvelles initiatives visant le soutien à la main-d'œuvre en arboriculture réseau, à
11 l'intégration de nouvelles technologies dans la planification des travaux ainsi que des
12 initiatives soutenant le verdissement et la politique du *bon arbre au bon*
13 *endroit* augmentent les coûts de 3 M\$;
 - 14 • L'ajustement des taux unitaires moyens, une composition des travaux différente et
15 l'application des paramètres économiques font croître les coûts de 7 M\$.

Évolution des coûts : maîtrise de la végétation du réseau de transport

- 16 La hausse de 21 M\$ sur la période 2023-2025, dont 11 M\$ en 2024 et 10 M\$ en 2025, découle
17 de la mise en œuvre de la stratégie pour le réseau de transport.
- 18 Entre l'année historique et l'année de base, le rattrapage des activités au nord ayant dues être
19 déplacées vers le sud à la suite des feux de forêts de 2023 et l'augmentation du volume
20 d'abattage d'arbres à risque dans le but de sécuriser certaines emprises plus étroites du
21 réseau 49kv et 69kv (les interventions au nord sont plus coûteuses en raison de la logistique
22 plus complexe relative au transport et à l'hébergement des travailleurs) ont un impact de 9 M\$.
- 23 Entre l'année historique et l'année témoin, la poursuite des travaux au nord et l'accroissement
24 de 150 hectares à traiter engendre des coûts de 4 M\$ auxquels s'ajoutent les coûts de l'ordre
25 de 4 M\$ du programme de zone coupe-feu près des installations de transport.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

- 26 Le tableau 13 présente l'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique de
27 l'activité et de ses sous-activités durant la période 2023-2025.

Tableau 13
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique par sous-activités
Opération et maintenance

Répartition dans la vue électrique (%)		Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Support opération et maintenance					
1	Transport	27%	28%	27%	1%
2	Distribution	39%	45%	44%	6%
3	Non réglementé	35%	28%	28%	-7%
Maîtrise de la végétation					
4	Transport	27%	29%	-	-27%
5	Distribution	72%	69%	-	-72%
6	Non réglementé	1%	2%	100%	99%

1 Entre 2023 et 2025, les coûts facturés à la Vue électrique pour la sous-activité Maintenance
2 directe ont varié en fonction de l’attribution directe dans la Vue électrique et sont le reflet des
3 stratégies mises en place.

4 Pour ce qui est de la sous-activité Support opération et maintenance, une plus grande
5 proportion des coûts est allouée au Distributeur, ce qui reflète la croissance des efforts en
6 maintenance et les demandes des clients qui se traduisent par un plus grand volume d’heures
7 de réalisation des travaux.

8 Au niveau de la maîtrise de la végétation, l’attribution directe étant la principale clé de
9 répartition, en 2023 par rapport à 2024, la plus grande proportion de coûts est facturée à la
10 distribution. Ce fait est attribuable aux feux de forêts qui ont engendré des coûts moindres en
11 2023 pour le transport. Pour l’année 2025, la pratique réglementaire demandée pour les coûts
12 de maîtrise de la végétation du Distributeur et du Transporteur s’est traduite par une proportion
13 nulle de leur coût à titre de charges d’exploitation⁵.

14 L’évolution des coûts facturés à la Vue électrique pour l’activité Opération et maintenance est
15 présentée au tableau suivant.

⁵ Voir les impacts de la pratique réglementaire sur les revenus requis 2025 au tableau 2 de la pièce HQTD-3, Document 1.

Tableau 14
Évolution des coûts facturés à la Vue électrique
activité Opération et maintenance

	Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Maintenance directe	1 191,9	1 240,9	1 301,6	109,7
2	Transport	410,8	428,4	436,5	25,8
3	Distribution	360,7	414,6	437,3	76,5
4	Non réglementé	420,4	397,9	427,7	7,4
5	Support opération et maintenance	532,8	517,9	545,6	12,8
6	Transport	141,4	144,6	149,8	8,4
7	Distribution	206,1	230,6	241,6	35,5
8	Non réglementé	185,3	142,8	154,2	(31,1)
9	Maîtrise de la végétation	227,3	248,0	8,1	(219,2)
10	Transport	61,1	72,3	-	(61,1)
11	Distribution	163,2	171,2	-	(163,2)
12	Non réglementé	3,0	4,5	8,1	5,2

2.2. Autres activités de la chaîne de valeur

2.2.1. Ventes à l'exportation et développement de marchés

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

- 3 • Développer, négocier et transiger des actifs et des produits énergétiques sur les
4 marchés de gros ;
- 5 • Élaborer et structurer l'approche de développement dans les projets d'énergies
6 renouvelables complémentaires aux actifs existants d'Hydro-Québec ;
- 7 • Déployer les stratégies permettant de faire évoluer les cadres législatif, réglementaire
8 et tarifaire afin de répondre aux enjeux d'affaires d'Hydro-Québec et d'assurer une
9 transition énergétique optimale.

Évolution des coûts

10 L'évolution du coût complet et des ETC de cette activité est présentée au tableau suivant.

Tableau 15
Évolution du coût complet et des ETC
activité Ventes à l'exportation et développement de marchés

	Ventes à l'exportation et développement de marchés	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Coûts directs et de soutien	43,9	58,6	56,1	12,2
2	Coûts directs (excluant coût de retraite)	14,0	27,5	23,8	9,9
3	Charges des activités de soutien et support de proximité	29,9	31,1	32,2	2,3
4	Coût de retraite	3,1	4,1	4,7	1,7
5	Coût complet de l'activité (M\$)	46,9	62,6	60,8	13,8
6	ETC totaux de l'activité	187	190	185	(2)

Évolution de la facturation à la Vue électrique

- 1 Le tableau suivant présente l'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique de l'activité durant la période 2023-2025.
- 2

Tableau 16
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique
activité Ventes à l'exportation et développement de marchés

	Répartition dans la vue électrique (%)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Transport	3%	3%	3%	1%
2	Distribution	3%	2%	2%	-1%
3	Non réglementé	95%	95%	95%	0%

- 3 Entre 2023 et 2025, la répartition des coûts facturés à la Vue électrique par l'activité Ventes à l'exportation et développement de marchés est relativement stable. La quasi-totalité de ses coûts sont facturés aux activités non réglementées. Seuls les coûts liés à son rôle dans l'évolution des cadres législatifs et réglementaires sont facturés aux activités réglementées.
- 4
- 5
- 6
- 7 Le tableau suivant présente l'évolution des coûts facturés à la Vue électrique par l'activité.

Tableau 17
Évolution de la répartition des coûts facturés à la Vue électrique
Activité Ventes à l'exportation et développement de marchés

	Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Transport	1,3	2,1	2,1	0,8
2	Distribution	1,3	1,3	1,2	(0,0)
3	Non réglementé	44,4	59,3	57,4	13,1
4	Total	46,9	62,6	60,8	13,8

2.2.2. Gestion des approvisionnements en électricité

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

Évolution des coûts

5 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
6 période 2023-2025.

Tableau 18
Évolution du coût complet et des ETC
activité Gestion des approvisionnements en électricité

	Gestion des approvisionnements en électricité	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Coûts directs et de soutien	3,9	4,9	4,8	0,9
2	Coûts directs (excluant coût de retraite)	3,0	3,7	3,8	0,9
3	Charges des activités de soutien et support de proximité	0,9	1,2	1,0	0,1
4	Coût de retraite	0,4	0,5	0,6	0,2
5	Coût complet de l'activité (M\$)	4,2	5,4	5,4	1,1
6	ETC totaux de l'activité	22	23	23	1

7 Les coûts directs et de soutien de cette activité sont demeurés stables entre les années 2023
8 et 2025.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

9 L'activité Gestion de l'approvisionnement est 100 % dédiée aux activités de Distribution.

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

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 en transport (voir HQT-2,
4 Document 1) et en distribution (HQD-2, Document 1) fondées sur le cycle de vie
5 complet ;
- 6 • Livrer la stratégie de pérennité et de maintenance pour les actifs de l'activité système
7 énergétique et infrastructures ;
- 8 • Attester de la performance, de la sécurité, de la conformité et de l'utilisation optimale
9 des actifs ;
- 10 • Développer et assurer la mise en œuvre de la vision d'amélioration du cycle de vie des
11 projets ;
- 12 • Gestion du portefeuille d'investissements, priorisation et séquençement des projets et
13 planification globale de la capacité de réalisation des projets.

14 De plus, certaines initiatives mises en action dès 2024 contribuent à l'atteinte des objectifs de
15 la priorité 1 - Améliorer la qualité du service - cités dans le Plan d'action 2035:

- 16 • Mettre en œuvre le plan d'amélioration de la fiabilité en cohérence avec le plan d'action
17 du Vérificateur général du Québec ;
- 18 • Assurer une meilleure intégration de la planification des projets et de la maintenance ;
- 19 • Optimiser la durée de vie des actifs ;
- 20 • Améliorer la qualité de la donnée et l'accès à l'information sur la performance et la
21 stratégie de gestion des actifs.

Évolution des coûts

22 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
23 période 2023-2025.

Tableau 19
Évolution du coût complet et des ETC
activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements

	Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Coûts directs et de soutien	25,4	28,2	27,4	2,0
2	Coûts directs (excluant coût de retraite)	16,7	20,5	19,9	3,3
3	Charges des activités de soutien et support de proximité	8,7	7,6	7,5	(1,2)
4	Coût de retraite	2,0	2,9	3,2	1,2
5	Coût complet de l'activité (M\$)	27,3	31,0	30,6	3,2
6	ETC totaux de l'activité	126	140	130	4

1 Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de l'activité Gestion des actifs et planification
2 du portefeuille d'investissements sont demeurés relativement stables pour s'établir à 27 M\$
3 en 2025.

4 Cette légère hausse des coûts est principalement associée à la mise en place de la fonction
5 de gestion des portefeuilles de projets d'investissements. Cette activité représente un levier
6 important pour séquencer les projets de façon optimale et assurer une adéquation avec la
7 capacité de réalisation qui représente une contrainte importante pour la réalisation du Plan
8 d'action 2035.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

9 Le tableau suivant présente l'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique par
10 l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 20
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique
activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements

	Répartition dans la vue électrique (%)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Transport	36%	37%	38%	2%
2	Distribution	17%	18%	18%	1%
3	Non réglementé	47%	45%	44%	-3%

11 Entre 2023 et 2025, la répartition des coûts facturés à la Vue électrique provenant de l'activité
12 Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements a évolué en fonction de la
13 valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation. Cette évolution se traduit par une
14 légère augmentation des investissements vers les actifs des activités de transport et de

1 distribution, reflétant les efforts déployés par les ressources de l'activité sur les actifs du
2 système énergétique.

3 Le tableau suivant présente l'évolution des coûts facturés à la Vue électrique par l'activité
4 durant la période 2023-2025.

Tableau 21
Évolution de la répartition des coûts facturés à la Vue électrique
activité Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements

	Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Transport	9,9	11,5	11,8	1,8
2	Distribution	4,5	5,5	5,5	0,9
3	Non réglementé	12,9	14,1	13,4	0,5
4	Total	27,3	31,0	30,6	3,2

2.2.4. Conception et évolution du système énergétique et infrastructures

5 L'activité Conception et évolution du système énergétique et infrastructures est responsable
6 de concevoir et d'assurer l'évolution optimale de l'architecture du système énergétique et des
7 infrastructures.

8 De plus, certaines initiatives mises en action dès 2024 contribuent à l'atteinte des objectifs de
9 la priorité 1 - Améliorer la qualité du service – et de la priorité 3 – Augmenter la production
10 d'électricité - cités dans le Plan d'action 2035 :

- 11 • Maximiser le potentiel des actifs existants en dégagant les MW captifs dans les
12 centrales existantes et en rehaussant la capacité thermique des lignes par mesurage
13 lidar ;
- 14 • Poursuivre les études d'avant-projet pour réaliser les travaux correctifs afin de mitiger
15 les enjeux majeurs ;
- 16 • Prioriser les projets de renforcement du réseau de distribution ;
- 17 • Compléter les études sommaires et les études préliminaires dans le but d'identifier les
18 sites potentiels pour réaliser les projets de centrales à réserve pompée ;
- 19 • Développer de nouvelles installations hydroélectriques, en partenariat avec les
20 communautés locales ;
- 21 • Développer le portefeuille de solutions énergétiques ;
- 22 • Lever les restrictions sur nos centrales existantes ;
- 23 • Démarrer les avant-projets structurants pour le réseau principal ;
- 24 • Intégrer la production éolienne ;

- Élaborer les Plans d'évolution (volumétrie, pérennité).

Évolution des coûts

Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 22
Évolution du coût complet et des ETC
activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures

Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	92,6	139,7	146,8	54,3
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	64,7	112,1	117,3	52,6
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	27,9	27,6	29,6	1,7
4 Coût de retraite	7,5	11,6	13,8	6,3
5 Coût complet de l'activité (M\$)	100,0	151,4	160,6	60,6
6 ETC totaux de l'activité	493	579	589	96

Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de l'activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures se sont accrus globalement de 54 M\$ pour s'établir à 147 M\$. Cette hausse est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Augmentation de plus de 40 M\$ des coûts liés à des activités non réglementées en lien avec l'initiative du Plan d'action 2035 d'augmenter la production d'électricité (ces coûts cheminent en attribution directe vers les activités non réglementées) ;
- Croissance de la force de travail requise occasionnant un impact à la hausse de 8 M\$ considérant que cette capacité additionnelle est associée en partie à des projets capitalisables en lien avec l'augmentation des investissements en croissance et en fiabilité, des solutions et projets innovants ainsi que l'évolution de la conduite du système énergétique en cohérence avec les priorités évoquées à la pièce HQTD-2 Document 1.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

Le tableau suivant présente l'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique par l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 23
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique
activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures

Répartition dans la vue électrique (%)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Heures projet				
1 Transport	80%	80%	80%	-
2 Distribution	20%	20%	20%	-
3 Non réglementé	-	-	-	-

1 Entre 2023 et 2025, la répartition des coûts facturés à la Vue électrique provenant de la clé
2 Heures projet est restée stable. En réponse au suivi demandé dans la décision D-2024-024⁶,
3 HQT D précisent que les heures projet sont en lien avec le projet de remplacement des
4 systèmes de conduite du réseau⁷.

5 L'évolution des coûts facturés à la Vue électrique de l'activité est présentée au tableau suivant.

Tableau 24
Évolution des coûts facturés à la Vue électrique par clé de répartition
Activité Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures

Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
Attibution directe	84,1	127,4	135,6	51,6
1 Transport	40,5	36,5	35,5	(5,0)
2 Distribution	18,0	31,1	30,9	12,9
3 Non réglementé	25,6	59,8	69,2	43,6
Heures projet	16,0	24,0	25,0	9,0
4 Transport	12,8	19,3	20,0	7,2
5 Distribution	3,2	4,8	4,9	1,8
6 Non réglementé	-	-	-	-

6 Entre 2023 et 2025, la répartition des coûts facturés à la Vue électrique provenant de l'activité
7 Conception et évolution du système énergétique et des infrastructures, dont près de 85 %
8 cheminent par attribution directe, a principalement varié en fonction de la croissance des
9 investissements en lien avec l'augmentation de la demande énergétique et avec la pérennité
10 des actifs.

2.2.5. Service technique et intégration au réseau de distribution

11 L'activité Service technique et intégration au réseau de distribution vise la gestion et la
12 réalisation de services techniques associés aux demandes de la clientèle québécoise. Cette

⁶ [D-2024-024](#) (R-4235-2023), paragraphe 170.

⁷ R-4047-2018.

1 activité traite les demandes associées à la réalisation des projets qui nécessitent des travaux
 2 d'ingénierie de modification, de prolongement et de maintenance du réseau de distribution
 3 d'électricité ou encore, assure la gestion des projets complexes et d'envergure de distribution.

Évolution des coûts

4 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
 5 période 2023-2025.

Tableau 25
Évolution du coût complet et des ETC
activité Service technique et intégration au réseau de distribution

	Service technique et intégration au réseau de distribution	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Coûts directs et de soutien	22,3	26,8	27,6	5,3
2	Coûts directs (excluant coût de retraite)	(11,6)	(8,5)	(10,3)	1,3
3	Charges des activités de soutien et support de proximité	33,9	35,3	37,9	4,0
4	Coût de retraite	6,4	9,5	11,4	4,9
5	Coût complet de l'activité (M\$)	28,8	36,2	39,0	10,3
6	ETC totaux de l'activité	508	565	589	81

6 Entre 2023 et 2025, l'activité voit une croissance de ses coûts directs et de soutien de 5 M\$ et
 7 de 81 ETC, s'expliquant par la volonté du Distributeur d'accélérer le traitement des demandes
 8 des clients (voir la pièce HQD-2, Document 1, section 2.2). En effet, les ressources de cette
 9 activité ont une implication directe dans la réalisation des demandes des clients, notamment
 10 les demandes de raccordements ou de modifications du réseau, agissant à titre de
 11 représentant technique auprès de ceux-ci.

12 Un accroissement de la force de travail est requis pour parvenir à réaliser cet objectif du Plan
 13 d'action 2035 et palier aux difficultés de comblement des postes dont l'impact s'est fait sentir
 14 en 2023. À cet effet, des mesures ont été mises en place, telles que des plans de cohortes
 15 afin de faciliter l'intégration et l'habilitation des ressources et des campagnes dans les
 16 établissements d'enseignement afin d'augmenter l'attraction de l'entreprise à titre
 17 d'employeur.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

18 Cette activité étant associée essentiellement au Distributeur, on ne constate aucune variation
 19 dans la facturation à la Vue électrique.

2.2.6. Mesurage

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

Évolution des coûts

4 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la
 5 période 2023-2025.

Tableau 26
Évolution du coût complet et des ETC
activité Mesurage

Mesurage	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	80,8	75,5	78,8	(2,1)
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	18,3	7,6	10,1	(8,2)
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	62,6	67,9	68,7	6,1
4 Coût de retraite	5,3	7,4	8,6	3,3
5 Coût complet de l'activité (M\$)	86,1	82,9	87,3	1,2
6 ETC totaux de l'activité	433	460	452	19

6 Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de cette activité ont connu une baisse de
 7 2 M\$ et une hausse de 19 ETC.

8 En termes opérationnels, l'année 2023 s'est caractérisée par des difficultés d'embauches qui
 9 se reflètent dans un niveau d'ETC inférieur à ce qui aurait été souhaité, c'est pourquoi on
 10 constate un rehaussement de la main-d'œuvre sur la période. Ces niveaux de force de travail
 11 ont été établis en fonction de la charge de travail évaluée au sein de l'activité, en tenant compte
 12 des objectifs liés au Plan d'action 2035, des défis de comblement de postes et de la difficulté
 13 d'approvisionnement en matériel qui prévaut actuellement.

14 Également, dans l'optique d'avoir une vue plus complète des coûts de maintenance directe à
 15 partir de 2024, les heures réalisées par l'activité Mesurage lors de demandes clients aux
 16 charges seront captées dans ce périmètre. Ainsi, la décroissance des coûts observée entre
 17 2023 et 2024 reflète ce changement et représente -13 M\$.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

18 L'évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique de l'activité est présentée au
 19 tableau suivant.

Tableau 27
Évolution de la répartition de la facturation à la Vue électrique
activité Mesurage

	Répartition dans la vue électrique (%)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Transport	1%	1%	1%	0%
2	Distribution	99%	99%	99%	0%
3	Non réglementé	-	-	-	-

1 Il n'y a aucune variation significative dans la facturation de l'activité à la Vue électrique. La
2 facturation des activités liées au Transporteur a été isolée, conformément à la décision
3 D-2024-024⁸.

4 L'évolution des coûts facturés à la Vue électrique pour l'activité Mesurage est présentée au
5 tableau suivant.

Tableau 28
Évolution des coûts facturés à la Vue électrique
activité Mesurage

	Répartition dans la vue électrique (M\$)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Mesurage	86,1	82,9	87,3	1,2
2	Transport	0,5	0,5	0,5	0,0
3	Distribution	85,6	82,4	86,8	1,2
4	Non réglementé	-	-	-	-

2.2.7. Exploitation des réseaux autonomes

6 L'activité Exploitation des réseaux autonomes regroupe l'ensemble des responsabilités
7 entourant la planification et l'exploitation des réseaux autonomes afin d'en assurer la
8 disponibilité, la fiabilité et l'exploitabilité.

9 L'exploitation des centrales alimentant les communautés les plus isolées du Québec
10 représente des défis spécifiques et particuliers, tels que:

- 11 • **Maintien de la fiabilité du service :**
 - 12 ○ Gestion de la pérennité des actifs : vieillissement et désuétude de certains
 - 13 équipements et installations ;

⁸ [D-2024-024](#) (R-4235-2023), paragraphe 151.

- 1 ○ Logistique complexe sujet aux aléas climatiques pour les activités de
- 2 maintenance, d'exploitation et pour la réalisation des projets ;
- 3 ○ Amélioration des installations pour assurer le respect de la santé et de la sécurité
- 4 des travailleurs ;
- 5 • Contexte de transition énergétique :
- 6 ○ Conversion des réseaux autonomes des sources d'énergies renouvelables ;
- 7 • L'acceptabilité sociale :
- 8 ○ Travail de partenariat avec les communautés autochtones.

Évolution des coûts

9 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet et des ETC de l'activité durant la

10 période 2023-2025.

Tableau 29
Évolution du coût complet et des ETC
activité Exploitation des réseaux autonomes

Exploitation des réseaux autonomes	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	130,1	92,1	105,6	(24,4)
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	113,2	75,7	88,5	(24,7)
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	16,9	16,4	17,1	0,3
4 Coût de retraite	2,7	3,7	4,4	1,7
5 Coût complet de l'activité (M\$)	132,8	95,8	110,1	(22,7)
6 ETC totaux de l'activité	230	240	244	14

11 Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de cette activité ont diminué de 24 M\$.

12 Cette variation est attribuable à la comptabilisation d'un élément ponctuel de 40 M\$ pour la

13 réévaluation des coûts du projet de démantèlement de la centrale thermique du village La

14 Romaine qui a amené un niveau de charges d'exploitation de 2023 au-delà de ce qui avait été

15 prévu pour cette année.

16 Nonobstant cet élément, le niveau des charges d'exploitation de 2023 aurait été de 90 M\$ et

17 l'écart par rapport à 2025 serait de 15 M\$. Cet écart s'explique essentiellement par

18 l'augmentation des coûts liés à l'inflation pour près 4 M\$ et le rehaussement des besoins en

19 en maintenance et travaux non capitalisables afin d'assurer la pérennité des installations ainsi

20 que la santé et la sécurité des travailleurs pour 13 M\$.

Évolution de la facturation à la Vue électrique

21 L'activité Exploitation des réseaux autonomes est 100 % dédiée aux activités de Distribution.

2.2.8. Autres activités non réglementées

1 Les coûts de certaines activités qui ne sont pas réglementées sont cumulés dans Autres
2 activités non réglementées et font l'objet d'une attribution directe au volet non réglementé de
3 la Vue électrique.

Évolution des coûts

4 L'évolution du coût complet et des ETC de ces activités durant la période 2023-2025 est
5 présentée au tableau suivant.

Tableau 30
Évolution du coût complet et des ETC
Autres activités non réglementées

Autres activités non réglementées	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	196,0	40,0	70,8	(125,1)
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	193,0	37,6	68,4	(124,6)
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	3,0	2,4	2,4	(0,6)
4 Coût de retraite	0,5	0,6	0,7	0,1
5 Coût complet de l'activité (M\$)	196,5	40,5	71,5	(125,0)
6 ETC totaux de l'activité	42	34	34	(8)

Évolution de la facturation à la Vue électrique

6 L'activité Autres activités non réglementées n'est pas associée aux activités réglementées
7 d'Hydro-Québec et donc exclue du périmètre d'analyse par la Régie.

3. Évolution des activités de soutien

8 Cette section présente l'évolution du coût complet des services rendus, ainsi que des revenus
9 de facturation interne (« FI ») par types de cheminement pour les activités de soutien
10 suivantes :

- 11 • Technologies numériques ;
- 12 • Services partagés ;
- 13 • Services corporatifs ;
- 14 • Innovation ;
- 15 • Construction.

Tableau 31
Évolution du coût complet des
activités de soutien (M\$)

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Technologies numériques	1 115,2	1 176,0	1 274,4	159,1
2 Services partagés	1 131,3	1 169,1	1 221,0	89,7
3 Services corporatifs	669,8	736,1	754,7	84,9
4 Innovation	121,7	142,4	151,8	30,0
5 Construction	111,8	24,8	25,3	(86,5)
6 Coût complet des services rendus	3 149,9	3 248,5	3 427,1	277,3

1 Une partie du coût complet de chacune de ces activités est incluse dans le coût complet des
2 activités de la chaîne de valeur afin de les faire cheminer vers la Vue électrique.

3 Le détail de la composition du coût complet des activités de soutien se trouve dans les tableaux
4 de l'Annexe C alors que le détail des clés de répartition se trouve dans les tableaux de
5 l'Annexe H.

3.1. Technologies numériques

6 Comme exposé à la pièce HQTD-2, Document 1, l'activité de soutien Technologies
7 numériques participe activement à la mise en place et à la réalisation des objectifs du Plan
8 d'action 2035. Ainsi, l'évolution des coûts d'exploitation de l'activité au cours des prochaines
9 années sera représentative des efforts qui devront être faits pour accompagner l'organisation
10 dans la réalisation des priorités du Plan d'action 2035.

Évolution des coûts

11 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet des services rendus et des ETC de
12 l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 32
Évolution du coût complet et des ETC
activité Technologies numériques

Technologies numériques	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	1 073,6	1 121,8	1 211,5	137,9
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	887,5	931,3	1 023,7	136,2
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	186,1	190,5	187,8	1,7
4 Coût de retraite	41,6	54,2	62,8	21,2
5 Coût complet des services rendus (M\$)	1 115,2	1 176,0	1 274,4	159,1
6 ETC totaux de l'activité	2 870	2 797	2 772	(98)

1 Entre 2023 et 2025, les coûts directs et de soutien de l'activité Technologies numériques
2 augmentent de 138 M\$ pour s'établir à 1 212 M\$, alors que les ETC diminuent de 2 870 à
3 2 772. La diminution des ETC découle du plan d'optimisation des ressources technologiques
4 qui vise à réduire les efforts liés à l'exploitation du parc technologique en recourant
5 sporadiquement à des services externes permettant ainsi de contenir la hausse des charges
6 salariales.

7 Les autres éléments permettant d'expliquer la hausse du coût complet sont exposés ci-après :

Postes de travail

- 8 • La mise en service de la nouvelle version du progiciel d'entreprise SAP a un impact
9 d'environ 20 M\$ sur le coût du produit ;
- 10 • L'indexation annuelle du coût des contrats d'entretien sur nos infrastructures et
11 licences d'abonnements existants ainsi que les nouveaux contrats nécessaires à
12 l'exploitation des postes de travail occasionnent une pression à la hausse de 10 M\$
13 sur les charges d'exploitation de cette activité ;
- 14 • La mise en place de nouveaux projets technologiques permettant la mise à jour des
15 postes de travail occasionne une hausse de 16 M\$ sur les coûts.

Télécommunications de réseau d'énergie

- 16 • L'augmentation du coût du produit est principalement due à l'indexation des licences
17 et contrats de maintenance ;
- 18 • La hausse est toutefois mitigée partiellement par la baisse des coûts reliés aux actifs
19 de télécommunications.

Produits d'exploitation

- 20 • L'augmentation du coût des produits d'exploitation est principalement attribuable à la
21 croissance des services de support technologiques de 30 M\$, notamment une hausse
22 des coûts en consommation et en ajout de solutions infonuagiques de 10 M\$, en
23 intelligence d'affaires de 7 M\$ ainsi qu'en cybersécurité pour 5 M\$;
- 24 • L'ajout de services qui découlent de la mise en place de nouveaux projets
25 technologiques occasionne une pression de 20 M\$. En effet, puisque l'activité
26 Technologies numériques est responsable du maintien de l'ensemble des solutions
27 technologiques déployées dans l'entreprise, la centralisation des contrats
28 technologiques et la nécessité d'avoir une architecture technologique appropriée aux
29 besoins d'affaires engendrent des besoins additionnels ;
- 30 • L'ajout d'un nouveau centre de données à l'infrastructure actuelle engendre une
31 croissance des coûts de 30 M\$ suivant la mise en service de cet actif.

Services de développement

- 1 • Les services de développement demeurent relativement stables par rapport à 2023,
2 mais le cheminement de coûts varie d'une année à l'autre en fonction de la composition
3 du portefeuille de projet. Les nombreuses initiatives technologiques visant
4 majoritairement la clientèle résidentielle induisent donc un cheminement de coûts
5 directement à la Vue électrique aux activités de Distribution.

Évolution du cheminement des coûts

- 6 Le tableau suivant présente l'évolution des revenus de l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 33
Évolution des revenus
activité Technologies numériques (M\$)

Types de cheminement de coûts	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 A. Frais corporatifs	-	-	-	-
2 B. Facturation interne capitalisée	114,1	88,8	90,6	(23,5)
3 C. Facturation interne entre les activités de soutien	224,4	232,9	256,9	32,5
4 D. Facturation interne directe vue électrique	171,9	204,3	223,0	51,1
5 E. Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	604,9	650,1	703,9	99,0
6 Total des revenus de FI de l'activité	1 115,2	1 176,0	1 274,4	159,1

Produits et services	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
7 Postes de travail	257,6	285,2	310,2	52,6
8 Télécommunications de réseau d'énergie	124,5	128,9	131,6	7,1
9 Produits d'exploitation	496,4	548,6	591,5	95,1
10 Services de développement	236,8	213,3	241,1	4,3
11 Total	1 115,2	1 176,0	1 274,4	159,1

- 7 Les cheminements de coûts augmentent de 159 M\$ entre 2023 et 2025, principalement en
8 lien avec la facturation vers les activités de soutien et vers les activités de la chaîne de valeur.
9 La hausse de la facturation directe vers la Vue électrique est en lien avec la composition du
10 portefeuille de projets.

Indicateurs d'efficacité et balisage

- 11 Compte tenu de la refonte des produits de l'activité Technologies numériques, il est impossible
12 pour la présente demande tarifaire de reconduire les indicateurs auparavant utilisés.

3.2. Services partagés

- 13 L'activité de soutien Services partagés a pour objectif d'appuyer l'ensemble des différentes
14 activités, autant celles de soutien que celles de la chaîne de valeur, pour accomplir leur mission
15 de base, en offrant des services compétitifs et une expertise reconnue dans leurs champs de
16 compétence.

Évolution des coûts

1 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet des services rendus et des ETC de
 2 l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 34
Évolution du coût complet et des ETC
activité Services partagés

Services partagés	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	1 102,4	1 130,0	1 175,5	73,2
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	803,9	833,4	867,8	63,9
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	298,5	296,6	307,8	9,3
4 Coût de retraite	28,9	39,1	45,4	16,5
5 Coût complet des services rendus (M\$)	1 131,3	1 169,1	1 221,0	89,7
6 ETC totaux de l'activité	2 526	2 575	2 567	41

3 Les coûts directs et de soutien des activités de Services partagés se sont accrus de 73 M\$ sur
 4 la période 2023-2025 pour s'établir à 1 176 M\$ en 2025. Cette hausse découle principalement
 5 de l'indexation des salaires et de l'inflation des autres charges qui représentent près de 40 M\$
 6 de même qu'aux éléments suivants :

Immobilier

- 7 • Augmentation de 16 M\$ principalement attribuable à l'impact de la croissance du volet
 8 non capitalisable du portefeuille de projets dont la réfection du siège social ;
- 9 • Croissance des coûts liés aux actifs de 23 M\$.

Transport

- 10 • Augmentation de l'ordre de 18 M\$ en lien avec la hausse de la force de travail afin de
 11 supporter la croissance de l'activité Opération et maintenance qui doit faire face aux
 12 défis occasionnés par la mise en place du Plan de fiabilité et de résilience et l'inflation
 13 marquée des prix pour les coûts d'entretien et d'exploitation des véhicules et des
 14 avions. La section 4 de l'Annexe B expose les besoins additionnels en termes de
 15 capacité opérationnelle dont les effets se répercutent sur les coûts associés au service
 16 de transport.

Service industriel

- 17 • Diminution du coût complet attribuable à la hausse des coûts capitalisés et autres
 18 cheminements de l'ordre de 45 M\$. Cette hausse découle principalement d'un
 19 raffinement dans le choix de la méthode privilégiée pour cheminer certains coûts par

1 l'imputation des heures directement dans les bons de travail de maintenance. Ce
 2 faisant, les montants sont imputés aux consommateurs par le biais des coûts
 3 capitalisés et autres cheminements plutôt que par le biais de la facturation interne.

Santé et sécurité au travail

- 4 • Augmentation de l'ordre de 4 M\$ attribuable à une hausse de la force de travail en
 5 support aux activités de construction dont le nombre de chantier est en croissance.

Environnement

- 6 • Augmentation de 4 M\$ afin d'accroître le rythme de caractérisation dès 2024 des
 7 terrains et de 8 M\$ découlant du transfert de certaines activités en provenance de
 8 l'activité Opération et maintenance afin de les centraliser vers le service
 9 Environnement. Ce faisant, ces coûts ont augmenté la facturation interne vers la chaîne
 10 de valeur.

Évolution du cheminement des coûts

11 Le tableau suivant présente l'évolution des revenus de l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 35
Évolution des revenus
activité Services partagés (M\$)

Types de cheminement de coûts	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 A. Frais corporatifs	-	-	-	-
2 B. Facturation interne capitalisée	90,9	98,4	99,6	8,7
3 C. Facturation interne entre les activités de soutien	285,3	298,5	314,1	28,7
4 D. Facturation interne directe vue électrique	62,7	70,4	70,6	7,9
5 E. Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	692,3	701,7	736,6	44,4
6 Total des revenus de FI de l'activité	1 131,3	1 169,1	1 221,0	89,7

Produits et services	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
7 Immobilier	283,1	308,7	326,5	43,4
8 Transport	338,7	355,9	369,3	30,6
9 Alimentation et hébergement	94,0	92,3	97,5	3,4
10 Gestion du matériel	110,7	113,2	113,2	2,5
11 Service industriel	52,7	15,0	18,9	(33,8)
12 Soutien administratif	69,3	72,9	75,8	6,5
13 Environnement	63,1	78,8	80,5	17,5
14 Santé et sécurité au travail	119,7	132,3	139,2	19,6
15 Total	1 131,3	1 169,1	1 221,0	89,7

12 Les cheminements de coûts augmentent de 90 M\$ entre 2023 et 2025, principalement en lien
 13 avec la facturation vers les activités de soutien et vers les activités de la chaîne de valeur.

Indicateurs d'efficience et balisage

1 La stratégie de gestion des actifs du Transporteur (HQT-2, Document 1) et la mise en place
2 du plan de fiabilité et de résilience du Distributeur (HQD-2, Document 1), jumelées au
3 lancement du Plan d'action 2035 (HQTD-2, Document 1), génèrent des besoins additionnels
4 qui ont des impacts sur la stratégie immobilière et celle associée aux équipements roulants.
5 La stratégie immobilière doit également être adaptée afin de prendre en considération le
6 contexte postpandémie.

7 Dans ce contexte, les activités des Services partagés doivent s'adapter et revoir les indicateurs
8 d'efficience qui seront les plus pertinents dans les prochaines années pour évaluer la
9 performance de leurs activités. À titre d'exemple, voici certains éléments en cours de réflexion :

- 10 • Immobilier : Les indicateurs « Coût d'exploitation / mètre carré » et « Taux
11 d'inoccupation » qui était autrefois présentés⁹ ne sont plus pertinents ou comparables
12 dans le contexte actuel de travail en mode hybride (en télétravail et en présentiel) et où
13 l'utilisation des espaces dans les bâtiments administratifs évolue.
- 14 • Transport : L'indicateur « Coût d'entretien / Véhicule équivalent » qui était autrefois
15 présenté¹⁰ doit être revu puisqu'il se limitait à certains coûts directs qui diffèrent de
16 ceux de l'activité établis selon la MCC.

17 Ainsi, si cet indicateur est conservé, il y aura lieu de revoir, pour le service Transport,
18 la portée des coûts à couvrir et de reconstituer une base de coûts sur une période
19 suffisamment longue pour être en mesure d'interpréter l'évolution des indicateurs. Il
20 faudra également établir une prévision du nombre de véhicules équivalent qui prendra
21 en compte les nouveaux besoins ainsi que l'impact de l'optimisation de sa flotte.

22 En conséquence, HQTD proposent à la Régie de reporter l'examen des indicateurs d'efficience
23 des activités des Services partagés à un prochain dossier tarifaire, soit lorsque les activités
24 des Services partagés auront complété leur réflexion en cohérence de leur contexte d'affaires.

25 Par ailleurs, HQTD informent la Régie qu'aucun balisage des coûts des services partagés n'a
26 été réalisé récemment.

3.3. Services corporatifs

27 L'activité de soutien Services corporatifs comprend l'ensemble des activités dont l'objectif n'est
28 pas de desservir spécifiquement une ou des activités de chaîne de valeur en particulier,
29 comme pour le cas de certaines activités de soutien de Services partagés, mais plutôt de
30 représenter les intérêts d'Hydro-Québec pour l'ensemble de ses responsabilités.

31 Cependant, les coûts des activités liées à l'administration générale, aux encadrements, ainsi
32 qu'à la production de l'information financière et de gestion adressée à la haute direction
33 d'Hydro-Québec sont répartis aux activités à titre de frais corporatifs.

⁹ R-4011-2017, HQD-8, Document 4.1, section 3.3.1 ([B-0029](#)).

¹⁰ *Ibid.*, section 3.3.2.

Évolution des coûts

1 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet des services rendus et des ETC de
2 l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 36
Évolution du coût complet et des ETC
activité Services corporatifs

Services corporatifs	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	634,2	687,5	698,7	64,5
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	470,7	517,4	518,7	47,9
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	163,5	170,1	180,0	16,5
4 Coût de retraite	35,6	48,6	56,1	20,4
5 Coût complet des services rendus (M\$)	669,8	736,1	754,7	84,9
6 ETC totaux de l'activité	2 564	2 601	2 564	0

3 Les coûts directs et de soutien de l'activité de soutien Services corporatifs se sont accrus de
4 65 M\$ sur la période 2023-2025 pour s'établir à 699 M\$ et le niveau des ETC demeure
5 comparable s'établissant à 2 564 ETC pour l'année 2025.

6 La variation des coûts d'environ 65 M\$ découle principalement de l'indexation des salaires et
7 l'inflation des autres charges qui représentent près de 29 M\$, des activités de soutien pour
8 17 M\$, des frais corporatifs de 17 M\$, de même qu'aux éléments suivants :

Finances

- 9 • Rehaussement des besoins en services professionnels de l'ordre de 4 M\$ pour des
10 mandats d'audit, de tests de conformité financière, ainsi que pour du support dans les
11 systèmes comptables ;

Affaires corporatives, juridiques, réglementaires et gouvernance

- 12 • Hausse des coûts de 10 M\$ liée à l'augmentation des droits, redevances et frais
13 encourus pour les activités devant la Régie de l'énergie, ainsi que certains frais liés à
14 des permis et des contributions ;

Approvisionnement stratégique

- 15 • Augmentation de la force de travail de 40 ETC de l'ordre de 6 M\$ liée à la croissance
16 des investissements et des projets de l'ensemble d'Hydro-Québec.

Évolution du cheminement des coûts

17 Le tableau suivant présente l'évolution des revenus de l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 37
Évolution des revenus
activité Services corporatifs (M\$)

Types de cheminement de coûts	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 A. Frais corporatifs	145,8	164,8	163,0	17,1
2 B. Facturation interne capitalisée	11,4	9,5	9,7	(1,7)
3 C. Facturation interne entre les activités de soutien	213,5	232,4	238,1	24,6
4 D. Facturation interne directe vue électrique	25,8	36,4	37,2	11,4
5 E. Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	273,4	293,0	306,8	33,4
6 Total des revenus de FI de l'activité	669,8	736,1	754,7	84,9

Produits et services	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
7 Finances	151,7	166,6	172,1	20,4
8 Sécurité corporative	66,5	67,1	69,5	3,0
9 Talents et culture	150,9	155,0	161,0	10,1
10 Approvisionnement stratégique	60,6	71,1	71,9	11,3
11 Affaires corporatives, juridiques, réglementaires et gouvernance	74,3	88,9	91,6	17,3
12 Planification stratégique	12,4	19,6	19,7	7,3
13 Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies	35,4	39,6	40,4	4,9
14 Audit interne	6,3	7,4	6,9	0,6
15 Développement durable, relations avec les communautés et communications	107,9	115,7	116,3	8,3
16 Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	3,6	5,1	5,3	1,6
17 Total	669,8	736,1	754,7	84,9

1 Les cheminements de coûts augmentent de 85 M\$ entre 2023 et 2025 principalement en lien
2 avec la facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur, la
3 facturation interne entre les activités de soutien, de même qu'avec les frais corporatifs.

3.4. Innovation

4 L'activité de soutien Innovation a comme responsabilité d'élaborer et d'adapter des solutions
5 technologiques de pointe en fonction des besoins et des orientations d'affaires de l'entreprise,
6 en plus d'offrir un appui technique aux opérations et de réaliser des projets d'innovation pour
7 soutenir leurs activités et assurer le développement à long terme d'Hydro-Québec.

Évolution des coûts

8 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet des services rendus et des ETC de
9 l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 38
Évolution du coût complet et des ETC
activité Innovation

Innovation	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	115,6	133,9	141,9	26,3
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	72,7	86,3	89,6	16,9
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	42,9	47,6	52,3	9,4
4 Coût de retraite	6,1	8,5	9,9	3,8
5 Coût complet des services rendus (M\$)	121,7	142,4	151,8	30,0
6 ETC totaux de l'activité	388	397	393	5

1 Les coûts directs et de soutien de l'activité de soutien Innovation ont augmenté de 26 M\$ sur
2 la période 2023-2025 pour s'établir à 142 M\$ en 2025. Sur la même période, les ETC évoluent
3 de 388 à 393 en 2025, représentant une hausse de 5 ETC.

4 Cette augmentation des coûts découle principalement de l'indexation des salaires et de
5 l'inflation des autres charges qui représentent un peu plus de 5 M\$, des activités de soutien
6 pour 9 M\$ de même qu'aux éléments suivants :

- 7 • Augmentation des coûts de l'ordre de 4 M\$ liée à la hausse de frais de licences de
8 logiciels spécialisés, de frais d'adhésion et à la croissance des coûts des droits, permis
9 et contributions ;
- 10 • Augmentation de l'ordre de 2 M\$ liée à l'amortissement des actifs.

Évolution du cheminement des coûts

11 Le tableau suivant présente l'évolution des revenus de l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 39
Évolution des revenus
activité Innovation (M\$)

Types de cheminement de coûts	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 A. Frais corporatifs	-	-	-	-
2 B. Facturation interne capitalisée	1,7	-	-	(1,7)
3 C. Facturation interne entre les activités de soutien	4,2	5,2	5,5	1,3
4 D. Facturation interne directe vue électrique	104,4	129,7	138,4	34,0
5 E. Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	11,5	7,6	7,9	(3,6)
6 Total des revenus de FI de l'activité	121,7	142,4	151,8	30,0

1 Au tableau précédant, on constate que les cheminements de coûts de l'activité de soutien
2 Innovation augmentent de 30 M\$ entre 2023 et 2025 principalement en lien avec la facturation
3 interne directe vers la Vue électrique, qui est compensée partiellement par la diminution de la
4 facturation interne vers les activités de la chaîne de valeur.

3.5. Construction

5 L'activité de soutien Construction a comme responsabilité de concevoir et mettre en œuvre
6 des projets de réfection et de construction d'équipements qui répondent de façon optimale aux
7 besoins d'Hydro-Québec.

8 Pour ces activités, seule la part des coûts complets pour les travaux aux charges est
9 considérée dans la MCC.

Évolution des coûts

10 Le tableau suivant présente l'évolution du coût complet des services rendus et des ETC de
11 l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 40
Évolution du coût complet et des ETC
activité Construction (M\$)

Construction	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts directs et de soutien	111,8	24,8	25,3	(86,6)
2 Coûts directs (excluant coût de retraite)	105,8	24,8	25,3	(80,6)
3 Charges des activités de soutien et support de proximité	6,0	-	-	(6,0)
4 Coût de retraite	-	-	-	-
5 Coût complet des services rendus (M\$)	111,8	24,8	25,3	(86,6)
6 ETC totaux de l'activité	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

12 Les coûts directs et de soutien de l'activité Construction ont diminué de 87 M\$ sur la période
13 2023-2025 pour s'établir à 25 M\$ en 2025. Il n'y a pas d'ETC associé à l'activité Construction
14 car les ressources utilisées dans le cadre des travaux réalisés aux charges d'exploitation sont
15 des travailleurs occasionnels qui ne sont pas considérés dans les ETC d'Hydro-Québec.

16 Cette baisse est expliquée principalement par le fait qu'en 2023 des travaux aux charges ont
17 été réalisés mais en 2024, ces coûts ont été prévus par l'activité opération et maintenance afin
18 de se donner une plus grande latitude sur la réalisation des travaux et tenir compte de la
19 charge de travail de Construction dans le cadre de la réalisation du Plan d'action 2035.

Évolution du cheminement des coûts

20 Le tableau suivant présente l'évolution des revenus de l'activité durant la période 2023-2025.

Tableau 41
Évolution des revenus
activité Construction (M\$)

Types de cheminement de coûts	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 A. Frais corporatifs	-	-	-	-
2 B. Facturation interne capitalisée	21,5	23,9	24,4	2,9
3 C. Facturation interne entre les activités de soutien	20,0	0,9	0,9	(19,1)
4 D. Facturation interne directe vue électrique	-	-	-	-
5 E. Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	70,3	0,0	0,0	(70,3)
6 Total des revenus de FI de l'activité	111,8	24,8	25,3	(86,6)

1 Les cheminements de coûts diminuent de 87 M\$ entre 2023 et 2025 principalement en lien
2 avec la facturation vers les activités de la chaîne de valeur. Cette baisse découle de la
3 réattribution de la réalisation des travaux prévue, comme expliqué à la section précédente

4. Avantages sociaux futurs d'Hydro-Québec

4.1. Coût de retraite d'Hydro-Québec

4 Le coût de retraite d'Hydro-Québec s'appuie sur des évaluations actuarielles réalisées
5 périodiquement. Les tableaux suivants présentent les composantes du coût de retraite et les
6 hypothèses actuarielles pour son évaluation.

Tableau 42
Composantes du coût de retraite d'Hydro-Québec (M\$)

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025
1 Coût des services rendus	283	393	450
2 Autres composantes du coût de retraite	(748)	(836)	(905)
3 Intérêts sur obligation	1 156	1 158	1 160
4 Rendement prévu des actifs	(1 904)	(1 994)	(2 065)
5 Amortissement de la perte actuarielle	-	-	-
6 Coût de retraite d'Hydro-Québec	(465)	(443)	(455)

Tableau 43
Hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation du coût de retraite

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025
1 Taux d'actualisation du coût des services rendus	5,09%	4,63%	4,50%
2 Taux d'actualisation des intérêts sur obligation	5,08%	4,63%	4,52%
3 Taux de rendement prévu des actifs	6,50%	6,75%	6,75%
4 Taux de croissance des salaires	3,15%	3,20%	3,20%
5 Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs (années)	14	14	14

1 L'évolution du coût de retraite est en hausse de 22 M\$ sur la période 2023-2024. Cette
2 variation s'explique principalement par la baisse des taux d'intérêt à long terme sur les
3 marchés financiers, lesquels correspondent aux taux d'actualisation, compensée en partie par
4 la hausse de la valeur de l'actif du régime.

5 Par ailleurs, le coût de retraite a diminué de 12 M\$ sur la période 2024-2025. Cette baisse
6 s'explique en partie par la hausse de la composante Rendement prévu de l'actif du régime
7 pour 2025 étant donné l'augmentation de la valeur de l'actif entre ces périodes. Cette hausse
8 de la composante Rendement prévu de l'actif est réduite en partie par l'effet de la diminution
9 des taux d'intérêt à long terme prévus sur les marchés financiers, en particulier celle des taux
10 d'actualisation, entre les dates d'établissement de ces prévisions.

État du déficit ou du surplus actuariel

11 Selon l'évaluation actuarielle de capitalisation la plus récente, soit celle du 31 décembre 2023,
12 le surplus de capitalisation est de 9 235 M\$, ce qui représente un ratio de capitalisation de
13 144,6 %. L'actif détenu par la Caisse de retraite est suffisant pour couvrir les rentes futures.
14 Quant au ratio de solvabilité, il est de 126,8 %.

15 Les tableaux suivants détaillent l'impact de l'évolution 2023-2025 du coût de retraite sur les
16 revenus requis du Transporteur et du Distributeur.

Tableau 44
Coût de retraite du Transporteur (M\$)

	Année historique 2023 (1)	Année de base 2024 (2)	Année témoin 2025 (3)	Variation 2024 versus 2023 (4) = (2) - (1)	Variation 2025 versus 2024 (5) = (3) - (2)
1 Charges d'exploitation	61,1	81,4	93,2	20,3	11,8
2 Autres composantes des avantages sociaux futurs	(227,3)	(258,6)	(281,3)	(31,3)	(22,7)
3 Frais corporatifs	2,2	3,1	3,5	0,9	0,4
4 TOTAL	(164,0)	(174,1)	(184,6)	(10,1)	(10,5)

Tableau 45
Coût de retraite du Distributeur (M\$)

	Année historique 2023 (1)	Année de base 2024 (2)	Année témoin 2025 (3)	Variation 2025 versus 2023 (4) = (3) - (1)
1 Charges d'exploitation	72,8	99,0	113,4	40,6
2 Autres composantes des avantages sociaux futurs	(231,5)	(280,0)	(298,8)	(67,3)
3 Frais corporatifs	2,3	3,2	3,7	1,4
4 Total	(156,4)	(177,8)	(181,7)	(25,3)

4.2. Coût des autres régimes d'Hydro-Québec

- 1 Le tableau suivant présente les composantes du coût des autres avantages postérieurs au
2 départ à la retraite (ci-après coût des autres régimes).

Tableau 46
Composantes du coût des autres régimes d'Hydro-Québec (M\$)

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025
1 Coût des services rendus	44	49	52
2 Autres composantes du coût des autres régimes	59	63	64
3 Intérêts sur les obligations	67	66	66
4 Rendement prévu des actifs	(3)	(3)	(3)
5 Amortissement du gain actuariel net	(1)	-	-
6 Amortissement du crédit pour les services passés	(4)	-	1
7 (Gain actuariel) Perte actuarielle sur les autres avantages à long terme	-	-	-
8 Coût des autres régimes d'Hydro-Québec	103	112	116

- 3 Les tableaux suivants détaillent l'impact de l'évolution 2023-2025 des coûts des autres régimes
4 sur les revenus requis du Transporteur et du Distributeur.

Tableau 47
Coûts des autres régimes pour le Transporteur (M\$)

	Année historique 2023 (1)	Année de base 2024 (2)	Année témoin 2025 (3)	Variation 2024 versus 2023 (4) = (2) - (1)	Variation 2025 versus 2024 (5) = (3) - (2)
1 Autres composantes des avantages sociaux futurs	17,9	19,5	19,9	1,6	0,4

Tableau 48
Coûts des autres régimes pour le Distributeur (M\$)

	Année historique 2023 (1)	Année de base 2024 (2)	Année témoin 2025 (3)	Variation 2025 versus 2023 (4) = (3) - (1)
1 Autres composantes des avantages sociaux futurs	18,3	21,1	21,1	2,8

5. Frais corporatifs

5.1. Évolution et répartition des frais corporatifs

1 Les frais corporatifs correspondent aux coûts de fonctionnement de certaines activités de
2 soutien des Services corporatifs, liées à l'administration générale, aux encadrements, ainsi
3 qu'à la production de l'information financière et de gestion pour les besoins de la haute
4 direction d'Hydro-Québec.

5 La répartition des frais corporatifs est effectuée selon la méthode autorisée par la Régie dans
6 la décision D-2024-024¹¹, soit :

- 7 • 50 % des frais corporatifs sont répartis selon la valeur nette des immobilisations
8 corporelles en exploitation et des contributions internes ;
- 9 • 50 % des frais corporatifs sont répartis selon le total des charges d'exploitation de la
10 Vue électrique.

11 Le tableau qui suit montre l'évolution des frais corporatifs d'Hydro-Québec sur la période 2023
12 à 2025.

¹¹ [D-2024-024](#) (R-4235-2023), paragraphe 77.

Tableau 49
Évolution des frais corporatifs (M\$)

Frais corporatifs Hydro-Québec	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	3,6	5,1	5,3	1,7
2 Audit interne	6,3	7,4	6,9	0,6
3 Affaires corporatives et gouvernance	13,1	14,9	15,4	2,3
4 Développement durable, relations avec les communautés et communications	104,5	111,8	112,2	7,7
5 Finances	18,3	25,6	23,1	4,8
6 Total	145,8	164,8	162,9	17,1

1 Entre 2023 et 2025, les frais corporatifs d'Hydro-Québec se sont accrus de 17 M\$ pour s'établir
2 à près de 163 M\$. La hausse de 17 M\$ découle principalement de l'indexation des salaires et
3 l'inflation des autres charges qui représentent près de 4 M\$, des activités de soutien pour 3 M\$
4 de même qu'aux éléments suivants :

Développement durable, relations avec les communautés et communications

- 5 • Augmentation des coûts de l'ordre de 4 M\$ pour d'éventuelles ententes de partenariat
6 auprès des Premières nations et Inuit afin de collaborer plus étroitement avec celles-ci
7 et contribuer à la priorité 4 du Plan d'action 2035.

Frais corporatifs du Transporteur

8 Le tableau qui suit montre l'évolution des frais corporatifs attribués au Transporteur sur la
9 période 2023 à 2025.

Tableau 50
Frais corporatifs du Transporteur 2023-2025 (M\$)

Frais corporatifs en transport	Année historique 2023		Année de base 2024		Année témoin 2025		Variation 2025 vs 2023	
	Transport	Hydro-Québec	Transport	Hydro-Québec	Transport	Hydro-Québec	Transport	Hydro-Québec
1 Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	1,1	3,6	1,6	5,1	1,6	5,3	0,6	1,7
2 Audit interne	1,9	6,3	2,3	7,4	2,1	6,9	0,2	0,6
3 Affaires corporatives et gouvernance	4,0	13,1	4,6	14,9	4,8	15,4	0,8	2,3
4 Développement durable, relations avec les communautés et communications	31,8	104,5	34,6	111,8	34,9	112,2	3,1	7,7
5 Finances	5,6	18,3	7,9	25,6	7,2	23,1	1,6	4,8
6 Total	44,3	145,8	51,0	164,8	50,6	162,9	6,3	17,1
7 Proportion (%)	30,4%	100,0%	30,9%	100,0%	31,1%	100,0%	14,3%	11,7%

1 Entre 2023 et 2025, les frais corporatifs pour le Transporteur s'accroissent d'environ 6 M\$ pour
 2 s'établir à près de 51 M\$.

Frais corporatifs du Distributeur

3 Le tableau qui suit montre l'évolution des frais corporatifs attribués au Distributeur sur la
 4 période 2023 à 2025.

Tableau 51
Frais corporatifs du Distributeur 2023-2025 (M\$)

Frais corporatifs en distribution	Année historique 2023		Année de base 2024		Année témoin 2025		Variation 2025 vs 2023	
	Distribution	Hydro-Québec	Distribution	Hydro-Québec	Distribution	Hydro-Québec	Distribution	Hydro-Québec
1 Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	1,1	3,6	1,7	5,1	1,7	5,3	0,6	1,7
2 Audit interne	2,0	6,3	2,5	7,4	2,3	6,9	0,3	0,6
3 Affaires corporatives et gouvernance	4,1	13,1	5,0	14,9	5,1	15,4	1,0	2,3
4 Développement durable, relations avec les communautés et communications	32,4	104,5	37,4	111,8	37,1	112,2	4,7	7,7
5 Finances	5,7	18,3	8,6	25,6	7,6	23,1	2,0	4,8
6 Total	45,1	145,8	55,2	164,8	53,8	162,9	8,6	17,1
7 Proportion (%)	31,0%	100,0%	33,5%	100,0%	33,0%	100,0%	19,2%	11,7%

5 Entre 2023 et 2025, les frais corporatifs pour le Distributeur augmentent d'environ 9 M\$ pour
 6 s'établir à près de 54 M\$, sur la période.

6. Rendement sur les actifs utilisés par les activités de soutien

7 La présente section illustre l'ajustement requis au titre du rendement sur les actifs utilisés par
 8 les activités de soutien Technologies numériques, Services partagés et Innovation afin de
 9 réaliser la prestation de leurs services respectifs. L'ajustement de chacune de ces activités,
 10 présenté dans les tableaux qui suivent, est calculé en tenant compte de la base de tarification
 11 de chacune d'elles, des quotes-parts attribuables spécifiquement au Transporteur et au
 12 Distributeur, ainsi que de leurs structures de capital respectives reconnues par la Régie pour
 13 ces derniers.

Tableau 52
Rendement sur les actifs de l'activité de soutien Technologies numériques 2023-2025

	Année historique 2023		Année de base 2024		Année témoin 2025	
	Transport	Distribution	Transport	Distribution	Transport	Distribution
1 Base de tarification	555,1	555,1	675,8	675,8	1 147,7	1 147,7
2 X Coût moyen pondéré du capital	6,067%	6,219%	6,014%	6,170%	5,923%	6,086%
3 = Rendement sur la base de tarification	33,7	34,5	40,6	41,7	68,0	69,8
4 - Frais financiers inclus dans le coût complet	16,4	16,4	19,6	19,6	35,0	35,0
5 = Ajustement au titre du rendement des actifs	17,3	18,1	21,0	22,1	33,0	34,8
6 X Quote-part spécifique	28,33%	31,35%	23,74%	35,94%	27,24%	33,72%
7 = Ajustement au titre du rendement des actifs	4,9	5,7	5,0	7,9	9,0	11,7

Tableau 53
Rendement sur les actifs de l'activité de soutien Services partagés 2023-2025

	Année historique 2023		Année de base 2024		Année témoin 2025	
	Transport	Distribution	Transport	Distribution	Transport	Distribution
1 Base de tarification	968,8	968,8	1 065,8	1 065,8	1 256,2	1 256,2
2 X Coût moyen pondéré du capital	6,067%	6,219%	6,014%	6,170%	5,923%	6,086%
3 = Rendement sur la base de tarification	58,8	60,3	64,1	65,8	74,4	76,4
4 - Frais financiers inclus dans le coût complet	32,1	32,1	36,1	36,1	42,4	42,4
5 = Ajustement au titre du rendement des actifs	26,7	28,2	28,0	29,7	32,0	34,0
6 X Quote-part spécifique	23,39%	28,85%	23,19%	29,40%	22,91%	27,60%
7 = Ajustement au titre du rendement des actifs	6,2	8,1	6,5	8,7	7,3	9,4

Tableau 54
Rendement sur les actifs de l'activité de soutien Innovation 2023-2025

Ajustement au titre du rendement des actifs d'Innovation (M\$)	Année historique 2023		Année de base 2024		Année témoin 2025	
	Transport	Distribution	Transport	Distribution	Transport	Distribution
1 Base de tarification	82,1	82,1	80,5	80,5	83,2	83,2
2 X Coût moyen pondéré du capital	6,067%	6,219%	6,014%	6,170%	5,923%	6,086%
3 = Rendement sur la base de tarification	5,0	5,1	4,8	5,0	4,9	5,1
4 - Frais financiers inclus dans le coût complet	2,8	2,8	3,0	3,0	3,5	3,5
5 = Ajustement au titre du rendement des actifs	2,2	2,3	1,8	2,0	1,4	1,6
6 X Quote-part spécifique	34,24%	30,47%	32,58%	30,69%	32,58%	30,75%
7 = Ajustement au titre du rendement des actifs	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5

Annexe A – Dépense de mauvaises créances

- 1 Le tableau A-1 présente l'évolution de la dépense de mauvaises créances (« DMC ») sur la
 2 période 2023-2025.

Tableau A-1
Dépense de mauvaises créances (M\$)

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025
1 Clientèle régulière (résidentielle, commerciale et affaires)	85,6	97,9	101,8
2 Autres	2,6	3,0	3,0
3 Total de la dépense de mauvaises créances	88,2	100,9	104,8

- 3 Le tableau A-2 détaille l'impact client du soutien financier de la stratégie pour la clientèle à
 4 faible revenu sur la période 2023 à 2025. Cette variation est expliquée d'une part par la
 5 radiation de la dette, présentée dans la présente pièce étant donné son impact sur la DMC du
 6 Distributeur, et d'autre part par la radiation sur la consommation qui est présentée à la section
 7 1.9 de la pièce HQD-4, Document 1 - Rabais sur ventes – Ménages à faible revenu puisqu'elle
 8 n'a pas d'impact sur la DMC mais sur les ventes d'électricité.

Tableau A-2
Stratégie pour la clientèle à faible revenu
Soutien financier – impact client 2023-2025

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025
1 Radiation consommation - rabais sur ventes	10,5	20,6	25,6
2 Radiation de la dette totale - radiations brutes	18,4	27,3	33,8
3 Soutien financier - impact client	28,9	47,9	59,4

- 9 Le tableau A-3 détaille la DMC et le taux de la DMC sur la période 2023 à 2025.

Tableau A-3
DMC¹² et taux de la DMC sur les ventes 2023-2025

	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025
En (M\$)			
1 Ventes clientèle résidentielle*	5 862	6 121	6 548
2 Ventes clientèle commerciale et affaires	4 034	4 259	4 491
3 Ventes	9 896	10 380	11 039
4 Rabais sur ventes - MFR (clientèle résidentielle)	(10,5)	(20,6)	(25,6)
5 Ventes après rabais	9 886	10 359	11 013
6 Dépense de mauvaises créances résidentielle	76,7	88,8	91,9
7 Dépense de mauvaises créances commerciale et affaires	8,9	9,1	9,9
8 Dépense de mauvaises créances	85,6	97,9	101,8
9 Taux de la dépense de mauvaises créances résidentielle (%)	1,3%	1,5%	1,4%
10 Taux de la dépense de mauvaises créances commerciale et affaires (%)	0,2%	0,2%	0,2%
11 Taux de la dépense de mauvaises créances (%)	0,87%	0,95%	0,92%

* Les ventes pour la clientèle résidentielle de l'année témoin 2025 tiennent compte d'une hausse tarifaire plafonnée à 3 %.

1 En 2023, le taux de la DMC sur les ventes a atteint un niveau relativement bas. Malgré le
2 contexte économique difficile en 2023, le Distributeur ne note aucun impact significatif sur la
3 dépense de mauvaises créances en partie grâce aux températures chaudes de l'hiver 2022-
4 2023.

5 Pour l'année témoin 2025, le Distributeur prévoit un taux de DMC sur les ventes basées sur
6 des températures à la normale. La hausse du taux de DMC sur les ventes pour l'année témoin
7 2025 par rapport à l'année historique 2023 s'explique principalement par l'élargissement
8 temporaire des seuils de faible revenu qui a pour effet d'augmenter de façon significative le
9 nombre de participants se qualifiant pour les ententes plus généreuses et entraîner une
10 hausse de la radiation moyenne.

11 La pièce HQD-2, Document 2.3 fait état des différentes mesures mises de l'avant pour soutenir
12 les ménages à faible revenu en matière d'ententes de paiement, de programmes d'efficacité
13 énergétique et de stratégie tarifaire.

14 Un suivi de la stratégie visant à soutenir les ménages à faible revenu de l'année 2023-2024
15 est effectué à l'Annexe A de cette même pièce.

¹² Correspond à la DMC pour la clientèle régulière et celle de la clientèle à faible revenu.

Annexe B – Stratégie de réalisation des travaux et coûts de maintenance

1. Contexte général

1 Les charges d'exploitation du Transporteur et du Distributeur, évaluées avec la MCC, intègrent
2 les coûts de maintenance directe à titre de sous-activité de l'activité Opération et maintenance.

3 La MCC étant applicable à l'ensemble des charges d'exploitation de l'entreprise, Hydro-
4 Québec en profite pour harmoniser les pratiques entre les activités relatives au transport, à la
5 distribution et à la production quant à l'évaluation et la présentation des coûts de maintenance.

6 Dans une volonté de mieux contextualiser la hauteur des coûts de maintenance et de tenir
7 compte de l'évolution des activités opérationnelles depuis les derniers dossiers tarifaires,
8 HQTJ jugent pertinent de présenter une mise en contexte globale des éléments qui influencent
9 la capacité de réalisation des activités.

10 Les ressources qui réalisent et planifient les travaux ne peuvent être associées distinctement
11 aux demandes des clients, à la maintenance ou aux projets puisqu'elles sont impliquées dans
12 tous ces volets. À cet effet, les explications dans les prochaines sections seront en fonction de
13 la capacité totale de réalisation des demandes clients, de la maintenance et des projets.

14 Malgré le fait que les ressources dédiées à la réalisation des travaux de demandes clients, de
15 maintenance et de projets ne soient plus associables directement au Transporteur ou au
16 Distributeur, des réalités opérationnelles distinctes existent selon le type d'actif sur lequel les
17 travaux doivent être réalisés et les compétences spécifiques requises pour les réaliser. Des
18 enjeux et des stratégies distinctes existent et seront présentés séparément dans les
19 prochaines sections.

2. Réalisation des travaux opérationnels sur le réseau de transport

2.1. Contexte

20 Les besoins du réseau de transport sont établis par les stratégies de gestion des actifs de
21 transport, décrites à la pièce HQT-2, Document 1. Ces stratégies prennent en compte, entre
22 autres, le Plan d'action 2035, l'état du réseau de transport ainsi que les engagements et
23 obligations du Transporteur, afin d'établir les travaux qui seront requis. De l'évaluation de ces
24 travaux découle l'ajustement de la capacité de réalisation qui permettra d'atteindre
25 l'adéquation entre la capacité de réalisation et les besoins du réseau.

2.2. Impact sur la force de travail opérationnelle

26 Afin d'atteindre cet équilibre entre la charge de travail requise et la capacité de réalisation des
27 divers travaux, un rehaussement des heures disponibles pour la réalisation des travaux est
28 requis sur la période menant à 2025. Pour y parvenir, principalement deux axes ont été
29 considérés, soit :

- 1 • Force de travail interne ;
- 2 • Gain d'efficacité.

Force de travail interne

3 Un plan de main-d'œuvre a été établi à la suite de l'analyse des besoins qui a identifié, entre
4 autres, une croissance requise pour des sites spécifiques, en lien avec la réalisation de projets
5 prévus au Plan d'action 2035.

6 Des efforts de recrutement et de préparation des ressources doivent être mis en place dès
7 maintenant car, pour ce type de ressources (principalement des électriciens d'appareillage et
8 techniciens automatismes), Hydro-Québec fait face à un défi, considérant la rareté de la main-
9 d'œuvre disponible et expérimentée sur marché.

10 Pour atténuer cette réalité, des programmes d'attraction de la main-d'œuvre ont été mis en
11 place. Ces programmes visent principalement les électriciens d'appareillage et les techniciens
12 automatismes et consistent en l'attribution de bourses d'études, de diffusions de campagnes
13 publicitaires et de présence ciblées dans les écoles et foires d'emploi.

14 Également, Hydro-Québec évalue que cela prend un minimum de deux ans pour former ces
15 ressources sur les activités de base et cinq ans pour une habilitation complète et doit donc
16 entreprendre leur recrutement en amont de la croissance de la charge de travail, afin que cette
17 main-d'œuvre soit fonctionnelle au moment où elle sera requise.

18 Des programmes de formation internes ont été conçus pour assurer une montée en
19 compétence rapide et faciliter l'intégration de ces nouvelles ressources dans les équipes de
20 travail. Par exemple, des formations sur les thèmes suivants sont offertes :

- 21 • Formation initiale en santé et sécurité ;
- 22 • Code de sécurité des travaux en postes de transport ;
- 23 • Équipements spécialisés utilisés par le Transporteur.

24 Également, des parcours d'apprenants pour les électriciens d'appareillage et les techniciens
25 automatismes ont été bonifiés avec de l'accompagnement sur le terrain et de l'apprentissage
26 dans la tâche. Cependant, ces mesures qui visent l'intégration des nouvelles ressources
27 ralentissent la productivité des équipes en place qui doivent accueillir et former celles-ci.

Gain d'efficacité

28 Afin de mitiger les besoins en ressources internes et palier à la perte de productivité découlant
29 de l'intégration des apprenants, des mesures d'optimisation des processus de travail sont
30 mises en place.

31 Ces diverses mesures d'efficience et d'innovation technologiques sont décrites plus en détail
32 dans la pièce HQT-2 Document 1, section 4.

2.2.1. Évaluation de la capacité de réalisation

1 Le tableau suivant présente la capacité de réalisation disponible pour les travaux sur les actifs
2 de transport.

**Tableau B-1
Évolution de la capacité de réalisation pour les activités de transport**

Capacité de réalisation (interne et externe)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Capacité totale (en milliers d'heures)	2 016	2 096	2 132	115
2 Heures aux investissements	537	635	700	163
3 Heures aux charges	1 480	1 461	1 432	(48)

3 Sur la période 2023-2025, une croissance des heures est prévue pour les activités de
4 transport, provenant principalement du rehaussement de la force de travail requise afin
5 d'atteindre l'équilibre entre la charge de travail et la capacité de réalisation. Les heures aux
6 investissements augmentent en plus grande proportion que celles aux charges, en lien avec
7 les besoins du réseau de transport découlant du Plan d'action 2035.

8 Puisque les efforts de cette force de travail additionnelle sont concentrés sur des projets de
9 nature capitalisable, une grande partie de leurs coûts sont portés aux coûts des
10 investissements, réduisant ainsi d'autant la hausse des coûts directs et de soutien. Coûts de
11 maintenance directe

12 HQTD présentent l'évolution des coûts de maintenance directe des activités de transport.

13 Le tableau suivant présente l'évolution des coûts de maintenance directe sur la période de
14 2023 à 2025.

**Tableau B-2
Évolution des coûts de la sous-activités Maintenance directe
pour les activités de transport**

Maintenance directe	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts de maintenance directe	410,7	428,4	436,5	25,8

15 Entre 2023 et 2025, une hausse de plus de 25 M\$ est anticipée pour la maintenance directe
16 sur les actifs de transport. Cette hausse s'explique, d'une part par la croissance des heures
17 requise à la réalisation de la stratégie de gestion de l'actif et, d'autre part, par le raffinement
18 de l'attribution directe des coûts provenant des activités contributives.

19 Le tableau ci-après présente les heures de maintenance déployées selon les types de travaux.

Tableau B-3
Évolution des heures de maintenance pour les activités de transport

Heures de maintenance *	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Total (en milliers d'heures)	1 218	1 266	1 262	44
2 Maintenance préventive - systématique	371	455	479	108
3 Maintenance préventive - conditionnelle	581	558	530	(51)
4 Maintenance corrective	266	253	253	(13)

* Les heures incluent le temps de transport

1 Les heures de maintenance préventive augmentent sur la période 2023-2025, démontrant la
 2 volonté de maintenir les niveaux de maintenance préventive à des niveaux comparables à
 3 ceux des années 2018 à 2022, pour lesquels des résultats favorables sur les actifs ont été
 4 obtenus. Ces niveaux de maintenance permettront de pérenniser les gains et bénéfices
 5 réalisés depuis les dernières années et représentent un impact d'environ 7 M\$ entre 2023 et
 6 2025.

7 De plus, des coûts ont été ajoutés afin de traiter directement certains éléments spécifiques,
 8 comme la décontamination des sols à la suite de travaux, des travaux plus coûteux en matériel
 9 à la suite de bris ou encore des frais de déneigement et entretien de route qui croissent de
 10 façon supérieure à l'inflation. Ces éléments font augmenter les coûts de maintenance directe
 11 d'environ 20 M\$ en 2024.

12 Également, il y a un transfert de coûts entre les charges provenant des activités de soutien et
 13 les autres charges directes. Ceci s'explique par le fait qu'en 2023, des travaux aux charges
 14 ont été réalisés par Construction, tandis qu'en 2024 ces coûts ont été prévus en services
 15 externes, mais ils pourraient ultimement être alloués différemment. Cette stratégie a été
 16 appliquée afin d'avoir une plus grande latitude quant à la provenance de la réalisation des
 17 travaux et tenir compte de la charge de travail de Construction dans le cadre de la réalisation
 18 du Plan d'action 2035.

19 Tout comme au niveau du Distributeur, entre la période 2023 et 2024, un raffinement quant à
 20 l'attribution directe des coûts des activités contributives a été initié afin d'obtenir une lecture
 21 plus complète de la maintenance directe. Pour le transport, les activités contributives
 22 comprennent des heures et les coûts provenant des activités d'ateliers spécialisés. Ce
 23 raffinement a eu un impact quasi nul en 2023, les coûts étant des charges d'activités de
 24 soutien.

3. Réalisation des travaux opérationnels sur le réseau de distribution

3.1. Contexte

25 Comme mentionné dans la pièce HQTD-2, Document 1, le Plan d'action 2035 propose
 26 d'investir davantage dans la fiabilité et la résilience du réseau de distribution afin de faire face

1 aux événements majeurs, aux changements climatiques, au vieillissement des actifs du réseau
2 et à la sollicitation accrue de ce dernier.

3 Également, le Plan d'action 2035 énonce la volonté d'accélérer le traitement des demandes
4 des clients pour l'alimentation en électricité. Une hausse de plus de 35 % des demandes de
5 raccordement entre 2021 et 2022 a créé un retard dans leur traitement et la capacité de la
6 chaîne de réalisation n'ayant pas été suffisante pour y répondre. Par conséquent, ces travaux
7 s'ajoutent à la charge annuelle des années suivantes et une stratégie de rattrapage se doit
8 d'être priorisée à même les activités de réalisation, afin de respecter les objectifs du Plan
9 d'action 2035.

10 Ces éléments ont nécessité d'ajuster les stratégies, lesquelles seront décrites de façon plus
11 détaillée à la pièce HQD-2, Document 1, ce qui demande par conséquent, l'ajustement de la
12 force de travail dédiée à la réalisation des activités sur le réseau de distribution.

3.1.1. Impact sur la force de travail

Force de travail terrain opérationnelle

13 Afin d'atteindre l'équilibre entre la charge de travail requise pour l'atteinte de leurs objectifs et
14 capacité de réalisation, un rehaussement des heures disponibles pour la réalisation des
15 travaux est requis. Pour y parvenir, trois axes ont été considérés, soit :

- 16 • Force de travail interne ;
- 17 • Ressources externes ;
- 18 • Gain d'efficacité.

Force de travail interne

19 Après l'analyse des besoins liés à la réalisation des travaux pour concrétiser le Plan d'action
20 2035 et des prévisions de départs à la retraite, un plan de main-d'œuvre a été établi afin
21 d'accroître la force de travail interne de métiers-lignes. Ce rehaussement par de nouvelles
22 ressources prend en compte la capacité du marché et des établissements d'enseignement.

23 Afin de s'assurer de l'intégration adéquate de ces ressources dans l'entreprise, Hydro-Québec
24 s'est doté d'un plan de formation structuré, basé sur un programme de cohortes, qui assure à
25 l'entreprise un flot continu de relève formée pour les emplois de métiers-lignes. Les ressources
26 provenant des établissements d'enseignement ne sont pas immédiatement aptes à travailler
27 sur le réseau de distribution et doivent être formées par l'entreprise sur une période d'environ
28 neuf mois.

29 À la suite de cette formation dans les cohortes (équipes relèves), les ressources sont
30 déployées dans les équipes où ils poursuivront également leur apprentissage en continu en
31 fonction de la charge de travail prévue et des départs à la retraite.

32 Également, des actions ont été mises en place afin d'augmenter l'attractivité d'Hydro-Québec
33 au niveau des finissants des établissements d'enseignement. La stratégie d'attraction est
34

1 constituée principalement d'un programme de bourses d'études, de contenu dans les médias
 2 sociaux pour faire connaître les métiers ciblés, de présentations dans les écoles secondaires
 3 et dans les foires d'emplois.

Ressources externes

4 Le recours à des ressources externes permet également d'équilibrer la capacité de réalisation
 5 à des périodes ponctuelles et sur un horizon défini. En déployant les ressources externes sur
 6 certains types de travaux, cela permet de dégager les ressources à l'emploi d'Hydro-Québec
 7 pour des travaux spécialisés.

Gains d'efficacité

8 Afin de mitiger les besoins en ressources internes et externes, des mesures d'optimisation des
 9 processus de travail sont mises en place. Ces gains d'efficacité permettent de réduire les
 10 besoins en croissance de la main-d'œuvre qu'exige un tel volume de demande clients, de
 11 maintenance et de projets.

12 Parmi les initiatives d'efficacité en cours de réalisation, on retrouve la mise en place des
 13 activités de planification dynamique pour synchroniser en continu les travaux à exécuter et les
 14 ressources disponibles. L'optimisation de la capacité de réalisation en fonction de la
 15 saisonnalité, des changements dans les priorités à la suite d'événements climatiques ou des
 16 besoins des clients est aussi une des mesures en place.

3.2. Évaluation de la capacité de réalisation

17 Le tableau suivant présente la capacité de réalisation disponible pour les travaux sur les actifs
 18 de distribution.

Tableau B-4
Évolution de la capacité de réalisation
pour les activités de distribution

Capacité de réalisation (interne et externe)	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Capacité totale (en milliers d'heures)	2 826	3 102	3 284	457
2 Heures aux investissements	1 504	1 664	1 860	356
3 Heures aux charges	1 322	1 438	1 423	101

19 Sur la période 2023-2025, une croissance de 457 k heures est prévue pour les activités de
 20 distribution, principalement attribuable aux mesures citées précédemment. Cet apport
 21 d'heures sera principalement dédié aux investissements, pour la réalisation des demandes de
 22 clients capitalisables afin de rattraper le retard et pour réaliser des projets de croissance lancés
 23 dans le cadre du Plan de fiabilité du réseau de distribution, comme la conversion du réseau
 24 de Montréal de 12 kV à 25 kV. Concernant les charges, il s'agit principalement d'un
 25 rehaussement de la maintenance conditionnelle nécessaire à l'atteinte des objectifs prévus

1 dans le Plan de fiabilité et du rattrapage nécessaire au niveau des demandes de clients non
 2 capitalisables. Les impacts financiers de ce rehaussement, décrits plus en détail à la
 3 section 2.1.4, se traduisent par une hausse de la force de travail qui est en grande partie
 4 compensée par la hausse des coûts capitalisés pour la réalisation de projets
 5 d'investissements.

3.3. Coûts de maintenance directe

6 HQTd présentent l'évolution des coûts de maintenance directe des activités de distribution.
 7 Cette méthode d'évaluation est en lien avec la MCC et les coûts de maintenance directe sont
 8 une sous-activité de l'activité Opération et maintenance. De plus, tout comme l'organisation
 9 qui est en évolution, le périmètre des coûts de maintenance directe s'adapte pour refléter les
 10 enjeux et stratégies déployées.

11 Le tableau suivant présente l'évolution des coûts de maintenance directe sur la période de
 12 2023 à 2025.

Tableau B-5
Évolution des coûts de la sous-activités Maintenance directe
pour les activités de distribution

Maintenance directe	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1 Coûts de maintenance directe	360,7	414,6	437,3	76,5

13 Les coûts de la maintenance directe augmentent de plus de 76 M\$ entre 2023 et 2025. Cette
 14 croissance s'explique, d'une part, par le rehaussement des heures permettant l'exécution des
 15 stratégies et d'autre part, par le raffinement de l'attribution directe des coûts des activités
 16 contributives.

17 Un accroissement de la force de travail est requis afin d'atteindre l'équilibre souhaité avec la
 18 charge de travail. Cet ajout d'heures permet d'allouer celles-ci en fonction des priorités pour
 19 les activités de maintenance et de demandes de clients. Le tableau ci-après en présente le
 20 détail.

Tableau B-6
Évolution des heures de maintenance et demandes de clients
pour les activités de distribution

	Heures de maintenance et demandes clients *	Année historique 2023	Année de base 2024	Année témoin 2025	Variation 2025 vs 2023
1	Total (en milliers d'heures)	1 248	1 390	1 383	134
2	Maintenance préventive - systématique	70	84	81	12
3	Maintenance préventive - conditionnelle	257	205	355	98
4	Maintenance corrective	695	692	685	(10)
5	Demandes clients	227	409	262	35

* Les heures incluent le temps de transport

1 L'accroissement des heures de maintenance et demandes de clients, qui contribue pour
 2 environ 25 M\$ à la hausse des coûts, se concrétise dès 2024 pour ensuite demeurer stable
 3 en 2025. L'emphase placée sur le rattrapage du retard accumulé dans le traitement des
 4 demandes de clients se perçoit en 2024 avec un ajout de près de 180 k heures dédiées à la
 5 réalisation de celles-ci.

6 D'une part, la force de travail se stabilise entre 2024 et 2025, mais avec un déplacement des
 7 efforts entre les demandes de clients et la maintenance conditionnelle. Ce déplacement entre
 8 les types de travaux engendre également une hausse des dépenses liées aux stocks, achats
 9 de biens et services externes plus importante pour près de 20 M\$, ce type de maintenance
 10 étant plus coûteuse à réaliser que des demandes de clients. Le déplacement des heures est
 11 en accord avec la stratégie de priorisation de la maintenance, qui comprend une hausse du
 12 niveau de la maintenance conditionnelle liée à l'atteinte des objectifs du Plan de fiabilité.

13 D'autre part, entre la période 2023 et 2024, un raffinement quant à l'attribution directe des
 14 coûts des activités contributives a été initié afin d'obtenir une lecture plus complète de la
 15 maintenance directe. Les activités contributives comprennent des heures et les coûts
 16 provenant des activités de mesurage, services techniques et intégration au réseau de
 17 distribution ainsi que des ateliers spécialisés. Ces heures sont réalisées dans le cadre
 18 d'activités de maintenance où leur contribution est requise. Il n'y a pas d'impact sur la
 19 résultante dans la Vue électrique puisque ces activités cheminaient vers le Distributeur, la
 20 finalité est demeurée la même, mais les coûts de maintenance présentés sont plus complets.
 21 Ce raffinement a eu un impact de près de 25 M\$.

3.4. Chaîne de réalisation des travaux opérationnels sur le réseau de distribution

22 Les travaux opérationnels sont souvent le dernier maillon d'une chaîne d'activités
 23 interdépendantes. La réalisation de ces travaux est ainsi tributaire de celle d'activités
 24 préalables. Lorsque surviennent des contraintes lors de la réalisation de l'une ou plusieurs de
 25 ces dernières, certains travaux opérationnels doivent être déplacés dans le temps, ce qui
 26 engendre des écarts par rapport aux stratégies priorisées.

1 Au niveau des activités de distribution, l'ingénierie et le plantage des poteaux sont deux
2 activités charnières pour la réalisation des travaux. Afin d'assurer le bon fonctionnement de
3 cette chaîne de réalisation, des mesures ont été mises en place spécifiquement pour ces deux
4 volets.

Ingénierie

5 C'est l'activité Service technique et intégration au réseau de distribution qui est responsable
6 de fournir la plus grande partie de l'ingénierie requise lors de la réalisation des travaux. Un
7 rehaussement de la force de travail dans cette activité est planifié pour 2024 et 2025 et des
8 mesures ont été mises en place pour pallier aux difficultés de comblement des postes.

Plantage

9 Le plantage des poteaux est une activité principalement réalisée à l'externe et est une étape
10 critique pour assurer la réalisation des projets dans les délais. La croissance des projets et les
11 limites de capacité du marché nécessitent de développer des stratégies pour ajuster la
12 capacité aux besoins et de les mettre en place.

13 Cette stratégie est composée de mise en place et de montée en compétence d'équipes
14 internes, d'amélioration des relations contractuelles avec les fournisseurs externes pour
15 rehausser la productivité et d'amélioration des outils technologiques utilisés en planification et
16 réalisation des travaux.

4. Impacts collatéraux sur les autres activités

17 Le rehaussement de la force de travail opérationnelle en transport et en distribution aura un
18 impact direct sur le besoin de main-d'œuvre d'autres activités et un rehaussement des
19 ressources qui sont en soutien devient aussi nécessaire.

20 Une croissance des emplois en lien avec la gestion sur le terrain, la préparation et
21 l'ordonnancement des travaux ou encore le soutien technique est planifié. Ces ajouts à la force
22 de travail se retrouvent dans plusieurs activités et leurs impacts sont intégrés dans l'explication
23 de l'évolution des coûts de ces activités.

Activités de soutien

24 Hydro-Québec doit également s'assurer que la chaîne logistique est en adéquation avec la
25 croissance de la main-d'œuvre et des travaux, ce qui aura un impact sur divers domaines :

- 26 • Adaptation et investissements dans le parc immobilier ;
- 27 • Acquisition de camions nacelles, de matériel roulant spécialisé et d'outils
28 nécessaires à la réalisation des travaux ainsi que les espaces pour entreposer et
29 maintenir ces équipements ;

- 1
 - 2
 - 3
- Accroissement de la capacité de réalisation des ateliers de services spécialisés qui font la maintenance des véhicules, la fabrication de matériel nécessaire aux travaux.

Tableau C-2
Coût complet détaillé des activités de soutien (M\$)

Année historique 2023						
	Technologies numériques	Services partagés	Services corporatifs	Innovation	Construction	Total
1 Charges d'exploitation	973,5	969,4	667,0	120,3	111,5	2 841,6
2 Masse salariale	455,7	330,1	393,7	65,1	22,8	1 267,4
3 Salaires et avantages sociaux	414,1	301,2	358,1	59,0	22,8	1 155,1
4 Coût de retraite	41,6	28,9	35,6	6,1	-	112,3
5 Autres charges directes	461,0	353,0	110,1	14,6	62,3	1 001,0
6 Charges des activités de soutien	186,1	289,8	162,5	42,9	6,0	687,3
7 Charges des supports de proximité	-	8,7	1,0	-	-	9,7
8 Coûts capitalisés et autres cheminements	(129,4)	(12,2)	(0,3)	(2,3)	20,4	(123,7)
9 Revenus externes	(6,6)	(25,9)	(5,9)	(5,2)	-	(43,5)
10 Autres charges	148,3	187,8	8,7	6,6	0,3	351,7
11 Coûts complet	1 115,2	1 131,3	669,8	121,7	111,8	3 149,9
12 Coûts directs excluant coût de retraite (12=3+5+8+9+10)	887,5	803,9	470,7	72,7	105,8	2 340,6

Année de base 2024						
	Technologies numériques	Services partagés	Services corporatifs	Innovation	Construction	Total
13 Charges d'exploitation	1 018,0	990,6	731,3	137,0	24,8	2 901,7
14 Masse salariale	467,7	354,7	422,6	71,0	22,1	1 338,2
15 Salaires et avantages sociaux	413,5	315,5	374,0	62,5	22,1	1 187,7
16 Coût de retraite	54,2	39,1	48,6	8,5	-	150,5
17 Autres charges directes	533,6	397,3	139,0	19,3	2,7	1 092,0
18 Charges des activités de soutien	190,5	290,5	169,2	47,6	-	697,8
19 Charges des supports de proximité	-	6,2	0,8	-	-	7,0
20 Coûts capitalisés et autres cheminements	(173,8)	(58,0)	(0,4)	(1,0)	-	(233,2)
21 Revenus externes	(6,1)	(23,6)	(5,2)	(2,0)	-	(36,9)
22 Autres charges	164,1	202,1	10,0	7,5	-	383,7
23 Coût complet	1 176,0	1 169,1	736,1	142,4	24,8	3 248,5
24 Coûts directs excluant coût de retraite (24=15+17+20+21+22)	931,3	833,4	517,4	86,3	24,8	2 393,2

Année témoin 2025						
	Technologies numériques	Services partagés	Services corporatifs	Innovation	Construction	Total
25 Charges d'exploitation	1 080,4	1 027,7	753,5	144,1	25,3	3 031,0
26 Masse salariale	481,1	365,3	431,8	73,1	22,6	1 374,0
27 Salaires et avantages sociaux	418,3	319,9	375,8	63,3	22,6	1 199,8
28 Coût de retraite	62,8	45,4	56,1	9,9	-	174,2
29 Autres charges directes	590,4	414,1	142,1	19,7	2,7	1 169,0
30 Charges des activités de soutien	187,8	301,3	179,1	52,3	-	720,6
31 Charges des supports de proximité	-	6,4	0,9	-	-	7,3
32 Coûts capitalisés et autres cheminements	(178,9)	(59,5)	(0,5)	(1,0)	-	(239,8)
33 Revenus externes	(6,2)	(24,1)	(5,3)	(2,0)	-	(37,7)
34 Autres charges	200,1	217,4	6,6	9,7	-	433,8
35 Coût complet	1 274,4	1 221,0	754,7	151,8	25,3	3 427,1
36 Coûts directs excluant coût de retraite (36=27+29+32+33+34)	1 023,7	867,8	518,7	89,6	25,3	2 525,1

Annexe D – Évolution du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur réparti vers la Vue électrique

Tableau D-1
Évolution du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur réparti vers la Vue électrique (M\$)

	Clés de répartition	Année historique 2023				Année de base 2024				Année témoin 2025			
		Vue électrique				Vue électrique				Vue électrique			
		Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total
1	Élaborer des stratégies	1,3	1,3	44,4	46,9	2,1	1,3	59,3	62,6	2,1	1,2	57,4	60,8
2	Ventes à l'exportation et développement de marchés	1,3	1,3	44,4	46,9	-	1,3	59,3	62,6	2,1	1,2	57,4	60,8
3	Planifier et prioriser	-	4,2	-	4,2	-	5,4	-	5,4	-	5,4	-	5,4
4	Gestion des approvisionnements en électricité	-	4,2	-	4,2	-	5,4	-	5,4	-	5,4	-	5,4
5	Concevoir et construire	182,7	100,4	179,8	462,9	196,3	123,4	217,6	537,3	202,8	127,4	228,7	558,8
6	Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	9,9	4,5	12,9	27,3	11,5	5,5	14,1	31,0	11,8	5,5	13,4	30,6
7	Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	53,3	21,2	25,6	100,0	55,7	35,8	59,8	151,4	55,6	35,9	69,2	160,6
8		12,8	3,2	-	16,0	19,3	4,8	-	24,0	20,0	4,9	-	25,0
9		40,5	18,0	25,6	84,1	36,5	31,1	59,6	127,4	35,5	30,9	69,2	135,6
10	Expertise et soutien technique aux opérations	119,5	74,7	141,4	335,6	129,1	82,1	143,8	354,9	135,5	86,0	146,1	367,7
11	Expertise	71,4	32,5	92,3	196,2	80,0	38,0	98,2	216,2	86,2	39,9	97,8	223,9
12	Soutien technique en maintenance	48,1	42,2	49,1	139,4	49,1	44,1	45,6	138,7	49,3	46,1	48,3	143,7
13	Exploiter et commercialiser	817,7	1 578,0	936,6	3 332,3	878,9	1 711,7	728,5	3 319,1	833,1	1 649,5	812,8	3 295,4
14	Expérience client et commercialisation	-	556,6	12,3	568,9	-	633,3	14,4	647,7	-	683,9	15,3	699,1
15	Commercialisation	-	178,1	-	178,1	-	190,1	-	190,1	-	200,0	-	200,0
16	Expérience client	-	355,5	-	355,5	-	416,7	-	416,7	-	430,5	-	430,5
17	Efficacité énergétique	-	18,2	-	18,2	-	23,8	-	23,8	-	50,5	-	50,5
18	Mobilité	-	4,8	12,3	17,1	-	2,7	14,4	17,1	-	2,8	15,3	18,1
19	Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux	204,0	44,2	119,2	367,4	233,1	47,7	128,3	409,1	246,2	50,9	136,0	433,1
20	Conformité et fiabilité	15,8	1,1	5,1	22,0	19,0	1,3	6,1	26,4	19,6	1,4	6,3	27,3
21	Conduite du réseau	188,1	43,1	114,1	345,4	214,1	46,3	122,3	382,7	226,6	49,5	129,7	405,8
22	Service technique et intégration réseau	-	28,8	-	28,8	-	36,2	-	36,2	-	39,0	-	39,0
23	Opération et maintenance	613,3	730,0	608,7	1 952,0	645,2	816,3	545,2	2 006,8	586,4	678,8	590,1	1 855,3
24	Maintenance directe	410,8	360,7	420,4	1 191,9	428,4	414,6	397,9	1 240,9	436,5	437,3	427,7	1 301,6
25	Support opération et maintenance	141,4	206,1	185,3	532,8	144,6	230,6	142,8	517,9	149,8	241,6	154,2	545,6
26	Maîtrise de la végétation	61,1	163,2	3,0	227,3	72,3	171,2	4,5	248,0	-	-	8,1	8,1
27		48,1	129,2	2,3	179,6	56,2	133,2	3,5	192,9	-	-	6,5	6,5
28		13,0	34,0	0,6	47,7	16,1	38,0	1,0	55,1	-	-	1,7	1,7
29	Mesurage	0,5	85,6	-	86,1	0,5	82,4	-	82,9	0,5	86,8	-	87,3
30	Exploitation des réseaux autonomes	-	132,8	-	132,8	-	95,8	-	95,8	-	110,1	-	110,1
31	Autres activités non réglementées	-	-	196,5	196,5	-	-	40,5	40,5	-	-	71,5	71,5
32	Total	1 001,7	1 683,9	1 160,8	3 846,4	1 077,2	1 841,8	1 005,5	3 924,5	1 038,0	1 783,5	1 098,9	3 920,4
33	(+) Facturation interne et autres cheminements directs	173,2	112,1	84,6	369,8	210,4	128,9	106,5	445,9	212,0	150,4	109,9	472,3
34	Total	1 174,9	1 796,0	1 245,4	4 216,3	1 287,6	1 970,7	1 112,0	4 370,4	1 250,0	1 933,9	1 208,8	4 392,7

Tableau D-2
Évolution de la répartition de la sous-activité Conduite du réseau
Complément d'information en conformité à la décision D-2024-024

	Année historique 2023				Année de base 2024				Année témoin 2025			
	Vue électrique				Vue électrique				Vue électrique			
Conduite du réseau	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total
Clé de répartition	Volumétrie				Volumétrie				Volumétrie			
1. Attribution directe Clé: Aucune	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2. Exploitation mobile Clé: Points BDD pondérés (exc. Dist.)	352 690	s.o.	228 482	581 172	352 690	s.o.	228 482	581 172	352 690	s.o.	228 482	581 172
3. Résiduel Clé: Points BDD pondérés	352 690	115 265	228 482	696 437	352 690	115 265	228 482	696 437	352 690	115 265	228 482	696 437
Calcul des montants	Montants (M\$)				Montants (M\$)				Montants (M\$)			
4. Attribution directe	26,4	15,7	9,3	51,4	41,1	16,0	10,2	67,3	42,8	16,6	10,6	70,0
5. Exploitation mobile	77,9	-	50,5	128,4	80,1	-	51,9	132,0	83,2	-	53,9	137,0
6. Résiduel	83,8	27,4	54,3	165,5	92,9	30,4	60,2	183,5	100,7	32,9	65,2	198,8
7. Coût complet de Conduite du réseau	188,1	43,1	114,1	345,4	214,1	46,3	122,3	382,7	226,6	49,5	129,7	405,8
8. Points BDD pondérés (moyenne ¹)	54%	12%	33%	100%	56%	12%	32%	100%	56%	12%	32%	100%

¹ - Représente la moyenne pondérée des coûts complets du secteur par rapport au coût complet de la sous-activité

Tableau D-3
Détail du calcul des points BDD pondérés
Complément d'information en conformité à la décision D-2024-024

	Points BDD	Ratio de comparaison ¹	Points BDD pondérés
	a	b	c = a*b
Transport	352 690	1,0	352 690
Production	86 823	2,6	228 482
Distribution	1 740 497	0,1	115 265
	<u>2 180 010</u>		<u>696 437</u>

1- Le ratio de comparaison correspond aux Points BDD par ETC critiques du secteur de référence (Transport) / Points BDD par ETC critiques du secteur

Annexe E – Évolution de la volumétrie des clés de répartition du coût complet des activités et sous-activités de la chaîne de valeur

Tableau E-1
Évolution de la volumétrie des clés de répartition du coût complet
des activités et sous-activités de la chaîne de valeur

	Clés de répartition	Unités de mesure	Année historique 2023				Année de base 2024				Année témoin 2025				
			Vue électrique				Vue électrique				Vue électrique				
			Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	
1	Élaborer des stratégies														
1	Ventes à l'exportation et développement de marchés	Attribution directe	s.o.												
2	Planifier et prioriser														
2	Gestion des approvisionnements en électricité	Attribution directe	s.o.												
3	Concevoir et construire														
3	Gestion des actifs et planification du portefeuille d'investissements	Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation	GS	23,5	10,7	30,4	64,7	24,7	11,7	30,3	66,8	26,6	12,3	30,2	69,2
4	Conception et évolution du système énergétique et infrastructures	Heures projet	Hres	47 977	11 852	-	59 829	47 977	11 852	-	59 829	47 977	11 852	-	59 829
5		Attribution directe	s.o.												
6	Expertise et soutien technique aux opérations	Valeur nette des immobilisations corporelles en exploitation	GS	23,5	10,7	30,4	64,7	24,7	11,7	30,3	66,8	26,6	12,3	30,2	69,2
7	Expertise	Valeur des coûts de maintenance aux charges	MS	411,2	360,7	419,6	1 191,5	425,6	382,7	395,4	1 203,6	436,5	408,3	427,7	1 272,6
7	Soutien technique en maintenance														
8	Exploiter et commercialiser														
8	Expérience client et commercialisation														
9	Commercialisation	Attribution directe	s.o.												
9	Expérience client	Attribution directe	s.o.												
10	Efficacité énergétique	Attribution directe	s.o.												
10	Mobilité	Attribution directe	s.o.												
12	Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux														
12	Conformité et fiabilité	Nombre de normes et exigences	Nbre	401	28	128	557	401	28	128	557	401	28	128	557
13	Conduite du réseau	Points BDD pondérés	%	51%	17%	33%	100%	51%	17%	33%	100%	51%	17%	33%	100%
14	Service technique et intégration réseau														
14	Opération et maintenance	Attribution directe	s.o.												
15	Maintenance directe	Attribution directe	s.o.												
16	Support opérations et maintenance	Heures de réalisation des travaux	Hres	1 749 525	1 877 929	1 490 457	5 117 911	1 779 694	2 059 571	1 561 289	5 400 554	1 816 460	2 147 657	1 677 996	5 642 112
17	Maîtrise de la végétation	Attribution directe	s.o.												
18		Dollars de contrats végétation	MS	48,1	125,5	2,3	175,9	56,2	133,2	3,5	192,9	65,5	151,5	6,5	223,4
19	Mesurage														
20	Exploitation des réseaux autonomes	Attribution directe	s.o.												
21	Autres activités non réglementées	Attribution directe	s.o.												

Annexe F – Détail de la répartition des revenus de FI des activités de soutien selon les types de cheminement de coûts

Tableau F-1
Répartition des revenus de FI pour 2023
de chaque produit et service des activités de soutien (M\$)

	Année historique 2023						
	A	B	C	D	E	Total des revenus de facturation interne des activités de soutien	
	Frais corporatifs	Facturation interne capitalisée	Facturation interne entre les activités de soutien	Facturation interne directe Vue électrique	Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur		
1	Technologies numériques	-	114,1	224,4	171,9	604,9	1 115,2
2	Postes de travail	-	-	94,4	-	163,2	257,6
3	Nombre d'ETC	-	-	94,4	-	163,2	257,6
4	Télécommunications de réseau d'énergie	-	-	1,0	109,8	13,7	124,5
5	Capacité de bande passante en Mbps	-	-	1,0	109,8	13,7	124,5
6	Produits d'exploitation	-	-	87,7	-	408,7	496,4
7	Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisés	-	-	87,7	-	408,7	496,4
8	Services de développement	-	114,1	41,3	62,1	19,3	236,8
9	Coûts par projet (attribution directe)	-	114,1	41,3	62,1	19,3	236,8
10	Services partagés	-	90,9	285,3	62,7	692,3	1 131,3
11	Immobilier	-	8,8	132,4	8,4	133,5	283,1
12	Nombre de mètres carrés	-	-	42,4	-	42,4	84,8
13	Nombre d'effectifs desservis	-	-	83,9	-	79,2	163,1
14	Attribution directe	-	8,8	6,2	8,4	11,9	35,2
15	Transport	-	10,7	45,8	17,2	265,0	338,7
16	Nombre de passagers par milles parcourus	-	4,7	14,2	-	39,0	57,6
17	Véhicules	-	0,0	29,4	-	222,7	252,1
18	Attribution directe	-	6,0	2,2	17,2	3,4	28,8
19	Alimentation et hébergement	-	-	25,5	-	68,5	94,0
20	Nombre de nuitées	-	-	25,5	-	68,5	94,0
21	Attribution directe	-	-	-	-	-	-
22	Gestion du matériel	-	2,2	28,8	-	79,6	110,7
23	Nombre de transactions-magasin	-	-	28,2	-	78,4	106,6
24	Attribution directe	-	2,2	0,6	-	1,2	4,1
25	Service industriel	-	7,2	1,1	2,3	42,0	52,7
26	Attribution directe	-	7,2	1,1	2,3	42,0	52,7
27	Soutien administratif	-	11,3	6,4	-	51,6	69,3
28	Pourcentage d'effort par personne	-	-	5,6	-	44,6	50,2
29	Attribution directe	-	11,3	0,8	-	7,1	19,1
30	Environnement	-	12,0	5,3	34,8	11,0	63,1
31	Coûts estimés (attribution directe)	-	12,0	5,3	34,8	11,0	63,1
32	Santé et sécurité au travail	-	38,7	40,0	-	40,9	119,7
33	Nombre d'ETC	-	-	31,8	-	40,5	72,3
34	Attribution directe	-	38,7	8,2	-	0,4	47,4
35	Services corporatifs	145,8	11,4	213,5	25,8	273,4	669,8
36	Finances	18,3	1,0	60,6	-	71,8	151,7
37	Pourcentage d'effort par personne en fonction des activités	-	-	39,4	-	70,9	110,4
38	Frais corporatifs	18,3	-	-	-	-	18,3
39	Attribution directe	-	1,0	21,2	-	0,9	23,1
40	Sécurité corporative	-	4,7	20,4	-	41,4	66,5
41	Nombre d'ETC et niveau de sécurité	-	-	18,9	-	34,3	53,3
42	Attribution directe	-	4,7	1,5	-	7,1	13,3
43	Talents et culture	-	2,4	43,5	-	105,0	150,9
44	Nombre d'ETC	-	-	33,5	-	45,7	79,2
45	Attribution directe	-	2,4	10,1	-	59,2	71,7
46	Approvisionnement stratégique	-	-	48,5	-	12,1	60,6
47	Dollars d'engagement	-	-	48,5	-	12,1	60,6
48	Affaires corp., juridiques, réglementaires et gouvernance	13,1	0,3	18,7	25,8	16,4	74,3
49	Frais corporatifs	13,1	-	-	-	-	13,1
50	Attribution directe	-	0,3	18,7	25,8	16,4	61,2
51	Planification stratégique	-	-	5,6	-	6,8	12,4
52	Nombre d'ETC	-	-	5,6	-	6,8	12,4
53	Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	-	-	15,8	-	19,7	35,4
54	Pourcentage d'effort par personne	-	-	8,3	-	11,8	20,1
55	Attribution directe	-	-	7,5	-	7,9	15,3
56	Audit interne	6,3	-	-	-	-	6,3
57	Frais corporatifs	6,3	-	-	-	-	6,3
58	Développement durable, relations avec les communautés et communications	104,5	3,0	0,3	-	0,2	107,9
59	Frais corporatifs	104,5	-	-	-	-	104,5
60	Attribution directe	-	3,0	0,3	-	0,2	3,5
61	Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	3,6	-	-	-	-	3,6
62	Frais corporatifs	3,6	-	-	-	-	3,6
63	Innovation	-	1,7	4,2	104,4	11,5	121,7
64	Nombre d'heures (attribution directe)	-	1,7	4,2	104,4	11,5	121,7
65	Construction	-	21,5	20,0	-	70,3	111,8
66	Attribution directe	-	21,5	20,0	-	70,3	111,8
67	RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN AVANT AUTRES COÛTS	145,8	239,6	747,3	364,8	1 652,3	3 149,9
68	Autres cheminements de coûts ¹	-	-	104,8	5,0	-	109,8
69	RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN	145,8	239,6	852,1	369,8	1 652,3	3 259,7

¹ Inclus les coûts liés à des ententes d'hébergement infonuagique et la facturation interne de la vue électrique vers la vue électrique

Tableau F-2
Répartition des revenus de FI pour 2024
de chaque produit et service des activités de soutien (M\$)

	Année de base 2024					
	A	B	C	D	E	Total des revenus de facturation interne des activités de soutien
	Frais corporatifs	Facturation interne capitalisée	Facturation interne entre les activités de soutien	Facturation interne directe Vue électrique	Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	
1 Technologies numériques	-	88,8	232,9	204,3	650,1	1 176,0
2 Postes de travail	-	-	103,7	-	181,5	285,2
3 Nombre d'ETC	-	-	103,7	-	181,5	285,2
4 Télécommunications de réseau d'énergie	-	-	1,0	113,7	14,2	128,9
5 Capacité de bande passante en Mbps	-	-	1,0	113,7	14,2	128,9
6 Produits d'exploitation	-	-	96,9	-	451,7	548,6
7 Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisés	-	-	96,9	-	451,7	548,6
8 Services de développement	-	88,8	31,3	90,6	2,6	213,3
9 Coûts par projet (attribution directe)	-	88,8	31,3	90,6	2,6	213,3
10 Services partagés	-	98,4	298,5	70,4	701,7	1 169,1
11 Immobilier	-	18,3	137,5	13,5	139,5	308,7
12 Nombre de mètres carrés	-	-	44,7	-	44,7	89,4
13 Nombre d'effectifs desservis	-	-	88,3	-	83,6	171,9
14 Attribution directe	-	18,3	4,5	13,5	11,2	47,4
15 Transport	-	10,3	46,5	15,1	284,1	355,9
16 Nombre de passagers par miles parcourus	-	8,6	20,1	-	45,0	73,7
17 Véhicules	-	-	26,0	-	236,9	262,8
18 Attribution directe	-	1,7	0,5	15,1	2,2	19,4
19 Alimentation et hébergement	-	-	24,9	-	67,4	92,3
20 Nombre de nuitées	-	-	24,9	-	67,4	92,3
21 Attribution directe	-	-	-	-	-	-
22 Gestion du matériel	-	2,9	29,0	-	81,3	113,2
23 Nombre de transactions-magasin	-	-	29,0	-	80,7	109,7
24 Attribution directe	-	2,9	-	-	0,6	3,5
25 Service industriel	-	-	0,9	2,8	11,3	15,0
26 Attribution directe	-	-	0,9	2,8	11,3	15,0
27 Soutien administratif	-	10,9	9,8	-	52,3	72,9
28 Pourcentage d'effort par personne	-	-	5,5	-	44,3	49,8
29 Attribution directe	-	10,9	4,3	-	8,0	23,1
30 Environnement	-	12,1	6,1	39,2	21,5	78,8
31 Coûts estimés (attribution directe)	-	12,1	6,1	39,2	21,5	78,8
32 Santé et sécurité au travail	-	44,0	43,9	-	44,4	132,3
33 Nombre d'ETC	-	-	33,9	-	44,4	78,3
34 Attribution directe	-	44,0	10,1	-	-	54,0
35 Services corporatifs	164,8	9,5	232,4	36,4	293,0	736,1
36 Finances	25,6	1,2	62,7	-	77,0	166,6
37 Pourcentage d'effort par personne en fonction des activités	-	-	42,1	-	76,7	118,8
38 Frais corporatifs	25,6	-	-	-	-	25,6
39 Attribution directe	-	1,2	20,7	-	0,3	22,2
40 Sécurité corporative	-	3,6	20,4	-	43,0	67,1
41 Nombre d'ETC et niveau de sécurité	-	-	19,5	-	35,7	55,2
42 Attribution directe	-	3,6	0,9	-	7,3	11,8
43 Talents et culture	-	0,7	44,3	-	110,1	155,0
44 Nombre d'ETC	-	-	34,0	-	47,7	81,8
45 Attribution directe	-	0,7	10,2	-	62,3	73,3
46 Approvisionnement stratégique	-	-	56,9	-	14,2	71,1
47 Dollars d'engagement	-	-	56,9	-	14,2	71,1
48 Affaires corp., juridiques, réglementaires et gouvernance	14,9	(0,0)	20,8	36,4	16,9	88,9
49 Frais corporatifs	14,9	-	-	-	-	14,9
50 Attribution directe	-	(0,0)	20,8	36,4	16,9	74,0
51 Planification stratégique	-	-	8,6	-	10,9	19,6
52 Nombre d'ETC	-	-	8,6	-	10,9	19,6
53 Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	-	-	18,6	-	20,9	39,6
54 Pourcentage d'effort par personne	-	-	8,3	-	11,5	19,9
55 Attribution directe	-	-	10,3	-	9,4	19,7
56 Audit interne	7,4	-	-	-	-	7,4
57 Frais corporatifs	7,4	-	-	-	-	7,4
58 Développement durable, relations avec les communautés et communications	111,8	3,9	-	-	-	115,7
59 Frais corporatifs	111,8	-	-	-	-	111,8
60 Attribution directe	-	3,9	-	-	-	3,9
61 Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	5,1	-	-	-	-	5,1
62 Frais corporatifs	5,1	-	-	-	-	5,1
63 Innovation	-	-	5,2	129,7	7,6	142,4
64 Nombre d'heures (attribution directe)	-	-	5,2	129,7	7,6	142,4
65 Construction	-	23,9	0,9	-	0,0	24,8
66 Attribution directe	-	23,9	0,9	-	0,0	24,8
67 RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN AVANT AUTRES COÛTS	164,8	220,6	769,9	440,8	1 652,3	3 248,5
68 Autres cheminements de coûts ¹	-	-	108,1	5,0	-	113,2
69 RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN	164,8	220,6	878,0	445,9	1 652,3	3 361,6

¹ Inclus les coûts liés à des ententes d'hébergement infonuagique et la facturation interne de la vue électrique vers la vue électrique

Tableau F-3
Répartition des revenus de FI pour 2025
de chaque produit et service des activités de soutien (M\$)

	Année témoin 2025					Total des revenus de facturation interne des activités de soutien
	A	B	C	D	E	
	Frais corporatifs	Facturation interne capitalisée	Facturation interne entre les activités de soutien	Facturation interne directe Vue électrique	Facturation interne des services rendus aux activités de la chaîne de valeur	
1 Technologies numériques	-	90,6	256,9	223,0	703,9	1 274,4
2 Postes de travail	-	-	109,7	-	200,5	310,2
3 Nombre d'ETC	-	-	109,7	-	200,5	310,2
4 Télécommunications de réseau d'énergie	-	-	4,0	116,0	14,5	131,6
5 Capacité de bande passante en Mbps	-	-	1,0	116,0	14,5	131,6
6 Produits d'exploitation	-	-	104,5	-	487,1	591,5
7 Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisés	-	-	104,5	-	487,1	591,5
8 Services de développement	-	90,6	41,7	106,9	1,8	241,1
9 Coûts par projet (attribution directe)	-	90,6	41,7	106,9	1,8	241,1
10 Services partagés	-	99,6	314,1	70,6	736,6	1 221,0
11 Immobilier	-	18,7	146,9	12,1	148,7	326,5
12 Nombre de mètres carrés	-	-	47,8	-	47,9	95,7
13 Nombre d'effectifs desservis	-	-	94,5	-	89,4	184,0
14 Attribution directe	-	18,7	4,6	12,1	11,4	46,8
15 Transport	-	10,5	47,0	15,8	295,9	369,3
16 Nombre de passagers par miles parcourus	-	8,8	19,1	-	42,8	70,7
17 Véhicules	-	-	27,5	-	250,9	278,3
18 Attribution directe	-	1,7	0,5	15,8	2,2	20,3
19 Alimentation et hébergement	-	-	26,3	-	71,2	97,5
20 Nombre de nuitées	-	-	26,3	-	71,2	97,5
21 Attribution directe	-	-	-	-	-	-
22 Gestion du matériel	-	3,0	29,0	-	81,3	113,2
23 Nombre de transactions-magasin	-	-	29,0	-	80,6	109,6
24 Attribution directe	-	3,0	-	-	0,6	3,6
25 Service industriel	-	-	0,9	2,6	15,4	18,9
26 Attribution directe	-	-	0,9	2,6	15,4	18,9
27 Soutien administratif	-	11,2	10,2	-	54,4	75,8
28 Pourcentage d'effort par personne	-	-	5,7	-	46,1	51,8
29 Attribution directe	-	11,2	4,5	-	8,3	24,0
30 Environnement	-	12,3	6,2	40,1	21,9	80,5
31 Coûts estimés (attribution directe)	-	12,3	6,2	40,1	21,9	80,5
32 Santé et sécurité au travail	-	43,9	47,5	-	47,9	139,2
33 Nombre d'ETC	-	-	35,1	-	47,9	82,9
34 Attribution directe	-	43,9	12,5	-	-	56,3
35 Services corporatifs	163,0	9,7	238,1	37,2	306,8	754,7
36 Finances	23,1	1,3	65,8	-	81,9	172,1
37 Pourcentage d'effort par personne en fonction des activités	-	-	44,7	-	81,7	126,4
38 Frais corporatifs	23,1	-	-	-	-	23,1
39 Attribution directe	-	1,3	21,1	-	0,3	22,6
40 Sécurité corporative	-	3,7	20,8	-	45,0	69,5
41 Nombre d'ETC et niveau de sécurité	-	-	19,9	-	37,4	57,3
42 Attribution directe	-	3,7	0,9	-	7,6	12,3
43 Talents et culture	-	0,7	45,0	-	115,2	161,0
44 Nombre d'ETC	-	-	34,4	-	50,2	84,6
45 Attribution directe	-	0,7	10,6	-	65,0	76,4
46 Approvisionnement stratégique	-	-	57,6	-	14,3	71,9
47 Dollars d'engagement	-	-	57,6	-	14,3	71,9
48 Affaires corp., juridiques, réglementaires et gouvernance	15,4	0,0	21,4	37,2	17,6	91,6
49 Frais corporatifs	15,4	-	-	-	-	15,4
50 Attribution directe	-	0,0	21,4	37,2	17,6	76,2
51 Planification stratégique	-	-	8,5	-	11,2	19,7
52 Nombre d'ETC	-	-	8,5	-	11,2	19,7
53 Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	-	-	18,9	-	21,4	40,4
54 Pourcentage d'effort par personne	-	-	8,5	-	11,7	20,2
55 Attribution directe	-	-	10,5	-	9,7	20,2
56 Audit interne	6,9	-	-	-	-	6,9
57 Frais corporatifs	6,9	-	-	-	-	6,9
58 Développement durable, relations avec les communautés et communications	112,3	4,0	-	-	-	116,3
59 Frais corporatifs	112,3	-	-	-	-	112,3
60 Attribution directe	-	4,0	-	-	-	4,0
61 Bureaux PDG, PCA, Protectrice de la personne	5,3	-	-	-	-	5,3
62 Frais corporatifs	5,3	-	-	-	-	5,3
63 Innovation	-	-	5,5	138,4	7,9	151,8
64 Nombre d'heures (attribution directe)	-	-	5,5	138,4	7,9	151,8
65 Construction	-	24,4	0,9	-	0,0	25,3
66 Attribution directe	-	24,4	0,9	-	0,0	25,3
67 RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN AVANT AUTRES COÛTS	163,0	224,3	815,5	469,2	1 755,2	3 427,1
68 Autres cheminements de coûts ¹	-	-	101,5	3,1	-	104,5
69 RÉPARTITION DU COÛT COMPLET DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN	163,0	224,3	916,9	472,3	1 755,2	3 531,6

¹ Inclus les coûts liés à des ententes d'hébergement infonuagique et la facturation interne de la vue électrique vers la vue électrique

Tableau F-4
Facturation interne directe par produits et services (M\$)

	Année historique 2023				Année de base 2024				Année témoin 2025			
	Vue électrique				Vue électrique				Vue électrique			
	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total	Transport	Distribution	Non réglementé	Total
1 Technologies numériques	101,9	34,2	35,9	171,9	122,7	44,4	37,2	204,3	120,5	63,6	38,9	223,0
2 Télécommunications de réseau d'énergie	80,8	-	29,0	109,8	83,6	-	30,0	113,7	85,4	-	30,7	116,0
3 Services de développement	21,1	34,2	6,9	62,1	39,1	44,4	7,2	90,6	35,1	63,6	8,2	106,9
4 Services partagés	16,5	29,5	16,7	62,7	17,7	28,2	24,5	70,4	18,0	29,3	23,3	70,6
5 Immobilier	3,9	3,0	1,5	8,4	3,5	2,7	7,2	13,5	3,6	2,7	5,8	12,1
6 Transport	-	17,2	-	17,2	-	15,1	-	15,1	-	15,8	-	15,8
7 Services industriels	1,1	-	1,3	2,3	1,2	-	1,5	2,8	1,2	-	1,4	2,6
8 Environnement	11,5	9,3	14,0	34,8	12,9	10,5	15,7	39,2	13,2	10,7	16,1	40,1
9 Services corporatifs	17,4	8,4	-	25,8	23,4	13,0	-	36,4	24,0	13,2	-	37,2
10 Affaires juridiques et réglementaires	17,4	8,4	-	25,8	23,4	13,0	-	36,4	24,0	13,2	-	37,2
11 Innovation	37,2	36,6	30,7	104,4	46,3	39,9	43,4	129,7	49,3	42,8	46,3	138,4
12 Construction	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 FACTURATION INTERNE DIRECTEMENT DANS LA VUE ÉLECTRIQUE	172,9	108,7	83,3	364,8	210,1	125,5	105,1	440,8	211,8	149,0	108,5	469,2
14 Autres cheminements directs ¹	0,3	3,4	1,3	5,0	0,3	3,4	1,4	5,0	0,3	1,4	1,4	3,1
15 FACTURATION INTERNE et AUTRES CHEMINEMENTS DIRECTS	173,2	112,1	84,6	369,8	210,4	128,9	106,5	445,9	212,0	150,4	109,9	472,3

¹ Inclus les coûts liés à des ententes d'hébergement infonuagique et la facturation interne de la vue électrique vers la vue électrique

Annexe G – Détail du coût complet des activités de soutien réparti aux activités de la chaîne de valeur

Tableau G-1
Coût complet des activités de soutien pour 2023 réparti aux activités de la chaîne de valeur (M\$)

	Élaborer des stratégies		Planifier et prioriser		Concevoir et construire					Exploiter et commercialiser										Année historique 2023						
	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
					Expertise	Soutien technique en maintenance	Commercialisation	Expérience client	Mobilité (recharge de réseau)	Interventions en efficacité énergétique	Conduite du réseau	Conformité et fiabilité	Service technique et intégration réseau	Maintenance directe	Support opération et maintenance	Maîtrise de la végétation										
1 Technologies numériques	9,3	0,3	2,6	8,9	32,6	23,2	68,3	113,4	5,3	-	100,2	4,5	8,2	0,0	201,1	6,3	16,0	3,9	0,7	604,9						
2 Postes de travail	2,5	0,3	1,7	6,7	13,1	9,3	7,8	11,3	0,6	-	15,6	0,7	6,9	-	74,7	2,4	5,9	3,1	0,6	163,2						
3 Nombre d'ETC	2,5	0,3	1,7	6,7	13,1	9,3	7,8	11,3	0,6	-	15,6	0,7	6,9	-	74,7	2,4	5,9	3,1	0,6	163,2						
4 Télécommunications de réseau d'énergie	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,3	0,4	-	-	2,3	0,1	0,2	-	-	13,7						
5 Capacité de bande passante en Mbps	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,3	0,4	-	-	2,3	0,1	0,2	-	-	13,7						
6 Produits d'exploitation	5,4	-	-	-	17,6	12,5	59,8	100,3	4,6	-	74,3	3,2	-	-	117,7	3,8	9,3	-	-	408,7						
7 Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisées	5,4	-	-	-	17,6	12,5	59,8	100,3	4,6	-	74,3	3,2	-	-	117,7	3,8	9,3	-	-	408,7						
8 Services de développement	0,8	0,0	0,9	2,2	1,9	1,4	0,7	1,7	0,1	-	0,0	0,2	1,3	0,0	6,4	0,1	0,7	0,8	0,1	19,3						
9 Coûts par projet (attribution directe)	0,8	0,0	0,9	2,2	1,9	1,4	0,7	1,7	0,1	-	0,0	0,2	1,3	0,0	6,4	0,1	0,7	0,8	0,1	19,3						
10 Services partagés	6,3	0,3	2,7	7,2	22,6	16,1	9,9	14,4	0,9	-	27,5	1,2	14,1	27,9	482,4	14,7	36,1	6,7	1,4	692,3						
11 Immobilier	4,5	0,2	1,3	4,5	9,7	6,9	5,6	8,1	0,5	-	7,5	0,3	4,1	0,0	70,2	2,2	5,5	2,0	0,4	133,5						
12 Nombre de mètres carrés	2,3	0,1	0,2	1,1	0,8	0,1	0,1	0,4	0,0	-	0,4	0,0	0,2	-	33,4	1,1	2,6	0,1	0,0	42,4						
13 Nombre d'effectifs desservis	1,7	0,2	1,2	4,3	8,6	6,1	5,5	8,0	0,4	-	7,1	0,3	3,9	-	28,7	0,9	2,1	1,8	0,4	3,9						
14 Attribution directe	0,5	-	-	0,0	0,0	0,0	-	-	0,0	-	-	-	-	0,0	10,1	0,3	0,8	0,1	-	11,9						
15 Transport	0,1	0,1	0,1	0,1	4,6	3,3	0,1	0,1	0,0	-	6,6	0,3	3,6	0,5	219,8	7,0	17,0	1,6	0,3	265,0						
16 Nombre de passagers par milles parcourus	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6	1,8	0,0	0,0	0,0	-	3,4	0,1	0,0	0,5	27,2	0,0	0,0	0,0	0,0	30,0						
17 Véhicules	0,1	-	0,0	0,1	2,0	1,4	0,0	0,0	0,0	-	3,1	0,1	3,6	-	189,3	6,1	14,9	1,8	0,3	222,7						
18 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	3,4	0,0	-	-	-	3,4						
19 Alimentation et hébergement	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	5,4	0,2	0,1	-	51,7	1,7	4,1	0,0	0,0	68,5						
20 Nombre de nuitées	0,0	0,0	0,2	0,1	2,7	1,9	0,1	0,2	0,0	-	5,4	0,2	0,1	-	51,7	1,7	4,1	0,0	0,0	68,5						
21 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
22 Gestion du matériel	1,0	-	0,2	0,2	1,0	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,8	0,0	2,0	1,1	64,0	2,1	5,1	0,9	0,3	79,6						
23 Nombre de transactions-magasin	1,0	-	0,2	0,2	1,0	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,8	0,0	2,0	-	63,9	2,1	5,0	0,9	0,3	78,4						
24 Attribution directe	-	-	-	-	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	1,1	0,1	-	0,0	0,0	1,2						
25 Service industriel	-	-	0,0	0,0	0,4	0,3	-	-	0,0	-	0,0	-	-	-	25,3	15,7	0,1	0,3	0,0	42,0						
26 Attribution directe	-	-	0,0	0,0	0,4	0,3	-	-	0,0	-	0,0	-	-	-	25,3	15,7	0,1	0,3	0,0	42,0						
27 Soutien administratif	-	-	0,0	0,0	1,0	0,7	2,1	3,1	0,2	-	3,4	0,1	2,6	0,0	33,4	1,1	2,6	1,2	0,2	51,6						
28 Pourcentage d'effort par personne	-	-	-	0,8	0,6	2,1	3,1	0,2	0,1	-	3,4	0,1	2,6	0,0	27,3	0,9	2,2	1,2	0,2	46,6						
29 Attribution directe	-	-	-	0,0	0,2	0,1	-	-	-	-	-	-	-	0,0	6,1	0,2	0,5	-	-	7,1						
30 Environnement	0,0	-	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-	0,0	0,0	0,0	0,7	9,0	-	-	0,1	-	11,0						
31 Codes estimés (attribution directe)	-	-	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-	0,0	0,0	0,0	0,7	9,0	-	-	0,1	-	11,0						
32 Santé et sécurité au travail	0,6	0,1	0,4	1,7	3,3	2,3	1,9	2,8	0,1	-	3,9	0,2	1,7	0,3	18,6	0,6	1,5	0,8	0,1	40,9						
33 Nombre d'ETC	0,6	0,1	0,4	1,7	3,3	2,3	1,9	2,8	0,1	-	3,9	0,2	1,7	-	18,5	0,6	1,5	0,8	0,1	40,5						
34 Attribution directe	-	-	-	-	0,0	0,0	-	-	-	-	0,0	-	-	-	0,3	0,1	-	-	-	0,4						
35 Services corporatifs	9,7	0,3	2,1	9,2	25,5	18,1	14,3	21,4	1,3	0,2	15,5	0,7	9,8	0,2	127,2	3,6	8,9	4,4	0,8	273,4						
36 Finances	0,3	0,1	0,5	1,7	17,6	12,5	2,1	3,7	0,2	0,2	3,3	0,1	1,4	-	24,6	0,8	1,9	0,8	0,1	71,8						
37 Pourcentage d'effort par personne en fonction des activités	0,2	0,1	0,5	1,7	17,6	12,5	2,1	3,1	0,2	-	3,3	0,1	1,4	-	24,6	0,8	1,9	0,8	0,1	70,9						
38 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
39 Sécurité corporative	0,1	0,0	0,2	0,8	1,6	1,2	3,6	5,3	0,3	0,2	2,0	0,1	0,9	0,2	23,4	0,3	0,7	0,4	0,1	41,4						
40 Nombre d'ETC et niveau de sécurité	0,3	0,0	0,2	0,8	1,6	1,2	1,0	1,4	0,1	-	2,0	0,1	0,9	-	23,2	0,3	0,7	0,4	0,1	34,3						
41 Attribution directe	-	-	-	-	0,8	0,6	2,6	3,9	0,2	-	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,0	-	0,0	-	0,1						
42 Talents et culture	0,9	0,1	0,5	3,8	4,5	3,2	5,4	7,9	0,4	-	7,4	0,3	5,4	0,0	56,2	1,8	4,4	2,4	0,4	105,0						
43 Nombre d'ETC	0,7	0,1	0,5	1,9	3,7	2,6	2,2	3,2	0,2	-	4,4	0,2	1,9	-	20,9	0,7	1,6	0,9	0,2	45,7						
44 Attribution directe	0,2	0,0	0,2	1,9	0,8	0,6	3,2	4,7	0,2	-	3,1	0,1	3,4	0,0	35,3	1,1	2,8	1,6	0,3	89,2						
45 Appropriation stratégique	0,3	0,0	0,1	0,4	0,3	0,2	0,4	0,6	0,0	-	0,0	0,0	1,1	-	7,3	0,2	0,6	0,5	0,1	12,1						
46 Dollars d'engagement	0,3	0,0	0,1	0,4	0,3	0,2	0,4	0,6	0,0	-	0,0	0,0	1,1	-	7,3	0,2	0,6	0,5	0,1	12,1						
47 Affaires juridiques et réglementaires	1,6	0,1	0,1	0,3	0,6	0,4	1,7	2,5	0,3	-	0,9	0,0	0,3	-	6,6	0,2	0,5	0,1	0,0	16,4						
48 Attribution directe	1,6	0,1	0,1	0,3	0,6	0,4	1,7	2,5	0,3	-	0,9	0,0	0,3	-	6,6	0,2	0,5	0,1	0,0	16,4						
49 Planification stratégique	0,1	0,0	0,1	0,3	0,6	0,4	0,3	0,5	0,0	-	0,7	0,0	0,3	-	3,1	0,1	0,2	0,1	0,0	6,8						
50 Nombre d'ETC	0,1	0,0	0,1	0,3	0,6	0,4	0,3	0,5	0,0	-	0,7	0,0	0,3	-	3,1	0,1	0,2	0,1	0,0	6,8						
51 Gestion intégrée des risques de l'entreprise et valorisation des stratégies d'affaires	6,3	0,0	0,6	1,8	0,3	0,2	0,7	1,0	0,1	-	1,3	0,1	0,5	-	5,9	0,2	0,5	0,2	0,0	19,7						
52 Pourcentage d'effort par personne	6,2	-	0,6	1,6	0,0	0,0	0,5	0,8	0,0	-	0,9	0,0	0,3	-	0,4	0,0	0,0	0,1	0,0	11,8						
53 Attribution directe	0,1	0,0	0,0	0,2	0,3	0,2	0,2	0,0	0,0	-	0,4	0,0	0,2	-	5,5	0,2	0,4	0,1	0,0	7,9						
54 Développement durable, relations avec les communautés et communications	-	-	-	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-	0,0	0,0	0,0	0,2						
55 Attribution directe	-	-	-	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-	0,0	0,0	0,0	0,2						
56 Innovation	4,6	-	0,7	0,1	0,4	0,3	-	-	0,0	-	-	-	-	-	0,1	5,2	-	-	0,0	11,5						
57 Nombre heures (attribution directe)	4,6	-	0,7	0,1	0,4	0,3	-	-	0,0	-	-	-	-	-	0,1	5,2	-	-	0,0	11,5						
58 Construction	-	-	0,0	0,3	0,8	0,6	-	-	-	-	0,6	0,0	-	-	66,3	0,6	0,1	1,0	-	70,3						
59 Attribution directe	-	-	0,0	0,3	0,8	0,6	-	-	-	-	0,6	0,0	-	-	66,3	0,6	0,1	1,0	-	70,3						
60 Total Année historique 2023	29,9	0,9	8,1	25,7	82,0	58,2	92,5	149,2	7,4	0,2	143,9	6,4	32,1	94,6	816,5	24,8	61,0	16,0	2,9	1 652,3						

Tableau G-2
Coût complet des activités de soutien pour 2024 réparti aux activités de la chaîne de valeur (M\$)

	Élaborer des stratégies		Planifier et prioriser		Concevoir et construire				Exploiter et commercialiser										Année de base 2024	
	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		
					Expertise	Soutien technique en maintenance	Commercialisation	Expérience client	Mobilité (recharge de réseau)	Interventions en efficacité énergétique	Conduite du réseau		Conformité et fiabilité	Maintenance directe	Support opération et maintenance					Maîtrise de la végétation
1 Technologies numériques	10,2	0,6	2,3	9,2	35,9	23,0	72,9	125,3	5,2	-	110,3	4,8	8,2	-	213,5	7,2	17,4	3,5	0,5	650,1
2 Postes de travail	2,7	0,3	2,0	8,4	15,6	10,0	8,3	12,5	0,6	-	17,5	0,8	8,2	-	81,3	2,7	6,6	3,5	0,5	181,5
3 Nombre d'ETC	2,7	0,3	2,0	8,4	15,6	10,0	8,3	12,5	0,6	-	17,5	0,8	8,2	-	81,3	2,7	6,6	3,5	0,5	181,5
4 Télécommunications de réseau d'énergie	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,7	0,5	-	-	2,3	0,1	0,2	-	-	14,2
5 Capacité de bande passante en Mbps	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,7	0,5	-	-	2,3	0,1	0,2	-	-	14,2
6 Produits d'exploitation	6,0	-	-	-	20,3	13,0	64,6	115,8	4,7	-	82,2	3,6	-	-	129,6	4,4	10,6	-	-	451,7
7 Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisés	6,0	-	-	-	20,3	13,0	64,6	115,8	4,7	-	82,2	3,6	-	-	129,6	4,4	10,6	-	-	451,7
8 Services de développement	1,0	0,3	0,3	0,8	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,2	-	-	-	-	2,6
9 Coûts par projet (attribution directe)	1,0	0,3	0,3	0,8	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,2	-	-	-	-	2,6
10 Services partagés	6,1	0,3	2,5	8,3	24,9	16,0	10,1	15,2	0,7	-	29,6	1,3	14,4	1,9	506,4	16,2	39,2	7,5	1,1	701,7
11 Immobilier	4,2	0,2	1,4	4,9	10,6	5,8	5,8	8,7	0,4	-	7,9	0,3	4,5	-	71,8	2,4	5,9	3,3	0,3	139,5
12 Nombre de mètres carrés	2,4	-	0,1	0,2	1,2	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,5	0,0	0,2	-	35,0	1,2	2,9	0,1	0,0	44,7
13 Nombre d'effectifs desservis	1,8	0,2	1,3	4,7	9,4	6,0	5,7	8,6	0,4	-	7,4	0,3	4,3	-	28,0	0,9	2,3	1,8	0,3	83,6
14 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,8	-	0,7	1,4	-	11,2
15 Transport	0,2	-	0,1	0,6	5,7	3,6	0,1	0,1	0,0	-	8,0	0,3	3,1	1,3	232,5	7,9	19,1	1,3	0,2	284,1
16 Nombre de passagers par miles parcourus	0,0	-	0,1	0,3	0,2	2,1	0,0	0,0	0,0	-	4,0	0,2	0,1	-	31,3	1,1	2,6	0,0	0,0	45,0
17 Véhicules	0,0	-	0,0	0,2	2,5	1,6	0,0	0,0	0,0	-	4,0	0,2	0,1	-	202,4	6,8	16,4	1,3	0,2	236,9
18 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,3	0,8	0,1	-	-	2,2
19 Alimentation et hébergement	0,0	0,0	0,3	0,1	2,8	1,8	0,1	0,1	0,0	-	5,3	0,2	0,1	-	50,6	1,7	4,2	0,0	0,0	67,4
20 Nombre de nuitées	0,0	0,0	0,3	0,1	2,8	1,8	0,1	0,1	0,0	-	5,3	0,2	0,1	-	50,6	1,7	4,2	0,0	0,0	67,4
21 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22 Gestion du matériel	1,0	-	0,2	0,3	1,0	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,9	0,0	2,1	0,6	65,5	2,2	5,4	0,9	0,3	81,3
23 Nombre de transactions-magasin	1,0	-	0,2	0,3	1,0	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,9	0,0	2,1	0,6	65,5	2,2	5,4	0,9	0,3	81,3
24 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,6	-	-	-	-	0,6
25 Service industriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,9	0,1	0,3	-	-	11,3
26 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,9	0,1	0,3	-	-	11,3
27 Soutien administratif	-	-	0,0	0,0	1,0	0,6	2,0	3,1	0,1	-	3,2	0,1	2,6	0,1	34,3	1,2	2,8	1,1	0,2	52,3
28 Pourcentage d'effort par personne	-	-	-	-	0,8	0,5	2,0	3,1	0,1	-	3,2	0,1	2,6	0,1	27,4	0,9	2,2	1,1	0,2	44,3
29 Attribution directe	-	-	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	6,9	0,2	0,6	-	-	8,0
30 Environnement	-	-	0,1	0,3	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	21,0	-	-	-	-	21,5
31 Coûts estimés (attribution directe)	-	-	0,1	0,3	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	21,0	-	-	-	-	21,5
32 Santé et sécurité au travail	0,7	0,1	0,5	2,0	3,8	2,4	2,0	3,1	0,1	-	4,3	0,2	2,0	-	19,9	0,7	1,6	0,8	0,1	44,4
33 Nombre d'ETC	0,7	0,1	0,5	2,0	3,8	2,4	2,0	3,1	0,1	-	4,3	0,2	2,0	-	19,9	0,7	1,6	0,8	0,1	44,4
34 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35 Services corporatifs	10,9	0,3	2,4	8,3	29,2	18,8	14,4	21,8	1,0	0,3	17,0	0,7	11,2	-	137,0	4,2	10,1	4,8	0,7	293,0
36 Finances	0,2	0,1	0,6	1,9	19,9	12,8	2,3	3,4	0,2	0,3	3,6	0,2	1,5	-	26,3	0,9	2,2	0,7	0,1	77,0
37 Pourcentage d'effort par personne en fonction des activités	0,2	0,1	0,6	1,9	19,9	12,8	2,3	3,4	0,2	0,3	3,6	0,2	1,5	-	26,3	0,9	2,2	0,7	0,1	77,0
38 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3
39 Sécurité corporative	0,3	0,0	0,2	1,0	1,9	1,2	3,8	5,8	0,3	-	2,1	0,1	1,0	-	23,7	0,3	0,8	0,4	0,1	43,0
40 Nombre d'ETC et niveau de sécurité	0,3	0,0	0,2	1,0	1,9	1,2	3,8	5,8	0,3	-	2,1	0,1	1,0	-	23,7	0,3	0,8	0,4	0,1	43,0
41 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42 Talents et culture	0,9	0,1	0,5	2,2	5,0	3,2	5,6	8,5	0,4	-	7,9	0,3	6,0	-	59,6	2,0	4,9	2,6	0,4	110,1
43 Nombre d'ETC	0,9	0,1	0,5	2,2	5,0	3,2	5,6	8,5	0,4	-	7,9	0,3	6,0	-	59,6	2,0	4,9	2,6	0,4	110,1
44 Attribution directe	0,2	0,0	-	-	0,9	0,6	3,4	5,2	0,2	-	3,3	0,1	3,9	-	38,2	1,3	3,1	1,6	0,2	62,9
45 Approvisionnement stratégique	0,4	0,0	0,2	0,4	0,4	0,2	0,5	0,7	0,0	-	0,0	0,0	1,3	-	8,5	0,3	0,7	0,5	0,1	14,2
46 Délais d'engagement	0,4	0,0	0,2	0,4	0,4	0,2	0,5	0,7	0,0	-	0,0	0,0	1,3	-	8,5	0,3	0,7	0,5	0,1	14,2
47 Affaires juridiques et réglementaires	2,9	0,0	0,2	0,4	0,7	1,1	1,1	1,5	0,1	-	0,9	0,0	0,4	7,4	0,2	0,6	0,2	0,0	0,0	15,9
48 Attribution directe	2,9	0,0	0,2	0,4	0,7	1,1	1,1	1,5	0,1	-	0,9	0,0	0,4	7,4	0,2	0,6	0,2	0,0	0,0	15,9
49 Planification stratégique	0,1	0,0	0,1	0,5	0,9	0,6	0,5	0,8	0,0	-	1,1	0,0	0,5	-	4,9	0,2	0,4	0,2	0,0	10,9
50 Nombre d'ETC	0,1	0,0	0,1	0,5	0,9	0,6	0,5	0,8	0,0	-	1,1	0,0	0,5	-	4,9	0,2	0,4	0,2	0,0	10,9
51 Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	6,2	0,0	0,6	1,8	0,5	0,3	0,7	1,1	0,1	-	1,4	0,1	0,5	-	6,7	0,2	0,5	0,2	0,0	20,9
52 Pourcentage d'effort par personne	6,0	-	0,6	1,8	0,0	0,0	0,5	0,8	0,0	-	0,9	0,0	0,3	-	0,4	0,0	0,0	0,1	0,0	11,5
53 Attribution directe	0,2	0,0	0,1	0,2	0,4	0,3	0,2	0,3	0,0	-	0,5	0,0	0,2	-	6,2	0,2	0,5	0,1	0,0	9,4
54 Développement durable, relations avec les communautés et communications	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
56 Innovation	3,8	-	-	-	-	-	-	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,6
57 Nombre d'heures (attribution directe)	3,8	-	-	-	-	-	-	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,6
58 Construction	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	0,0
59 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	0,0
60 Total Année de base 2024	31,1	1,2	7,2	25,8	89,9	57,7	97,4	166,1	7,0	0,3	156,9	6,8	33,8	1,9	856,9	27,6	66,7	15,8	2,3	1 652,3

Tableau G-3
Coût complet des activités de soutien pour 2025 réparti aux activités de la chaîne de valeur (M\$)

	Élaborer des stratégies		Planifier et prioriser		Concevoir et construire						Exploiter et commercialiser										Année témoin 2025			
	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	
											Commercialisation	Expérience client		Mobilité (recharge de réseau)	Interventions en efficacité énergétique	Conduite du réseau	Conformité et fiabilité		Maintenance directe	Support opération et maintenance		Maîtrise de la végétation		
1 Technologies numériques	10,6	0,4	2,2	8,9	39,5	25,4	78,7	135,1	5,7	-	118,8	5,1	9,2	-	233,2	7,7	18,2	3,8	0,5	703,9				
2 Postes de travail	2,9	0,4	2,0	9,2	17,7	11,4	8,9	13,5	0,6	-	19,3	0,8	9,2	-	90,4	3,0	7,0	3,8	0,5	200,5				
3 Nombre d'ETC	2,9	0,4	2,0	9,2	17,7	11,4	8,9	13,5	0,6	-	19,3	0,8	9,2	-	90,4	3,0	7,0	3,8	0,5	200,5				
4 Télécommunications de réseau d'énergie	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,9	0,5	-	-	2,4	0,1	0,2	-	-	14,5				
5 Capacité de bande passante en Mbps	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,9	0,5	-	-	2,4	0,1	0,2	-	-	14,5				
6 Produits d'exploitation	6,5	-	-	-	21,8	14,0	69,7	121,7	5,0	-	88,7	3,8	-	-	140,3	4,6	11,0	-	-	487,1				
7 Proportion du nombre de services de technologies numériques utilisées	6,5	-	-	-	21,8	14,0	69,7	121,7	5,0	-	88,7	3,8	-	-	140,3	4,6	11,0	-	-	487,1				
8 Services de développement	0,8	0,0	0,2	0,7	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-	-	-	-	1,8				
9 Coûts par projet (attribution directe)	0,8	0,0	0,2	0,7	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-	-	-	-	1,8				
10 Services partagés	6,4	0,3	2,5	8,9	26,2	16,8	10,7	16,1	0,8	-	30,9	1,3	15,3	1,9	533,7	16,6	39,2	7,8	1,1	736,6				
11 Immobilier	4,5	0,2	1,4	5,4	11,3	7,3	6,2	9,3	0,4	-	8,5	0,4	4,8	-	76,7	2,5	6,0	3,4	0,3	148,7				
12 Nombre de mètres carrés	2,6	0,1	0,3	1,2	0,8	0,1	0,1	0,1	0,0	-	0,5	0,0	0,2	-	37,6	1,2	2,9	0,1	0,0	47,9				
13 Nombre d'effectifs desservis	1,9	0,2	1,3	5,1	10,1	6,5	6,1	9,2	0,4	-	6,0	0,3	4,6	-	30,1	1,0	2,3	1,9	0,3	89,4				
14 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,0	0,3	0,7	1,4	-	11,4				
15 Transport	0,2	-	0,1	0,6	5,7	3,6	0,1	0,1	0,0	-	8,1	0,3	3,3	1,3	243,8	6,1	19,1	1,4	0,2	295,9				
16 Nombre de passagers par miles parcourus	0,0	-	0,1	0,3	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0	-	3,8	0,2	0,1	-	29,9	1,0	2,3	0,0	0,2	42,8				
17 Véhicules	0,2	-	0,0	0,3	2,6	1,7	0,0	0,0	0,0	-	4,2	0,2	3,3	-	213,1	7,1	16,7	1,4	0,2	250,9				
18 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,8	0,0	0,1	0,2	-	2,2				
19 Alimentation et hébergement	0,0	0,0	0,3	0,1	3,0	1,9	0,1	0,2	0,0	-	5,6	0,2	0,1	-	53,7	1,8	4,2	0,0	0,0	71,2				
20 Nombre de nuitées	0,0	0,0	0,3	0,1	3,0	1,9	0,1	0,2	0,0	-	5,6	0,2	0,1	-	53,7	1,8	4,2	0,0	0,0	71,2				
21 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
22 Gestion du matériel	1,0	-	0,2	0,3	1,0	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,9	0,0	2,2	0,6	65,7	2,2	5,1	0,9	0,3	81,3				
23 Nombre de transactions-magasin	1,0	-	0,2	0,3	1,0	0,7	0,1	0,1	0,0	-	0,9	0,0	2,2	0,6	65,7	2,2	5,1	0,9	0,3	81,3				
24 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,6	-	-	-	-	0,6				
25 Service industriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
26 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,0	0,1	0,3	-	-	15,4				
27 Soutien administratif	-	-	0,0	0,0	1,0	0,6	2,1	3,2	0,2	-	3,3	0,1	2,7	-	36,8	1,2	2,8	1,1	0,2	54,4				
28 Pourcentage d'effort par personne	-	-	-	-	0,9	0,5	2,1	3,2	0,1	-	3,3	0,1	2,7	-	36,8	0,9	2,2	1,1	0,2	46,1				
29 Attribution directe	-	-	-	-	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0	-	7,2	0,2	0,6	-	-	8,3				
30 Environnement	-	-	0,1	0,4	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	21,5	-	-	-	-	21,9				
31 Coûts estimés (attribution directe)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,5	-	-	-	-	21,9				
32 Santé et sécurité au travail	0,7	0,1	2,2	4,2	2,7	2,1	3,2	0,2	-	-	4,6	0,2	2,2	-	21,6	0,7	1,7	0,9	0,1	47,9				
33 Nombre d'ETC	0,7	0,1	2,2	4,2	2,7	2,1	3,2	0,2	-	-	4,6	0,2	2,2	-	21,6	0,7	1,7	0,9	0,1	47,9				
34 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
35 Services corporatifs	11,2	0,3	2,3	8,7	31,2	20,0	15,0	22,6	1,1	0,3	17,8	0,8	11,9	-	143,7	4,3	10,1	4,9	0,7	306,8				
36 Finances	0,2	0,1	0,6	2,1	21,2	13,6	2,4	3,6	0,2	0,3	3,8	0,2	1,6	-	28,1	0,9	2,2	0,7	0,1	81,9				
37 Pourcentage d'effort par personne des activités	0,2	0,1	0,6	2,1	21,2	13,6	2,4	3,6	0,2	0,2	3,8	0,2	1,6	-	28,1	0,9	2,2	0,7	0,1	81,7				
38 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3				
39 Sécurité corporative	0,3	0,0	0,2	1,1	2,0	1,3	4,0	6,0	0,3	-	2,2	0,1	1,1	-	24,6	0,3	0,8	0,4	0,1	45,0				
40 Nombre d'ETC et niveau de sécurité	0,3	0,0	0,2	1,1	2,0	1,3	1,0	1,6	0,1	-	2,2	0,1	1,1	-	24,6	0,3	0,8	0,4	0,1	37,4				
41 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	2,9	4,5	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,6				
42 Talents et culture	0,9	0,1	0,5	2,3	5,4	3,4	5,8	8,8	0,4	-	8,3	0,4	6,4	-	62,7	2,1	4,9	2,6	0,4	115,2				
43 Nombre d'ETC	0,7	0,1	0,5	2,3	4,4	2,8	2,2	3,4	0,2	-	4,8	0,2	2,3	-	22,6	0,7	1,8	1,0	0,1	50,2				
44 Attribution directe	0,2	0,0	-	-	0,9	0,6	3,6	5,4	0,3	-	3,5	0,1	4,1	-	40,0	1,3	3,1	1,7	0,2	65,0				
45 Approvisionnement stratégique	0,4	0,1	0,5	0,4	0,4	0,2	0,5	0,7	0,0	-	0,0	0,0	1,3	-	8,6	0,3	0,7	0,5	0,1	14,3				
46 Dollars d'engagement	0,4	0,0	0,1	0,5	0,4	0,2	0,5	0,7	0,0	-	0,0	0,0	1,3	-	8,6	0,3	0,7	0,5	0,1	14,3				
47 Affaires juridiques et réglementaires	3,0	0,0	0,2	0,4	0,7	0,5	1,1	1,6	0,1	-	0,9	0,0	0,4	-	7,7	0,3	0,6	0,2	0,0	17,6				
48 Attribution directe	3,0	0,0	0,2	0,4	0,7	0,5	1,1	1,6	0,1	-	0,9	0,0	0,4	-	7,7	0,3	0,6	0,2	0,0	17,6				
49 Planification stratégique	0,1	0,0	0,1	0,5	1,0	0,6	0,5	0,8	0,0	-	1,1	0,0	0,5	-	5,1	0,2	0,4	0,2	0,0	11,2				
50 Nombre d'ETC	0,1	0,0	0,1	0,5	1,0	0,6	0,5	0,8	0,0	-	1,1	0,0	0,5	-	5,1	0,2	0,4	0,2	0,0	11,2				
51 Gestion intégrée des risques de l'entreprise et Valorisation des stratégies d'affaires	6,3	0,0	0,6	1,9	0,5	0,3	0,7	1,1	0,1	-	1,4	0,1	0,6	-	6,9	0,2	0,5	0,2	0,0	21,4				
52 Pourcentage d'effort par personne	6,1	-	0,5	1,7	0,0	0,0	0,5	0,8	0,0	-	0,9	0,0	0,3	-	0,4	0,0	0,1	0,0	0,0	11,7				
53 Attribution directe	0,2	0,0	0,0	0,2	0,4	0,3	0,2	0,3	0,0	-	0,5	0,0	0,2	-	6,4	0,2	0,5	0,1	0,0	9,7				
54 Développement durable, relations avec les communautés et communications	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
55 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
56 Innovation	4,0	-	-	-	-	-	-	3,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,9			
57 Nombre d'heures (attribution directe)	4,0	-	-	-	-	-	-	3,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,9			
58 Construction	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0			
59 Attribution directe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0			
60 Total Année témoin 2025	32,2	1,0	7,0	27,6	96,9	62,2	104,3	177,7	7,5	0,3	167,5	7,1	36,4	1,9	910,7	28,6	67,5	16,6	2,3	1 752,2				

