

# D É C I S I O N

QUÉBEC

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

---

D-2002-280

R-3491-2002

12 décembre 2002

---

**PRÉSENT :**

M. Michel Hardy, B. Sc. A., M.B.A.

Régisseur

---

**Hydro-Québec**

Demanderesse

et

**Liste des intervenants dont les noms apparaissent à la page  
suivante**

Intervenants

---

*Décision sur la demande du distributeur d'électricité afin  
d'obtenir l'autorisation de réaliser le projet Système  
d'information clientèle (SIC) en vertu de l'article 73 de la  
Loi sur la Régie de l'énergie*

**LISTE DES INTERVENANTS :**

- Association québécoise des consommateurs industriels d'électricité et Association des industries forestières du Québec (AQCIE/AIFQ);
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, section Québec (FCEI);
- Option consommateurs (OC);
- Regroupement national des Conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ);
- Stratégies énergétiques (S.É.);
- Union des consommateurs (UC).

## 1. LA DEMANDE

Le 18 juin 2002, Hydro-Québec dans ses activités de distribution (HQD ou le Distributeur) dépose auprès de la Régie de l'énergie (la Régie) une demande afin d'obtenir l'autorisation de réaliser le projet Système d'information clientèle (SIC), en vertu de l'article 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie*<sup>1</sup> (la Loi).

Le Distributeur dépose la preuve au soutien de sa demande le 20 septembre 2002. Il amende sa demande à cette occasion pour préciser notamment qu'il lui est impératif d'obtenir une décision au plus tard le 13 décembre 2002.

Le 30 septembre 2002, la Régie accorde le statut d'intervenant à l'AQCIE/AIFQ, la FCEI, OC, le RNCREQ, S.É. et UC.<sup>2</sup>

Les intervenants et la Régie font parvenir au Distributeur leurs demandes de renseignements le 8 octobre 2002, et HQD y répond le 18 octobre suivant.<sup>3</sup>

Le 24 octobre 2002 se tient une rencontre technique au bureau de la Régie. Par la suite, le Distributeur dépose une série d'informations complémentaires, le 14 novembre 2002.<sup>4</sup>

Le 18 novembre 2002, l'AQCIE/AIFQ informe la Régie et Hydro-Québec qu'il se désiste du dossier.

Le 19 novembre 2002, la Régie envoie à HQD une demande de renseignements additionnelle concernant les ententes et contrats avec ses fournisseurs. Ce dernier dépose ses réponses au début de l'audience du 21 novembre 2002.<sup>5</sup>

Le 28 novembre 2002, la Régie entend les argumentations des parties et prend le dossier en délibéré.

Les conclusions recherchées par le Distributeur sont :

*ACCUEILLIR la présente demande;*

*AUTORISER le Distributeur à réaliser le projet Système d'information clientèle à compter de janvier 2003.*

---

<sup>1</sup> L.R.Q., c. R-6.01.

<sup>2</sup> Décision D-2002-203.

<sup>3</sup> HQD-3, documents 1 à 6.

<sup>4</sup> HQD-4, document 1.

<sup>5</sup> HQD-6, document 1.

## **2. PREUVE DU DISTRIBUTEUR**

Le projet SIC a débuté en 1999 à l'occasion de l'élaboration du plan stratégique 2000-2004 d'Hydro-Québec. Le Distributeur a procédé à une analyse complète de son parc informatique, de ses systèmes et de ses processus. Cette analyse a démontré la désuétude du parc actuel et que la solution la plus viable économiquement et la moins risquée consistait à acquérir de nouveaux systèmes informatisés.

Le 23 août 2000, le conseil d'administration d'Hydro-Québec autorise la réalisation de l'avant-projet et, en particulier, un appel de propositions auprès de plusieurs dizaines de fournisseurs présélectionnés.

Le 18 juin 2002, le conseil d'administration d'Hydro-Québec est informé des résultats de l'avant-projet et le Distributeur dépose sa requête pour obtenir l'autorisation de la Régie afin de réaliser le projet SIC. Le conseil d'administration décide de recourir à la firme Gartner pour obtenir un audit externe sur le projet. Le 13 septembre 2002, le conseil d'administration d'Hydro-Québec reçoit le rapport de Gartner et donne son accord final pour autoriser la mise en marche du projet. Le Distributeur dépose une requête amendée le 20 septembre 2002 ainsi que la preuve documentaire au soutien de sa demande afin d'obtenir l'autorisation de la Régie au plus tard le 13 décembre 2002.

### **2.1 OBJECTIFS DU PROJET**

Le projet SIC a pour objectif général d'améliorer la qualité du service à la clientèle de manière à répondre aux attentes des clients du Distributeur et de suivre leur évolution. Le projet permettra également au Distributeur de maintenir la pérennité des actifs liés aux technologies de l'information et d'améliorer la productivité des activités associées au service à la clientèle.

### **2.2 DESCRIPTION DU PROJET**

Selon le Distributeur, le projet SIC est un projet d'investissement d'envergure se chiffrant à environ 320 M\$ qui consiste en la transformation des pratiques commerciales et des processus d'affaires reliés à la vente et aux services à la clientèle conjuguée à une importante et nécessaire modernisation des systèmes en technologies de l'information. Ce projet répond

à deux exigences : la constitution d'un dossier-client complet et accessible et la disponibilité d'un système d'information intégré pour en soutenir la gestion.<sup>6</sup>

L'implantation du projet requiert, d'une part, l'achat d'un ensemble de progiciels spécialisés et, d'autre part, de retenir des services professionnels, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de réaliser l'intégration fonctionnelle et technologique, la formation, la gestion du changement, les communications de même que l'assistance à la gestion.

Le système favorisera la production de tableaux de bord et sera utilisé pour élaborer les indicateurs de gestion requis pour suivre la performance opérationnelle d'HQD dans un contexte de processus d'affaires renouvelé.<sup>7</sup>

Le projet concerne les activités réglementées du Distributeur. Le cas échéant, les activités non réglementées, par exemple celles de sa filiale Hydro-Solution, qui utiliseront les services ou systèmes découlant du projet SIC, seront facturées au coût complet.<sup>8</sup>

Le Distributeur désire démarrer le projet au plus tard en janvier 2003. La préparation du projet, le lot n° 1, doit être complétée en mars 2003. L'implantation du processus mesurage pour toute la clientèle ainsi que les autres processus pour la clientèle d'affaires sont prévus en avril 2005 (lots n°s 2 à 8). L'ensemble des autres processus visant toute la clientèle (lots n°s 9 à 15) doivent être mis en service en mars 2007.

Le Distributeur souhaite obtenir l'autorisation recherchée d'ici le 13 décembre 2002, date de réunion du conseil d'administration d'Hydro-Québec. Si une décision n'est pas rendue à cette date, il en résultera, selon HQD, un accroissement des redevances de maintenance de quelques 25 M\$.<sup>9</sup> Le Distributeur a négocié un escompte spécial dans son entente avec la firme SAP et bénéficie d'un rabais correspondant à un montant d'environ 3 M\$ sur les redevances annuelles payables au fournisseur à condition que l'entente soit signée avant le 20 décembre 2002.<sup>10</sup> De plus, le Distributeur pourrait être confronté à un manque de disponibilité de certaines personnes clefs indispensables à la bonne marche du projet.

---

<sup>6</sup> HQD-3, document 1, page 3.

<sup>7</sup> HQD-3, document 1, page 35.

<sup>8</sup> HQD-3, document 1, page 31.

<sup>9</sup> HQD-3, document 3, page 9, et HQD-1, document 1, page 35.

<sup>10</sup> HQD-6, document 1, page 5.

## 2.3 JUSTIFICATION DU PROJET

Le Distributeur soumet que la modernisation des systèmes d'information s'avère nécessaire à la transformation des pratiques commerciales et des processus d'affaires, étant donné la désuétude des technologies présentement utilisées pour la réalisation de ses activités.

Les systèmes actuels reposent sur une conception datant du début des années 1970 et, selon le Distributeur, ils offrent peu de flexibilité et de possibilité d'évolution. Ils ne permettent pas, notamment, de développer une vision intégrée du dossier des clients, de consolider des factures, d'accroître l'accessibilité et la disponibilité des services.

De plus, les cycles de modification des systèmes sont trop longs, et ce, notamment eu égard au nouveau contexte réglementaire dans lequel évolue le Distributeur. Pour chacun des processus d'affaires, une analyse des fonctionnalités disponibles dans les systèmes existants a été faite, de même qu'un inventaire des besoins. La conclusion de cette analyse est que les systèmes actuels ne satisfont que 31 % des besoins identifiés.<sup>11</sup>

Selon le Distributeur, la solution permettra de satisfaire, au moment de la mise en exploitation de nouveaux systèmes d'information clientèle, entre 85 % et 90 % des besoins identifiés. En outre, l'amélioration continue des produits par le fournisseur permettra vraisemblablement, au fil du temps, de couvrir l'éventail des fonctionnalités désirées.<sup>12</sup>

Les nouvelles fonctionnalités permettront, par exemple, la facturation intégrée de tous les produits et services sur une même facture et fourniront des outils de gestion comme l'analyse des charges de travail. De plus, le nouveau système vise la création d'un dossier client et d'un dossier sur le local. En comparaison, le système actuel ne gère que des abonnements selon les numéros de compteurs. Plusieurs fonctionnalités seront ajoutées dans le domaine des ventes, de la mise en marché et des stratégies commerciales. Le système permet donc une amélioration de l'offre de service globale.<sup>13</sup>

## 2.4 AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

Deux autres solutions ont été envisagées en 2000 : une modernisation majeure des systèmes actuels et l'impartition.

---

<sup>11</sup> HQD-1, document 1, page 12.

<sup>12</sup> HQD-1, document 1, page 14.

<sup>13</sup> HQD-4, document 1, engagement numéro 4.

Dans une perspective d'amélioration du service à la clientèle, l'entretien des 200 systèmes actuels est difficilement envisageable car malgré des investissements importants, ces systèmes ne seraient toujours pas en mesure de répondre aux attentes des clients (facturation flexible, facilités de paiement, dossier unique, etc.) et n'auraient pas de viabilité à long terme. De plus, les risques technologiques et les risques financiers ont été évalués comme étant très élevés, notamment à cause de l'ampleur du développement maison que cela impliquerait et en raison de la disparition probable, à moyen terme, de l'expertise technique requise à cette modernisation.

L'impartition ou l'utilisation de services externes n'a pas été retenue comme solution pour les raisons suivantes : le niveau stratégique des systèmes concernés, le fait que l'information sur les clients est stratégique pour Hydro-Québec et la sécurité d'emploi du personnel du Distributeur.<sup>14</sup>

Par ailleurs, le Distributeur juge inapproprié de confier à un tiers cette activité et préfère demeurer maître d'œuvre du projet.<sup>15</sup>

Le Distributeur estime souhaitable, fort de son expérience passée, de conserver la gestion de ses équipements pour une question de coûts.<sup>16</sup>

La possibilité d'impartir l'utilisation de la solution « logiciel » suppose que les progiciels, pouvant supporter les processus d'affaires du Distributeur, soient disponibles en français. Actuellement, cette possibilité n'existe pas au Québec.<sup>17</sup>

## 2.5 COÛTS IMPLIQUÉS

Selon le Distributeur, les coûts de base associés au projet sont d'environ 270 M\$, dont 65 % sont des frais de main d'œuvre d'Hydro-Québec et de l'externe. Ces coûts incluent une réserve de 20 M\$ pour contingences et des « frais d'emprunt capitalisés » de 53 M\$ s'ajoutent pour un montant total d'environ 320 M\$.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> HQD-1, document 1, page 30.

<sup>15</sup> Notes sténographiques (NS), 21 novembre 2002, volume 1, page 104.

<sup>16</sup> NS, 21 novembre 2002, volume 1, page 102.

<sup>17</sup> NS, 21 novembre 2002, volume 1, page 103.

<sup>18</sup> HQD-1, document 1, pages 26 à 28.

La répartition des coûts entre les investissements (213 M\$) et les charges d'exploitation (55 M\$) a été établie selon les règles comptables actuelles de l'entreprise.<sup>19</sup>

Pour leur part, les « frais d'emprunt capitalisés » ont été établis en utilisant le taux moyen du coût en capital pour l'année témoin projetée 2002-2003, soit 9,917 %, tel que proposé par le Distributeur dans le dossier R-3492-2002.<sup>20</sup> Selon le Distributeur, l'utilisation du taux moyen du coût en capital est conforme à la décision D-2002-95, dossier R-3401-98, rendue dans le cadre du dossier tarifaire du Transporteur.

Le Distributeur a scindé le projet en deux grandes périodes : la période de conception, développement et déploiement du projet qui s'échelonne de 2003 à 2007, et la période d'exploitation des nouveaux systèmes, considérée d'une durée de dix ans pour les fins de l'analyse économique et financière; cette durée correspond à la celle de l'amortissement des coûts de réalisation. La mise en place du projet implique aussi des charges d'exploitation récurrentes de 5,5 M\$ en moyenne par année pour la première période et de 41 M\$ en moyenne pour la deuxième période.<sup>21</sup> Une provision additionnelle de 5 M\$ par année, en deuxième période, est aussi prévue pour l'ajout de nouvelles fonctionnalités.<sup>22</sup>

Pendant le développement du projet, les budgets alloués aux frais de maintenance consacrés aux systèmes d'information actuels sont réduits progressivement et ils totaliseront 55 M\$ d'ici 2007 en termes de coûts évités.<sup>23</sup> Si le statu quo est maintenu, le Distributeur doit prévoir, selon les normes du marché, une majoration des dépenses de l'ordre de 30 M\$ par année pour le maintien et l'entretien des systèmes existants.<sup>24</sup>

Le Distributeur affirme aussi que la mise en service du système entraînera des gains de productivité importants permettant d'assurer la rentabilité du projet par rapport au maintien des systèmes actuels. Au cours de la deuxième période, HQD prévoit réaliser des gains de productivité variant entre 21 et 24,5 M\$ par année. Par ailleurs, HDQ prévoit aussi une réduction du coût de service variant entre 27 et 30 M\$ par année.<sup>25</sup>

---

<sup>19</sup> HQD-1, document 1, page 26.

<sup>20</sup> Dossier R-3492-2002, HQD-3, document 1, page 7.

<sup>21</sup> HQD-1, document 1, page 28.

<sup>22</sup> HQD-3, document 1, page 22.

<sup>23</sup> HQD-1, document 1, page 29.

<sup>24</sup> HQD-1, document 1, page 31.

<sup>25</sup> HQD-4, document 1, engagement numéro 8.

La mise en place des nouveaux systèmes d'information ne génère aucun revenu additionnel.<sup>26</sup>

## 2.6 FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

Selon le Distributeur, la solution préconisée est celle qui présente le meilleur résultat sur le plan économique. Sur la période 2002-2008, le statu quo serait plus coûteux et le Distributeur évalue cette différence à environ 80 M\$ en dollars actualisés de 2002.<sup>27</sup>

Le Distributeur a effectué quelques analyses de sensibilité qui ont porté sur la majoration des coûts de réalisation soit de 20 % ou de 40 %, ainsi que sur une augmentation d'une année de la durée de développement et de déploiement du projet. Dans les trois cas, la solution choisie s'est avérée plus rentable que le statu quo.<sup>28</sup>

L'analyse de rentabilité économique et de l'impact tarifaire a été faite en utilisant le taux prospectif du coût en capital (7,90 %) proposé par le Distributeur dans sa requête R-3492-2002.<sup>29</sup>

## 2.7 IMPACTS SUR LES TARIFS

Selon la preuve déposée, les impacts tarifaires seront faibles malgré l'importance de l'investissement. Les coûts seront alloués à la clientèle concernée par le projet, soit l'ensemble de la clientèle, exception faite des clients de grande entreprise au tarif L.<sup>30</sup> L'impact tarifaire maximal à la hausse est évalué à 0,6 %<sup>31</sup> en 2008, soit le rapport de 34 M\$<sup>32</sup> sur le revenu requis prévu pour 2002 pour les tarifs D, G et M. Le Distributeur prévoit que l'impact réel devrait être plus faible, étant donné que ses revenus devraient être plus élevés en 2008.

---

<sup>26</sup> HQD-1, document 1, page 29.

<sup>27</sup> HQD-1, document 1, page 31.

<sup>28</sup> HQD-1, document 1, page 32.

<sup>29</sup> Dossier R-3492, HQD-7, document 1.2, page 3.

<sup>30</sup> HQD-3, document 2, page 3.

<sup>31</sup> HQD-1, document 1, page 34.

<sup>32</sup> HQD-4, document 1, engagement numéro 8.

## 2.8 RISQUES DE RÉALISATION ET SUIVI DU PROJET

Les risques associés à la réalisation du projet sont une préoccupation depuis le tout début et, tout au cours de l'évolution du projet, une actualisation des risques a été effectuée par le Distributeur.

Le Distributeur a mis en place un bureau de projet qui assurera un suivi rigoureux des bénéfiques et poursuivra l'utilisation des méthodologies reconnues pour l'identification et la gestion des bénéfiques.<sup>33</sup>

Des 28 risques identifiés à l'origine du projet, seulement douze risques demeurent; les autres ayant été mitigés par la mise en place de mesures dont les coûts ont été inclus à ceux du projet. Le suivi et la gestion des risques sont des activités qui se réalisent en continu et, à cet égard, des mécanismes seront élaborés et une organisation mise en place par le Distributeur pour la réalisation du projet.

De plus, à la demande du conseil d'administration d'Hydro-Québec, un audit externe a été effectué par la firme Gartner à l'été 2002. Cet audit a confirmé la pertinence d'aller de l'avant avec le projet SIC. À cet effet, le rapport de la firme Gartner émet un avis favorable quant à la gestion des risques du projet :

*« Gartner n'a jamais eu à évaluer un projet où les risques sont autant adressés. L'équipe de projet respecte les meilleures pratiques. »<sup>34</sup>*

Le Distributeur affirme que la mise en œuvre du projet reposera sur une démarche éprouvée et sur une stratégie d'implantation graduelle optimale. Une réserve pour imprévus de 20 M\$ est déjà budgétée pour l'ensemble du projet et le Distributeur indique en outre que, si des problèmes majeurs surviennent, il y a toujours la possibilité de ne pas mettre en place certaines fonctionnalités qui sont jugées seulement souhaitables<sup>35</sup> ou celles qui sont les moins stables et les moins robustes (volets ventes, mise en marché, etc.)<sup>36</sup>.

Compte tenu de l'envergure du projet et de son importance pour le Distributeur, celui-ci indique que le projet SIC fera l'objet d'un suivi serré auprès de la haute direction de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> HQD-3, document 4, page 8.

<sup>34</sup> HQD-2, document 1, page 8.

<sup>35</sup> NS, 21 novembre 2002, volume 1, pages 171 et 172.

<sup>36</sup> HQD-3, document 1, page 9.

La direction du projet, assistée par plusieurs comités, est redevable devant les directions concernées par les processus ventes et services à la clientèle. De plus, des présentations seront faites au président du Distributeur qui doit en référer au conseil d'administration à tous les trois ou quatre mois. Un spécialiste dans le domaine de la gestion du risque est impliqué pour mettre en place une structure de gestion de risque complète, intégrée et constante. Enfin, trois membres du personnel du vérificateur interne d'Hydro-Québec feront un suivi qui sera rapporté au comité de vérification du conseil d'administration d'Hydro-Québec.<sup>37</sup>

Le Distributeur propose à la Régie de faire le suivi du projet en l'intégrant au rapport annuel déposé à la Régie. Il accepterait d'inclure à son rapport annuel un état de l'évolution de la situation des risques identifiés au dossier.<sup>38</sup> Il ne s'oppose pas à un suivi plus serré, de type administratif, par la Régie, notamment lors de la période d'implantation. Il veut cependant éviter un processus de suivi quasi-judiciaire.<sup>39</sup>

Le Distributeur demande que le projet soit autorisé dans son intégrité, tel que présenté, et il affirme qu'il ne peut être modifié ou assorti d'une quelconque condition comme le suggère certains intervenants.

### **3. POSITION DES INTERVENANTS**

#### **3.1 FCEI**

La FCEI estime que le projet SIC aura des implications directes, concrètes et même névralgiques sur l'exercice des activités de chacun des membres qu'elle représente.

Elle n'est pas contre l'implantation du système, mais déplore qu'elle n'ait pas eu toute l'information nécessaire. Elle déplore aussi l'urgence créée par le Distributeur et qu'elle qualifie d'artificielle.<sup>40</sup>

La FCEI veut s'assurer que les coûts estimés par le Distributeur, pour la mise en place du SIC, sont raisonnables, nécessaires et qu'un mécanisme de suivi sera mis en place. De plus, l'intervenante prétend que le Distributeur n'a pas évalué correctement toutes les solutions

---

<sup>37</sup> NS, 21 novembre 2002, volume 1, pages 106 à 108.

<sup>38</sup> HQD-3, document 6, page 19.

<sup>39</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, pages 126 et 127.

<sup>40</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 49.

envisagées et, en particulier, la possibilité d'impartir le SIC dans l'objectif d'atteindre le même résultat à moindre coût.<sup>41</sup>

Elle considère qu'il est névralgique que le suivi par lots fasse partie d'un dossier tarifaire. De plus, elle souligne que le Distributeur ne s'est pas déchargé de son fardeau de preuve quant à l'information soumise sur les coûts du système.<sup>42</sup>

### 3.2 OC

OC considère que le projet SIC aura des effets concrets sur les relations entre le Distributeur et les abonnés qu'OC représente, notamment parce que le projet SIC implique la transformation des pratiques commerciales et des processus d'affaires du Distributeur.

L'intervenante constate que le projet SIC, malgré les gains de productivité allégués dans la requête, exige des investissements importants qui pourraient résulter en des impacts tarifaires à la hausse.

OC souhaite s'assurer que le projet SIC comble les besoins de la clientèle ainsi que du Distributeur, que les investissements sont utiles et nécessaires à la prestation de service et que ce projet n'entraîne pas de hausse significative des tarifs. Par ailleurs, OC déplore la création d'un faux sentiment d'urgence par le Distributeur.

OC présente des exemples de sociétés réglementées qui ont vécu des expériences de dépassement important des coûts et met l'accent sur le suivi nécessaire qui doit aussi concerner l'implantation et la mise en vigueur des systèmes.<sup>43</sup>

OC en arrive à la conclusion que la Régie devrait rejeter la requête telle qu'elle lui est présentée. Toutefois, si la Régie autorise le projet SIC, l'intervenante suggère, dans un premier temps, que le Distributeur procède à des bancs d'essai afin de tester les fonctionnalités et l'architecture du système.<sup>44</sup> En deuxième lieu, OC suggère la mise en place de projets pilotes et, plus spécifiquement, en ciblant une région afin de tester la robustesse ainsi que les fonctionnalités des systèmes afin que la Régie puisse assurer un suivi, et de constater les résultats tangibles reliés au système.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 57.

<sup>42</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 66.

<sup>43</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 84.

<sup>44</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 90.

<sup>45</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, pages 91 et 92.

L'intervenante suggère enfin la création d'un comité de suivi intégrant les intervenants et des clients.<sup>46</sup>

### 3.3 RNCREQ

Le RNCREQ veut s'assurer que le système permettra, de manière systématique, de comprendre et d'analyser l'utilisation énergétique du consommateur afin de lui permettre une rationalisation de sa consommation.

L'intervenant veut aussi s'assurer que le système choisi se compare avantageusement aux autres systèmes et technologies disponibles en Amérique du Nord.

Le RNCREQ n'a aucune objection à l'acceptation du projet.<sup>47</sup> Il demande à la Régie de prendre acte de l'affirmation du Distributeur à l'effet que celui-ci tienne compte des besoins exprimés par le groupe de travail sur la facture découlant du dossier R-3439-2000.<sup>48</sup>

### 3.4 S.É.

S.É. désire s'assurer que le futur système informatique fournisse les données dont la Régie, le Distributeur et les intervenants auront besoin, dans le cadre de leur examen, des programmes d'efficacité énergétique et autres programmes ou mesures tarifaires à venir.

L'intervenante demande un suivi serré du projet incluant la préparation de rapports à tous les quatre mois pour les années 2003 et 2004. Ce suivi devrait inclure au minimum l'information sur l'avancement des coûts, un état d'avancement de chacun des lots, les projections quant aux étapes subséquentes, le détail de toute modification ou dépassement, de même qu'une revue systématique de l'état de chacun des risques identifiés au rapport Gartner.<sup>49</sup>

Par ailleurs, S.É. propose aussi que ce suivi soit réalisé par un groupe de consultation formé de représentants d'Hydro-Québec, des intervenants au présent dossier ainsi que des membres du personnel technique de la Régie.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 84.

<sup>47</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 9.

<sup>48</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 10.

<sup>49</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, pages 106 et 107.

<sup>50</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 110.

### 3.5 UC

UC note que les objectifs poursuivis par le Distributeur sont légitimes étant donné la désuétude des systèmes existants. Elle souhaite s'assurer que le projet proposé est bien justifié et qu'il répondra de manière adéquate et à moindre coût, aux besoins identifiés par le Distributeur.

L'intervenante questionne le montant de 270 M\$ dont il est fait état dans le projet soumis. Comme ce montant représente les coûts de base seulement, UC juge important d'obtenir un échéancier et un plan de dépenses complet et détaillé couvrant les années d'implantation prévues pour ce projet étant donné que les coûts alloués à de tels projets dépassent habituellement largement les prévisions. Elle s'en remet à la Régie pour la raisonnable des coûts et elle fait part de ses préoccupations et des conditions d'octroi de l'autorisation.

UC questionne également la volonté du Distributeur de développer une vision intégrée des dossiers des clients ainsi que l'importance de cette intégration et la nature des données qui seront ainsi intégrées.

Finalement, cette intervenante cherche à s'assurer que l'utilisation du système proposé sera limitée au Distributeur dans la mesure où Hydro-Québec, en tant que demanderesse, se présente comme une entreprise intégrée. Elle cherche aussi à s'assurer que l'information transmise par les clients, au Distributeur, ne sera pas transmise par la suite aux autres divisions d'Hydro-Québec et que le Distributeur ne collige pas plus d'informations que nécessaires pour la prestation de son service.<sup>51</sup>

Elle demande un suivi rigoureux des coûts et que la Régie soit informée très tôt en cas de problème et, plus précisément, s'il y avait dépassement des coûts. Le suivi dans le cadre du rapport annuel lui apparaît insuffisant; il faudrait lui adjoindre un suivi lors des dossiers tarifaires.<sup>52</sup> Si les dossiers tarifaires n'ont pas lieu sur une base annuelle, UC demande un suivi par lot et un mécanisme d'audience ad hoc si un problème de dépassement des coûts ou autre se manifestait. Elle demande également le dépôt des mesures correctives envisagées en cas de dépassement des coûts.

UC demande enfin que l'impact de ce projet sur l'amélioration de la performance du Distributeur soit analysé dans le cadre d'un dossier tarifaire.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 42.

<sup>52</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, pages 32 et 33.

<sup>53</sup> NS, 28 novembre 2002, volume 2, page 33.

#### 4. OPINION DE LA RÉGIE

Conformément au *Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie*<sup>54</sup>, le Distributeur doit obtenir une autorisation de la Régie pour l'acquisition d'actifs d'un coût de 10 millions de dollars et plus.

La demande d'autorisation relative au SIC, déposée le 18 juin 2002, constitue une première pour le Distributeur. Il s'agit d'un projet d'envergure se chiffrant à environ 320 M\$ qui vise le remplacement de 200 systèmes existants et désuets. L'objectif principal vise l'amélioration de son service à la clientèle.

Une équipe de travail a été formée en 1999, des appels de proposition ont été émis à l'échelle internationale, le tout a été suivi d'un rigoureux processus de sélection. Deux soumissionnaires ont été sélectionnés : un consortium incluant la firme SAP pour les progiciels et la firme Cap-Gemini-Ernst & Young pour les solutions reliées à l'intégration fonctionnelle.

La Régie note que le projet a fait l'objet d'un audit externe par la firme Gartner. Cette dernière a conclu à l'excellence de l'analyse des risques réalisée par HQD.

La Régie constate que la preuve documentaire du Distributeur, déposée le 21 septembre 2002, a dû être complétée, en particulier par plusieurs engagements pris lors de la rencontre technique du 24 octobre 2002. Par exemple, le Distributeur complète sa demande en listant les principales fonctionnalités du SIC et en mentionnant son expérience positive avec le progiciel R/3 de SAP qui concernait le support aux processus de gestion des ressources humaines, matérielles et financières (Back Office). Cela favorise une meilleure compréhension pour l'ensemble des participants du travail effectué dans le cadre du projet SIC ainsi que ses enjeux.

##### 4.1 JUSTIFICATION DU PROJET

La Régie considère que le projet est justifié sur la base de son objectif fondamental d'amélioration de la qualité du service à la clientèle et reconnaît que le Distributeur doit moderniser ses systèmes d'information pour répondre aux attentes et aux besoins de ses clients qui évoluent dans le temps. La satisfaction des clients pourrait souffrir gravement si

---

<sup>54</sup> (2001) 133 G.O. II, 6165.

les outils en technologie de l'information, dont dispose actuellement le Distributeur, n'étaient pas améliorés.

La Régie considère que la rentabilité financière d'un système comme le SIC ne peut être établie avec précision étant donné le risque de non réalisation des estimations sur les gains de productivité ainsi que sur les coûts évités d'entretien des systèmes actuels.

La Régie se déclare satisfaite des nouvelles fonctionnalités que le SIC fournira au Distributeur et juge que cela l'aidera à améliorer sa gestion quotidienne de même que la qualité de son service à la clientèle.

## 4.2 COÛTS ET MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Les coûts impliqués pour ce projet sont importants et la Régie considère que le SIC proposé est la solution optimale dans les circonstances et répond aux objectifs visés. L'implantation de ce projet aura de faibles impacts sur les tarifs du Distributeur. La Régie se déclare satisfaite du contrôle que le Distributeur compte mettre en œuvre.

Selon la Régie, l'utilisation du taux moyen historique du coût du capital, soit 9,917 %, pour le calcul des frais financiers<sup>55</sup>, suivant l'hypothèse que ce taux ne devrait pas être modifié sensiblement au cours de la période 2003-2007<sup>56</sup>, n'est pas appropriée dans le cadre d'une analyse de la rentabilité d'un projet.

Le taux moyen du coût en capital est un taux qui est appelé à fluctuer au fil des autorisations tarifaires en fonction du coût moyen des nouvelles émissions de titres d'emprunt, lequel est actuellement de beaucoup inférieur au coût moyen de la dette existante pour des durées de même nature. Le taux moyen du coût du capital, pour la période 2002-2003, sera, toute chose étant égale par ailleurs, plus faible en raison des nouvelles émissions de titres d'emprunt. Ce taux moyen révisé du coût du capital s'appliquera tant aux immobilisations en cours (frais d'emprunt capitalisés, selon les termes utilisés par le Distributeur) qu'à l'ensemble de la base de tarification.

Dans le cadre de sa prochaine demande d'autorisation de projet d'immobilisations, la Régie demande au Distributeur d'utiliser, à titre d'information supplémentaire, le coût prospectif du capital pour le calcul des frais financiers inclus dans le coût du projet utilisé pour l'évaluation de l'impact tarifaire. Cette exigence ne modifie en rien le coût du projet qui fait

---

<sup>55</sup> HQD-1, document 1, page 26.

<sup>56</sup> HQD-1, document 1, page 18.

l'objet de la demande d'autorisation. Les frais financiers inclus dans ce coût doivent être calculés comme dans le cadre de chaque dossier tarifaire selon le coût moyen du capital, tel que prescrit par la décision D-2002-95.

### **4.3 LES RISQUES**

La Régie reconnaît que la stratégie de réalisation du projet minimise les risques qui y sont reliés, tant au niveau des coûts que des risques de gestion. Le découpage du projet en quinze lots permet d'assurer une gestion serrée du projet et, de l'avis de la Régie, répond à la préoccupation exprimée par OC qui propose des projets pilotes ou des bancs d'essais justement à cette fin.

La Régie note également l'engagement de la haute direction d'Hydro-Québec et de tous les niveaux hiérarchiques et leur appui à ce projet, aspect que la firme Gartner identifiait dans son rapport d'audit et qu'elle jugeait primordial à sa réussite.

La Régie reconnaît également que les clauses de partage des risques avec les fournisseurs contribueront à l'atteinte de cet objectif.<sup>57</sup>

Le dossier ne fait pas état de tous les risques dont ceux que les économies anticipées ou les coûts évités ne se réalisent pas. La Régie demeure toutefois satisfaite de l'analyse des risques faite par le Distributeur ainsi que des mesures envisagées pour les minimiser.

Enfin, la Régie prend acte de la précision apportée par le Distributeur à l'effet qu'en cas de difficultés majeures, certaines fonctionnalités pourraient être abandonnées pour limiter les coûts.

### **4.4 LE SUIVI DU PROJET**

Étant donné l'importance de la somme impliquée et les risques de dépassement inhérents aux projets reliés aux technologies de l'information, la Régie juge primordial que le suivi fourni par le Distributeur soit détaillé et présenté en temps opportun.

La Régie est soucieuse que la clientèle du Distributeur n'ait pas à supporter des dépassements de coûts, comme cela s'est vu dans le cas d'autres sociétés de service public.

---

<sup>57</sup> HQD-6, document 1, page 6.

Elle prend acte de l'expérience d'Hydro-Québec dans l'implantation de systèmes d'informations, en particulier d'autres produits SAP. Afin de minimiser ces risques, la Régie tient à mettre l'emphase sur le suivi de ce projet; il est primordial que des actions soient prises très rapidement en cas de problèmes.

Par conséquent, la Régie demande un rapport en suivi de la présente décision sur une base annuelle. Le premier de ces rapports doit être déposé après la fin du lot n° 1 et inclure les budgets par lot, l'échéancier et la liste des livrables de chaque lot.

Les informations suivantes devront être présentées pour chacun des lots :

- avancement des coûts par rapport au budget;
- avancement des travaux par rapport à l'échéancier prévu;
- description des biens livrés par rapport aux livrables prévus;
- constat quant à la performance des modules.

Ainsi que les informations suivantes pour l'ensemble du projet :

- explication des dépassements;
- changements éventuels apportés au projet;
- situation des risques identifiés au dossier;
- mise à jour de l'impact tarifaire du projet, au besoin.

La Régie ne juge pas utile la création d'un nouveau comité dédié spécialement au suivi de ce projet. Elle demande, en plus du suivi annuel, d'être avisée par un rapport d'exception dès que la provision de 20 M\$ pour contingences sera épuisée. Dans ce cas, le Distributeur devra alors faire état des mesures qui sont mises en place pour éviter une escalade des coûts et rendre compte, par la suite, du résultat de ces mesures.

VU ce qui précède;

**CONSIDÉRANT** la *Loi sur la Régie de l'énergie*;

**La Régie de l'énergie :**

**ACCUEILLE** la présente demande;

**AUTORISE** le Distributeur à réaliser le projet Système d'information clientèle à compter de janvier 2003;

**DEMANDE** au Distributeur de produire les rapports, tel qu'énoncé ci-dessus;

**RECONNAÎT**, de façon générale, utile à ses délibérations la participation de FCEI, OC, RNCREQ, S.É. et UC;

**PERMET** à FCEI, OC, RNCREQ, S.É. et UC de soumettre leur demande de paiement de frais détaillés dans les 30 jours de la présente décision;

**RÉSERVE** sa décision sur l'établissement du degré d'utilité de ces intervenants et du *quantum* des frais de ceux-ci.

Michel Hardy  
Régisseur

**LISTE DES REPRÉSENTANTS :**

- Association québécoise des consommateurs industriels d'électricité et l'Association des industries forestières du Québec (AQCIE/AIFQ) représenté par M<sup>e</sup> Guy Sarault;
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) représentée par M<sup>e</sup> André Turmel;
- Hydro-Québec représentée par M<sup>e</sup> Éric Fraser;
- Option consommateurs (OC) représentée par M<sup>e</sup> Yves Fréchette;
- Regroupement national des Conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ) représenté par M<sup>e</sup> Pierre Tourigny;
- Stratégies énergétiques (S.É.) représentée par M<sup>e</sup> Dominique Neuman;
- Union des consommateurs (UC) représentée par M<sup>e</sup> Claude Tardif;
- M<sup>e</sup> Pierre Rondeau pour la Régie de l'énergie.