

**RÉPONSES D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION À LA
DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS NO 1 DE LA RÉGIE**

FONCTIONNALITÉS

QUESTION 1

Références : (i) HQD-1, document 1, pages 12 à 14
(ii) HQD-2, document 1, page 10

Préambule :

Le Distributeur mentionne à la page 12 de la référence (i) qu'il a réalisé une analyse des fonctionnalités disponibles ainsi qu'un inventaire de ses besoins. Les systèmes actuels ne répondent qu'à 31 % des besoins identifiés par le Distributeur. À la page 14 de la même référence, le Distributeur ajoute que le nouveau système permettra de satisfaire entre 85 % et 90 % des besoins identifiés.

Selon Gartner, référence (ii), « *Hydro-Québec entend implanter des fonctionnalités dans l'environnement SAP qui ne sont pas aussi performantes qu'elles le devrait aujourd'hui (module CRM). Elles le seront d'ici deux à trois ans, au moment où Hydro-Québec souhaitera les implanter.* »

Demandes :

- a) Veuillez déposer cette analyse ou certains extraits qui incluent la liste de toutes les fonctionnalités qui sont actuellement disponibles, celle qui sont désirées et celles qui seront couvertes par le nouveau système, et ce, pour chacun des douze domaines d'activités illustrés à la page 13 de la référence (i).

Réponse :

La liste demandée constitue un ensemble de plus de 1 820 fonctionnalités.

Pour établir l'inventaire de ses besoins, le Distributeur a revu l'ensemble de ses processus d'affaires à la lumière du Plan stratégique de l'entreprise et de sa stratégie commerciale. Cet alignement a mené à l'établissement de deux exigences fondamentales : constitution d'un dossier client complet et accessible et disponibilité d'un système d'information intégré pour en soutenir la gestion. Il s'agit de deux exigences importantes qui requièrent un virage majeur car HQD dispose actuellement d'un dossier d'abonnement et non d'un dossier client et utilise plus de 200 systèmes d'information différents.

HQD a beaucoup investi pour établir cette vision précise de ses processus d'affaires.

Les nouveaux processus reflètent donc en détail la façon dont le Distributeur entend faire affaires avec ses clients et constituent ainsi un matériel extrêmement stratégique qui ferait l'envie de tout compétiteur du domaine et de toute firme offrant des services dans l'industrie de l'énergie ou des systèmes d'information les supportant.

Hydro-Québec Distribution ne peut donc déposer la liste demandée car elle considère que l'information demandée constitue une somme considérable d'informations confidentielles et stratégiques. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'appel de propositions a été précédée d'un appel de candidatures. Seules les firmes qualifiées ont ensuite été invitées à soumissionner car le Distributeur était convaincu qu'elles étaient réellement en mesure d'offrir des services pertinents dans le cadre du projet SIC.

Notez cependant que les systèmes actuels, abstraction faite de leur désuétude technologique, soutiennent 563 des 1 820 fonctionnalités demandées, d'où le 31 %. Chacune des fonctionnalités a été qualifiée de Essentielle, Nécessaire ou Souhaitable, c'est pourquoi, un taux de satisfaction global des besoins de l'ordre de 85 à 90% est considéré comme offrant une très bonne couverture fonctionnelle.

- b) Veuillez expliciter et commenter, exemples à l'appui, les principales fonctionnalités désirées de chaque domaine d'activités en les comparant avec celles offertes par les systèmes actuels lorsqu'elles sont disponibles.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution présente les tableaux suivants. Ils établissent les liens entre les domaines d'activités, les processus d'affaires afférents et les activités majeures pour lesquelles des fonctionnalités nouvelles ont été demandées aux fournisseurs. Les fonctionnalités elles-mêmes ne sont pas listées, mais constituent un niveau additionnel de détail explicitant les activités majeures.

Domaine d'activité #1 : Alimenter & Pannes et interruptions planifiées

Processus	Activités majeures
Alimenter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traitement des demandes de raccordements de façon intégrée entre le groupe réseau et le groupe ventes et service à la clientèle de façon à réduire les délais et offrir un meilleur service ➤ Gestion de la charge de travail
Pannes et interruptions planifiées	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Même traitement que pour Alimenter pour les pannes et interruptions planifiées, de façon à intervenir de façon plus proactive

Domaine d'activité #2 : Mesurer

Processus	Activités majeures
Mesurer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion de la qualité du mesurage ➤ Gestion du parc d'appareils ➤ Gestion de la charge de travail ➤ Traitement des demandes d'intervention chez le client ➤ Gestion des sceaux (compteurs scellés) ➤ Procéder au traitement des appareils de mesure

Domaine d'activité #3 : Relever

Processus	Activités majeures
Relever	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amélioration de la qualité des estimés de consommation ➤ Historique de consommation par emplacement et par client ➤ Gestion de la charge de travail

Domaine d'activité #4 : Facturer

Processus	Activités majeures
Facturer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facture regroupée ➤ Facture à date souhaitée ➤ Facturation indépendante du cycle de relève ➤ Impression de facture à contexte riche ➤ Facturation en multiples devises, facturation à l'avance ➤ Automatisation de la refacturation ➤ Ventilation des paiements au choix du client ➤ Facturation de n'importe quel produit/service

Domaine d'activité #5 : Encaisser

Processus	Activités majeures
Encaisser	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégration avec les systèmes comptables d'entreprise éliminant les multiples contrôles existants dans les systèmes actuels ➤ Automatisation de certaines fonctionnalités principalement au niveau de la trésorerie de l'entreprise et du lien avec les banques ➤ Gestion de la charge de travail

Domaine d'activité #6 : Recouvrer

Processus	Activités majeures
Recouvrer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recouvrement effectué par client et non par compte ➤ Intégration au Bureau de crédit commercial du Distributeur ➤ Gestion des activités du recouvrement ➤ Gestion de la charge de travail ➤ Gestion des informations

Domaine d'activité #7 : Clientèle, plaintes et subtilisation

Processus	Activités majeures
Gestion de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion de l'information des clients ➤ Gestion des locaux ➤ Gestion des ententes et des contrats ➤ Gestion des comptes-clients ➤ Gestion de la satisfaction des clients ➤ Traitement des plaintes ➤ Traitement des réclamations ➤ Traitement des dossiers de subtilisation d'énergie
Services à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion de tous les types de requêtes des clients à travers différents canaux (téléphone, web, fax, courrier)

Domaine d'activité #8 : Gestion des concurrents, partenaires et Ventes

Processus	Activités majeures
Gestion des concurrents	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des informations sur la concurrence ➤ Analyse de la dynamique de marché
Gestion des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des informations sur les partenaires ➤ Gestion des ententes ➤ Maintien des relations d'affaires ➤ Recherche de partenaires potentiels
Ventes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaboration du plan de ventes ➤ Suivi de la vente ➤ Suivi des résultats

Domaine d'activité #9 : Développement et stratégie commerciale

Processus	Activités majeures
Développement commercial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostic de la stratégie commerciale ➤ Identification, évaluation et développement des produits, services et tarifs
Stratégie commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostic de l'environnement interne et externe ➤ Élaboration et diffusion des stratégies ➤ Suivi des résultats

Domaine d'activité #10 : Gestion des envois

Processus	Activités majeures
Gestion des envois	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion de la charge de travail ➤ Gestion de la périodicité des activités clientèle

Domaine d'activité #11 : Gestion documentaire et de l'information

Processus	Activités majeures
Gestion documentaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion de la documentation ➤ Diffusion de l'information ➤ Veille stratégique
Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleur suivi des performances opérationnelles ➤ Vision intégrée des indicateurs pour l'ensemble des processus

Domaine d'activité #12 : Mise en marché

Processus	Activités majeures
Mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse marketing ➤ Élaboration des stratégies de promotion ➤ Élaboration des stratégies de ventes ➤ Gestion des campagnes promotionnelles ➤ Suivi des résultats

- c) Veuillez commenter et expliquer la remarque de Gartner reproduite ci-dessus en précisant à quelles fonctionnalités Gartner fait allusion. Veuillez aussi spécifier quelles sont les assurances données par les fournisseurs quant à la performance de ces fonctionnalités d'ici deux à trois ans.

Réponse :

La solution SAP est éprouvée et implantée dans plusieurs entreprises d'électricité. Les produits sont sur le marché depuis 1997 pour le CCS (Customer Care Service), 1998 pour BW (Business Warehouse) et 1999 pour le CRM (Customer Relationship Management).

Les premières étapes d'implantation font principalement appel au CCS qui supporte les processus Relever, Facturer, Encaisser, Alimenter, Mesurer, Recouvrer et Gestion des envois et au BW qui supporte le processus de gestion de l'information.

Suite à une réorganisation des produits SAP, certaines fonctionnalités qui étaient auparavant incluses au CCS ont été transposées dans le produit CRM. Ces fonctionnalités seront implantées à l'étape 2. Elles permettent de traiter tous les différents types de demandes en provenance des clients. La partie nouvelle du CRM, moins stable et moins robuste, (volet ventes, mise en marché, etc.) est prévue à l'étape 5, soit en 2006-2007. Le produit CRM devrait alors avoir atteint un niveau de maturité adéquat pour les besoins du Distributeur.

QUESTION 2

- Références :**
- (i) HQD-1, document 1, page 6
 - (ii) HQD-1, document 1, pages 22 et 23, HQD-2, document 1, page 11
 - (iii) HQD-1, document 1, page 11
 - (iv) HQD-1, document 1, page 15

Préambule :

Le Distributeur évoque, à plusieurs endroits dans la preuve, des besoins de fonctionnalité ou des besoins d'amélioration de certaines fonctionnalités.

Demandes :

En vous référant aux fonctionnalités mentionnées et expliquées dans la réponse à la question 1 ci-dessus, veuillez :

- a) Détailler les « *attentes (des clients) quant aux services offerts par le distributeur (qui) ont augmenté et (qui) se sont diversifiées* », référence (i).

Réponse :

Depuis 1992, Hydro-Québec Distribution utilise la méthode de la "table des tables" comme outil majeur de planification de l'entreprise. Ce document a été déposé dans le cadre de la cause R-3492-2002, à l'annexe 1 de la pièce HQD-2, Document 1.

Cette méthode permet de connaître les attentes des clients, de capter les changements relatifs à ces attentes, de cibler des actions qui assureront ou augmenteront la satisfaction et de mesurer les progrès de façon continue. La table des tables

présente l'évolution des attentes de l'année en cours relativement à l'année précédente et les ISC (Indices de Satisfaction de la Clientèle) de 1992 à l'année en cours.

L'identification de l'augmentation et de la diversification des attentes quant aux services offerts par le Distributeur a donc été possible grâce à l'ensemble des documents de la table des tables, réalisés année après année.

- b) Indiquer si le Distributeur a déjà organisé des rencontres avec des clients ou des partenaires pour définir leurs attentes et, le cas échéant, exposer sommairement les résultats, référence (ii).

Réponse :

En plus de la table des tables identifiée à la réponse précédente, les activités d'écoute de la clientèle comprennent entre autres :

- **des rencontres périodiques avec le Comité consultatif des consommateurs et le Comité consultatif des clients d'affaires ;**
- **des rencontres des clients d'affaires avec la Haute direction ;**
- **différents comités consultatifs, autant pour la clientèle Résidentielle, Commerciale que d'Affaires ;**
- **des sondages de l'Association canadienne de l'électricité; et**
- **différents suivis (l'image, la qualité des contacts, suivi des plaintes,...)**

Le document de la table des tables résume bien les éléments essentiels en regard des attentes de la clientèle.

- c) Décrire la problématique et préciser les besoins « *d'assurer une meilleure gestion des appareils de mesurage* », référence (iii).

Réponse :

Une meilleure gestion des appareils de mesurage assurera une meilleure planification des besoins à long terme, une gestion intégrée des besoins en appareils, une diminution des coûts d'achat, une meilleure localisation des appareils de mesurage, l'élimination du traitement manuel des informations (double saisie) et l'optimisation du niveau d'inventaire des appareils. Il s'agit là de nettes améliorations puisque tous les éléments identifiés précédemment demeurent impossibles à réaliser en raison des limites des systèmes actuels.

- d) Expliquer ce que le Distributeur entend par « *assurer la pérennité des applications* », référence (iii).

Réponse :

S'assurer de rendre fonctionnelles et exploitables les applications sur une période d'au moins 10 ans.

- e) Préciser comment le nouveau système « *réduira les temps de cycle de traitement d'une demande d'alimentation et de service, de même que les coûts dus à des erreurs ou à des déplacements inutiles* », référence (iv).

Réponse :

La gestion automatisée des demandes permettra de prioriser, d'ordonnancer et d'attribuer logiquement les activités et interventions en fonction des temps de réalisation et autres critères d'optimisation. Actuellement, l'assignation s'effectue en fonction de délais qui permettent à chaque unité de gérer manuellement les piles d'ordres de travail.

Les demandes d'alimentation et de services sont actuellement créées manuellement à partir de renseignements verbaux ou obtenues sur des formulaires papier, ce qui entraîne des erreurs d'interprétation quant aux interventions et travaux à réaliser. La solution retenue proposera des outils conviviaux pré-formatés comportant des fonctions de validation automatiques, et qui permettront aux partenaires impliqués et au personnel de réaliser les activités et interventions appropriées.

- f) Expliquer en quoi le nouveau système offrira aux employés, « *pour répondre aux besoins des clients [...] des outils qui leur permettent de suivre efficacement la réalisation des travaux demandés [...]* », référence (iv).

Réponse :

Le nouveau système permettra aux employés de gérer leurs activités de façon pro-active. La solution retenue proposera des alarmes et mesures d'escalade pro-actives pour aviser les unités concernées de tout risque de retard dans la réalisation des activités et interventions.

QUESTION 3

Références : (i) HQD-1, document 1, pages 18 et 19

(ii) HQD-1, document 1, annexe 1

Préambule :

Le Distributeur mentionne à la référence (i) que parmi les différentes possibilités envisagées, la solution progicielle retenue sera en fonction des trois composantes suivantes : MySAP CCS, MySAP CRM et MySAP BI. Il poursuit de la façon suivante : « *La composante My SAP Business Intelligence (BI) est la solution de veille stratégique offrant un contenu d'affaires spécifique aux entreprises de services publics et l'entrepôt de données permettant de rendre plus facilement disponible l'information de gestion du Distributeur.* »

Demandes :

- a) Veuillez indiquer et expliquer parmi les fonctionnalités utilisées dans le SIC et mentionnées en réponse à la question 1, celles qui correspondent au progiciel My SAP BI.

Réponse :

La composante My SAP BI est constituée de My SAP BW et de SEM (Strategic Enterprise Management). Cette composante permet le suivi et l'analyse de la performance des différents processus. L'implantation de cette composante est prévue dès l'étape 1, afin de rendre disponible pour chacun des processus, les différents indicateurs de gestion qui sont offerts comme service de base avec la solution pour en suivre la performance. Cette composante est assez mature, ayant déjà été implantée entre autres chez Entergy (Etats-Unis), SAP AG (Allemagne) et China Light & Power (Hong Kong), pour ne nommer que certains clients.

- b) Veuillez identifier les sociétés mentionnées à l'annexe 1 utilisant actuellement le progiciel My SAP BI. Si aucune d'entre elles n'utilise ce progiciel, veuillez indiquer les cas où ce progiciel a été implanté et les fonctionnalités qui sont utilisées.

Réponse :

Voir la réponse à la question 3a).

IMPLANTATION

QUESTION 4

Référence : HQD-1, document 1, page 28

Préambule :

Le Distributeur mentionne à la référence ci-dessus que des mises à jour majeures et des améliorations aux nouveaux systèmes proposés seront effectuées entre 2007 et 2018 par les fournisseurs des progiciels.

Demandes :

- a) Veuillez préciser le degré de modifications des progiciels, nécessaires pour rencontrer les besoins du Distributeur, au moment de l'implantation de ces progiciels.

Réponse :

Une précision sur l'énoncé de la question : Les fournisseurs de progiciels rendent disponibles des versions améliorées de leurs produits. La décision d'utiliser une nouvelle version revient au Distributeur qui en fait alors l'implantation. Il s'agit là d'une amélioration majeure. Ce n'est donc pas le fournisseur de progiciel qui effectue les mises à jour majeures. L'acquisition des licences et le paiement des redevances annuelles permet au Distributeur d'avoir accès à ces versions améliorées sans frais additionnels.

Ceci dit, il n'est pas possible, aujourd'hui, de déterminer le degré de modification requis lors des mises à jour majeures qui seront effectuées après la mise en exploitation des nouveaux systèmes d'information.

Cependant, Hydro-Québec a l'expérience de l'évolution des produits ayant déjà en place un patrimoine SAP R/3. En se basant sur cette expérience historique avec ce fournisseur, des migrations de produits doivent être prévues et planifiées en moyenne à tous les 4 à 5 ans, ce qui a d'ailleurs été confirmé par le fournisseur. Il s'agit ici de l'évolution normale des produits et, pour ces migrations, le Distributeur est tributaire du fournisseur.

Le montant de 8 millions de dollars par année, indiqué à la ligne 21 de la page 28 de la preuve, est donc un estimé basé sur cette expérience de mise à jour effectuée récemment sur les systèmes d'information comptables de l'entreprise. Dans ce cas, on y a constaté que le coût de transposition de l'ancienne à

la nouvelle version des progiciels correspondait à environ 20% des efforts de développements initiaux. Le même critère a été appliqué pour le projet SIC. Il comprend les coûts de main d'œuvre et le coût du matériel requis pour réaliser, en parallèle des systèmes en exploitation, tout le développement et les tests nécessaires.

L'estimé de 8 millions de dollars prend comme hypothèse que de telles mises à jour majeures seront réalisées à tous les 5 ans, les montants étant uniformément répartis sur chacune des années.

- b) Selon le degré envisagé de modifications aux progiciels, veuillez commenter sur le niveau de complexité et les possibilités d'échec d'implanter les mises à jour du SIC.

Réponse :

Hydro-Québec, possède déjà l'expérience d'une migration majeure SAP, elle a déjà réalisé et implanté avec succès la migration du produit R/3 de la version 3.1 à 4.6. La méthodologie à suivre pour garantir le succès et assurer la stabilité est donc déjà maîtrisée.

- c) Veuillez aussi élaborer sur les possibilités et le nombre d'interactions que le nouveau système aura avec des systèmes actuels qui devront être maintenus.

Réponse :

Comme la solution implantée dans le cadre du projet SIC vise à remplacer la grande majorité des systèmes Clientèle du patrimoine, un nombre minimal d'interactions avec les systèmes actuels devra être maintenu.

QUESTION 5

Références :

- (i) HQD-1, document 1, pages 21 à 25
- (ii) HQD-2, document 1, page 18
- (iii) HQD-2, document 1, page 10

Préambule :

Le Distributeur mentionne au tableau de la page 21 de la référence (i), les lots de travail et l'échéancier prévu pour chacun d'eux ainsi que la mise en exploitation en cinq grandes étapes.

Gartner précise à la référence (iii) que « *Les risques budgétaires sont gérés de façon à éliminer les surprises en cours de projet. Le travail est séparé en blocs où les fournisseurs doivent recevoir l'autorisation avant de poursuivre le prochain bloc de travail [...]* ».

Demandes :

- a) Veuillez concilier l'échéancier des 15 lots présenté à la page 21 de la preuve et celui des 18 lots indiqué dans la présentation effectuée le 14 juin 2002 au CA d'Hydro-Québec, référence (ii).

Réponse :

Initialement, la stratégie d'implantation du projet était prévue sur une période de 6 ans et avait été découpée en 18 lots de travail. Suite à la recommandation de Gartner (voir HQD-2, Document 1, page 15), la durée a été diminuée à une période d'un peu plus de quatre ans. Par conséquent, l'échéancier et le découpage des activités a été revu et a conduit à 15 lots de travail.

- b) Veuillez indiquer à partir de quel lot le progiciel My Sap BI sera implanté et utilisé.

Réponse :

Le progiciel MySap BI sera utilisé dès l'étape 1 de la stratégie d'implantation. Pour cela, l'équipe projet devra commencer à en faire la préparation dès le lot 1.

- c) Est-ce que les « blocs » évoqués par Gartner correspondent aux « lots » de la preuve du Distributeur? Si non, à quoi correspondent-ils?

Réponse :

Effectivement, les « Blocs » évoqués par Gartner correspondent aux « lots » identifiés dans la preuve du Distributeur.

FAISABILITÉ ET COÛTS DU PROJET

QUESTION 6

Références : (i) HQD-1, document 1, page 26
(ii) HQD-2, document 1, page 19
(iii) HQD-1, document 1, annexe 2

Préambule :

Le Distributeur présente à la référence (i) ci-dessus un tableau indiquant les coûts du projet selon les différentes composantes prises en compte.

Demandes :

- a) Veuillez fournir le détail de ces coûts et préciser les hypothèses ayant permis d'établir le tableau de la référence (i).

Réponse :

Les deux tableaux suivants montrent la répartition des coûts directs du projet entre les investissements et les charges d'exploitation, plus spécifiquement que les références (i) et (iii).

Investissements	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Main d'œuvre	31,1	34,8	36,4	32,9	5,8	141,1
Matériel & progiciels	28,7	3,9	1,5	5,9	2,2	42,2
Autres	0,0	9,4	0,0	0,0	0,0	9,4
Contingences	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	20,0
Sous-total	59,7	48,1	37,9	48,9	18,0	212,6
Charges	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Main d'œuvre	6,7	7,3	8,4	7,8	2,4	32,6
Matériel & progiciels	0,5	1,0	0,0	0,4	1,0	2,9
Autres	0,2	4,4	5,8	7,2	1,9	19,4
Contingences	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sous-total	7,4	12,7	14,2	15,3	5,3	54,9
Total des coûts directs	67,2	60,7	52,1	64,2	23,3	267,6

Comme indiqué à la ligne 9 page 26 de la pièce HQD-1, Document 1, la répartition des coûts entre les investissements

et les charges a été faite en utilisant les règles comptables actuelles de l'entreprise.

C'est ainsi que tous les coûts de main-d'œuvre pendant la réalisation sont capitalisables à l'exception des efforts liés à la validation des données, à la gestion du changement, à la gestion du projet et à la prestation de la formation.

Au niveau du matériel et des progiciels, les coûts d'acquisition des micro-ordinateurs sont portés aux charges.

La catégorie Autres comprend, au chapitre des investissements, le coût de l'intégration des nouveaux systèmes avec ceux qui concernent le réseau de distribution, alors qu'aux charges, les coûts concernent les dépenses pour le matériel de formation et le matériel de communication.

Pour établir ces montants les hypothèses suivantes ont été prises en compte:

- Le coût complet est utilisé pour la main d'œuvre interne; ce coût a été indexé en utilisant l'indice des prix à la consommation;
- Le coût du matériel, des progiciels et de la main-d'œuvre externe est basé sur les ententes avec les fournisseurs; les facteurs d'inflation sont ceux prévus aux ententes.

b) Veuillez ventiler les investissements et les charges d'exploitation pendant cette période (2003 à 2007) tout en fournissant les informations sur chacun des postes comptables mentionnés dans le tableau de la référence (i).

Réponse :

Voir la réponse à la question 6a.

c) Veuillez fournir les détails du calcul des frais d'emprunt capitalisés et le taux d'intérêt utilisé aux fins des calculs.

Réponse :

Les frais d'emprunt capitalisés ont été calculés en utilisant le taux moyen du coût du capital du Distributeur pour l'année témoin 2002-2003 proposé dans la demande R-3492-2002, soit 9,917%. Dans la mesure où ce taux moyen découle du coût moyen de la dette de l'entreprise, du rendement et du taux de capitalisation proposés par le Distributeur, il ne devrait pas être

modifié sensiblement pour la période 2003-2007. Le même taux de 9,917% a donc été utilisé pour toute la période.

Les capitalisations commencent à porter intérêt au moment où les investissements sont réalisés. À la fin d'une année, ces intérêts sont ajoutés au montant du capital.

Le tableau suivant met en parallèle les investissements pouvant porter intérêt et les frais d'emprunt qui en découlent.

	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Investissements	59,7	48,1	37,9	48,9	18,0	212,6
FEC	4,0	8,4	13,3	18,9	8,0	52,5

- d) Veuillez concilier les données avec les tableaux relatifs aux coûts du projet inclus aux références (ii) et (iii) et veuillez préciser quelles sont les données retenues par le Distributeur.

Réponse :

La pièce HQD-2, Document 1 a été présentée au Conseil d'administration d'Hydro-Québec le 7 août 2002. À cette date, la mise en exploitation du projet était prévue pour juin 2008.

Suite à la présentation de Gartner, le Distributeur a retenu la recommandation, présentée à la page 5 du document, de réduire la durée de réalisation du projet à 3 ou 4 années. L'échéancier de réalisation du projet a été revu, ce qui a eu une incidence sur les coûts et leur répartition dans le temps.

Cette nouvelle version a été présentée au Conseil d'administration en septembre 2002 et a été présentée en preuve à la Régie.

Le coût global du projet (HQD-2, Document 1, page 19) était alors de 331M\$. Aujourd'hui, ce coût est à 320M\$ tel que montré à la référence (iii).

QUESTION 7

Référence : HQD-1, document 1, page 27

Préambule :

Le Distributeur indique que les coûts de main d'œuvre constituent la majeure partie des coûts du projet.

Demandes :

- a) Veuillez répartir ces coûts entre :
 - i) le personnel déjà à l'emploi du Distributeur;
 - ii) les consultants et le personnel supplémentaire engagés spécifiquement pour la mise en route du projet.

Réponse :

La main d'œuvre impliquée dans la réalisation du projet est constituée, pour une part importante, du personnel régulier du Distributeur qui sera détaché de ses activités normales pour être assigné au projet. Il s'agit normalement de personnes ayant une bonne expérience de travail dans les services à la clientèle, à même de fournir une excellente contribution dans la démarche de transformation des processus et de communiquer cette expérience aux ressources plus spécialisées dans le paramétrage des progiciels. Compte tenu de la durée de réalisation du projet, ces personnes seront remplacées dans leurs tâches habituelles.

La firme Cap-Gemini-Ernst&Young fournira également des ressources selon les paramètres de l'entente contractuelle.

De plus, au niveau de l'intégration technologique, des ressources fournies par la vice-présidence Centre de services partagés, une unité corporative, participeront au projet. Il est à noter que ces ressources ne sont pas à l'emploi du Distributeur.

Finalement, compte tenu de la durée du projet, il est possible que certaines ressources spécialisées dans les domaines de la gestion du changement, des communications et de la formation soient détachées de leurs unités actuelles pour être assignées au projet sur une base permanente. Techniquement, ces ressources, qui ne sont pas actuellement à l'emploi du Distributeur, le deviendraient pour la durée du projet.

Il n'est pas possible de fournir le niveau de détail demandé sans divulguer certaines des informations confidentielles des ententes avec les fournisseurs de services professionnels. Cependant, si on comptabilise seulement les ressources impliquées au chapitre de l'intégration fonctionnelle qui est le domaine où le personnel actuel du Distributeur aura la plus grande contribution, on estime ce coût à près de 55M\$ sur les 173,7M\$ représentant le coût total de main d'œuvre du projet.

- b) Veuillez fournir le détail par lots.

Réponse :

Le niveau de précision de la planification actuelle du projet ne permet pas de répondre à cette question. Cependant, la planification détaillée par lot est une des premières activités qui sera réalisée après l'autorisation du projet.

- c) Veuillez expliquer quelles hypothèses ont été utilisées pour déterminer le niveau des coûts du personnel déjà à l'emploi du Distributeur.

Réponse :

Les coûts pour l'ensemble des ressources fournies par des unités internes de l'entreprise sont basés sur le coût complet de main d'œuvre.

Voir également la réponse à la question 6a).

QUESTION 8

Référence : HQD-1, document 1, page 28

Préambule :

Au point 3.2.2, le Distributeur mentionne que les charges d'exploitation récurrentes des nouveaux systèmes sont de l'ordre de 5,5 M\$ par année pour la première période (2003 à 2007). Par la suite, soit de 2007 à 2018, les charges annuelles d'exploitation des nouveaux systèmes d'information sont de l'ordre de 41 M\$, incluant des dépenses de l'ordre de 8 M\$ par année pour l'implantation des mises à jour majeures que les fournisseurs de logiciels effectuent régulièrement. Enfin, des montants de l'ordre de 5 M\$ par année sont prévus à titre d'investissement pour l'amélioration des nouveaux systèmes.

Demandes :

- a) En ce qui concerne les charges d'exploitation récurrentes de 5,5 M\$ par année pour la première période, veuillez préciser la nature de ces charges et en quoi ces charges diffèrent des investissements.

Réponse :

Pendant la réalisation du projet, de 2003 à 2007, les éléments de coûts pris en compte au chapitre des charges d'exploitation récurrentes sont:

- **Les redevances annuelles payées aux fournisseurs de logiciel;**

- Les coûts de l'entretien des nouveaux systèmes d'information lorsque débute le déploiement en 2005;
- Les coûts d'exploitation des serveurs utilisés pour le développement et le déploiement;
- Les coûts d'exploitation de l'imprimante lourde;
- Les coûts d'entretien et de support des équipements de bureautique requis pour le développement du projet;
- Les coûts d'entretien des équipements de télécommunications.

Cette façon de faire est prescrite par les règles comptables actuelles de l'entreprise pour des dépenses de cette nature.

De plus, puisque la réalisation du projet SIC permet la réduction progressive des dépenses de même nature pour les systèmes d'information actuels, cette réduction est imputée au projet.

Le chiffrier Excel fourni en réponse à la question 9 montre les valeurs annuelles résultantes.

- b) En ce qui concerne les charges annuelles d'exploitation des nouveaux systèmes de l'ordre de 41 M\$, veuillez préciser la nature de ces charges et veuillez spécifier si ces charges de 41 M\$ remplacent les charges d'exploitation des systèmes actuellement utilisés par le Distributeur.

Réponse :

La nature des charges d'exploitation des nouveaux systèmes après leur mise en exploitation est celle décrite en réponse à la question 8a). Elles remplacent donc les charges d'exploitation des systèmes actuels. En effet, leur mise en déroute définitive amène à créditer complètement les coûts actuels.

Le chiffrier Excel fourni en réponse à la question 9 montre les valeurs annuelles résultantes.

- c) Veuillez détailler les dépenses de l'ordre de 8 M\$ par année prévues pour l'implantation des mises à jour majeures que les fournisseurs de logiciels effectuent de façon régulière.

Réponse :

Voir la réponse à la question 4a).

- d) Veuillez détailler la liste des investissements prévus de l'ordre de 5 M\$ par année à titre d'investissement pour l'amélioration des nouveaux systèmes.

Réponse :

Aujourd'hui, bon an mal an, des projets sont réalisés en périphérie des systèmes actuels. Par exemple, dans les dernières années, la présentation des factures sur Internet a été développée, soit sur le site même d'Hydro-Québec, soit en collaboration avec Postes Canada sur le site Postel.

Pour les systèmes actuels, une provision de 10M\$ est utilisée. Chaque projet doit être approuvé par la Direction.

De la même manière, à l'heure actuelle, il est prévu d'ajouter des fonctionnalités aux nouveaux systèmes d'information lorsqu'ils seront mis en exploitation. Cependant, compte tenu de la flexibilité nouvelle amenée par l'utilisation des progiciels plutôt que du développement maison, cette provision est ramenée à un niveau de 5M\$.

QUESTION 9

Référence : HQD-1, document 1, page 31

Préambule :

Tableau des « flux monétaires actualisés cumulés » en milliers de \$.

Demande :

Veuillez fournir les données financières (sous forme de fichier électronique Excel) ainsi que les hypothèses permettant de reconstituer le graphique présentant les deux hypothèses, soit celle du projet recommandé et celle du statu quo.

Réponse :

Le chiffrier Excel ci-joint montre l'ensemble des coûts pris en compte dans le projet. Le deux tableaux qui suivent décrivent les informations pour chacune des solutions.

Le taux d'actualisation utilisé est de 7,9%. Ce taux correspond au coût du capital prospectif proposé par le Distributeur dans la demande R-3492-2002 (pièce HQD-7 document 1.2, page 3).

L'actualisation est faite en 2002. Tous les autres montants sont en millions de dollars courants.

Pour le projet recommandé:

Ligne 5	Coûts directs du projet
Ligne 6	Coûts d'exploitation des nouveaux systèmes
Ligne 7	Coûts d'exploitation des systèmes actuels, crédités au projet
Ligne 8	Gains de productivité du Distributeur
Ligne 9	Remplacement du matériel acquis pendant le développement
Ligne 10	Taxe sur le capital pour les investissements non amortis
Ligne 11	Valeurs résiduelles des investissements réalisés ou évités après la mise en exploitation tels l'ajout des fonctionnalités pour les nouveaux systèmes ou le crédit pour les ajouts évités dans les anciens systèmes

Pour le statu quo:

Ligne 22	Augmentation des budgets d'entretien des systèmes actuels tels que présentés à la ligne 8 de la page 9 de la pièce HQD-1, Document 1. Ces montants sont capitalisés et amortis linéairement sur 3 ans.
Ligne 23	Taxe sur le capital pour les investissements non amortis
Ligne 24	Valeurs résiduelles des investissements de la ligne 22

CHIFFRIER EXCEL :



Question 9 Régie.xls

QUESTION 10

Référence : HQD-1, document 1, page 32

Préambule :

Au point 3.4.1, le Distributeur mentionne que trois analyses de sensibilité ont été réalisées et qu'elles ont porté sur une majoration des coûts de réalisation de 20%, de 40%, ainsi que sur une augmentation d'un an de la durée de développement et de déploiement. De plus, en note de bas de page, le Distributeur mentionne que, dans la mesure où ces dépassements de coûts ne

surviendraient pas du jour au lendemain, des actions correctives pourraient être prises pour réduire ces dépassements.

Demandes :

- a) Veuillez fournir les coûts impliqués et les résultats de chaque analyse de sensibilité, avec les hypothèses sous-jacentes.

Réponse :

Tel qu'indiqué dans la note au bas de la page 32 de la pièce HQD-1, Document 1, l'analyse de sensibilité a été faite d'une façon mécanique.

La majoration de 20% des coûts de main d'œuvre pendant la réalisation du projet a comme effet de majorer les coûts directs du projet de 267,6M\$ (HQD1-1, Document 1, Annexe 2) à 302M\$.

Le tableau suivant, présenté sur une base similaire à celle de l'annexe 2 de la pièce HQD-1, Document 1, montre les coûts.

Répartition des coûts directs du projet (M\$)
Coûts majorés de 20%

Par nature des dépenses	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Matériel & progiciels	29,2	4,9	1,5	6,3	3,2	45,1
Main-d'œuvre	45,4	50,5	53,8	48,8	9,9	208,4
Autres	0,2	13,7	5,8	7,2	1,9	28,8
Contingences				10,0	10,0	20,0
Total	74,8	69,1	61,1	72,4	24,9	302,3

Pour la majoration de 40%, le coût direct du projet passe à 337M\$. Le tableau suivant montre les coûts.

Répartition des coûts directs du projet (M\$)
Coûts majorés de 40%

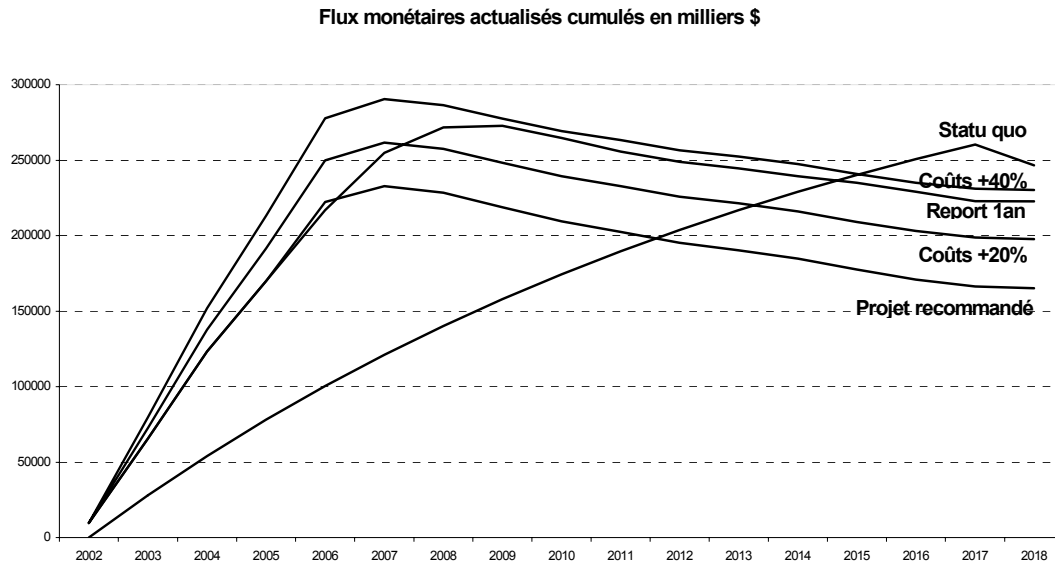
Par nature des dépenses	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Matériel & logiciels	29,2	4,9	1,5	6,3	3,2	45,1
Main-d'œuvre	53,0	58,9	62,7	57,0	11,5	243,1
Autres	0,2	13,7	5,8	7,2	1,9	28,8
Contingences				10,0	10,0	20,0
Total	82,3	77,6	70,1	80,5	26,6	337,0

Pour l'analyse de sensibilité relative à la prolongation de 1 an de la durée de développement et de déploiement, une année supplémentaire de réalisation a été insérée avant l'année 2006 répétant les coûts de main-d'œuvre de l'année 2005 ainsi que l'ensemble des coûts d'exploitation. Cet ajout augmente de 45M\$ le coût direct du projet qui passe ainsi à 312M\$. De plus, la mise en exploitation étant décalée de 1 an, les gains de productivité du Distributeur et la mise en dérouté des systèmes actuels sont également décalés de 1 an.

**Répartition des coûts directs du projet (M\$)
Augmentation de 1 an de la durée de réalisation**

Par nature des dépenses	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Matériel & logiciels	29,2	4,9	1,5	6,3	3,2	0,0	45,1
Main-d'œuvre	37,8	42,1	44,8	44,8	40,7	8,2	218,5
Autres	0,2	13,7	5,8	5,8	7,2	1,9	34,6
Contingences					10,0	10,0	20,0
Total	67,2	60,7	52,1	68,3	55,7	8,2	312,4

Le graphique suivant illustre les résultats pour les 3 analyses de sensibilité.



- b) Veuillez fournir les actions correctives envisagées pour les situations de dépassement de coûts.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution est à mettre en place des mécanismes de gestion qui permettront un suivi rigoureux et régulier du projet.

Les approches de gestion de projet retenues sont appuyées sur une méthodologie conforme au PMI (Project Management Institute) qui assure un suivi des neuf axes de la gestion de projet – gestion de l'intégration, de la portée, des délais, des coûts, de l'approvisionnement, des ressources humaines, des communications, de la qualité et des risques.

De plus, les ententes contractuelles sont conçues dans un contexte de gestion de lots accompagnée d'une autorisation de travail pour chacun des lots. Chaque lot sera décrit par un ensemble de composantes de gestion (biens livrables, coûts, efforts, qualité, etc.).

Ces méthodes et approches de gestion permettent à Hydro-Québec Distribution d'assumer correctement ses responsabilités de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre et de

prendre toutes les décisions et toutes les actions nécessaires au succès du projet.

QUESTION 11

Références : (i) HQD-2, document 1, page 20
(ii) HQD-1, document 1, page 6

Préambule :

À la référence (i), la nature des bénéfices récurrents du projet est évoquée, ainsi que les impacts sur les emplois temporaires.

Le Distributeur précise aussi à la référence (ii) que le projet vise à améliorer son efficacité en terme de gestion et de contrôle des coûts, nécessitera d'importantes modifications à ses façons de faire et aura des répercussions majeures sur les employés.

Demandes :

- a) Veuillez fournir une liste complète des bénéfices récurrents du projet tout en distinguant les bénéfices reliés aux investissements de ceux reliés aux coûts d'exploitation.

Réponse :

Tel que spécifié à la page 29 de la pièce HQD-1, Document 1, après 2008, les gains de productivité et la réduction des coûts de service à la clientèle amenée par la refonte des processus de travail et les nouveaux systèmes sont de l'ordre de 20 M\$ par année. Ces gains découlent surtout d'une plus grande intégration des systèmes d'information et de l'accélération du traitement des demandes des clients. Quelques exemples d'amélioration sont d'ailleurs cités en réponse de b) de la question 1. Ces gains seront de 43% au niveau des équipements et des frais financiers et de 57% en main d'œuvre.

- b) Veuillez élaborer sur les bénéfices en terme de gestion et de contrôle des coûts et sur les impacts sur les employés permanents.

Réponse :

Les bénéfices proviennent majoritairement de gains en efficacité opérationnelle apportés par les nouveaux systèmes et les nouveaux processus. Ils sont essentiellement causés par la

réduction de coûts divers (équipements et frais financiers) et l'augmentation de la productivité des ressources (i.e. réduction du temps de traitement et augmentation du volume traité). La richesse des fonctionnalités offertes par les nouveaux systèmes va permettre de mieux supporter les employés dans leur travail et d'automatiser bien des tâches effectuées manuellement aujourd'hui.

Le Distributeur n'a pas pour objectif de réduire ses effectifs permanents suite à la réalisation de ces bénéfices. Les ressources concernées se verront confier d'autres tâches reliées au contact-client et à la gestion des comptes offrant ainsi une valeur additionnelle aux services rendus. Dans le cas où des réductions d'effectifs devraient avoir lieu, elles seraient réalisées principalement par les départs naturels (attrition) ou la réduction des emplois temporaires.

- c) Quels moyens le Distributeur entend mettre en place pour s'assurer que ces bénéfices se matérialiseront?

Réponse :

Hydro-Québec Distribution entend faire le suivi de la matérialisation des bénéfices à l'aide de tableaux de bord et par la mise en place d'actions d'amélioration et d'optimisation (au besoin), et ce, conformément à la méthodologie du fournisseur de services professionnels (CGEY).

Hydro-Québec Distribution a utilisé jusqu'à maintenant une méthodologie de gestion de bénéfices appuyée sur l'approche de « Balanced Scorecard » et a l'intention d'en poursuivre l'utilisation pour appuyer son programme de gestion des bénéfices. Cette approche est considérée par l'industrie comme « une meilleure pratique ».

- d) Veuillez préciser si les impacts anticipés sur les emplois ont déjà faits l'objet de négociations avec les syndicats concernés chez le Distributeur.

Réponse :

Les principaux impacts sur les ressources humaines ont fait l'objet de présentation aux unités opérationnelles de même qu'à la Direction ressources humaines du Distributeur. Il est à noter que les modifications prévues sont à l'intérieur des conventions collectives et font appel à l'application des droits de gérance. Ceci n'exclut pas que des rencontres avec les syndicats soient

également prévues dans une approche de saine gestion du changement.

QUESTION 12

Références :

- (i) Demande amendée, page 3
- (ii) HQD-1, document 1, pages 33 et 34
- (iii) HQD-1, document 1, annexe 2

Préambule :

Référence (i) : « 16. De plus, la preuve [...] précise que, malgré l'importance de l'investissement, les impacts tarifaires, à la hausse ou à la baisse selon les années, seront faibles. »

Selon le Distributeur, référence (ii), les impacts seront limités compte tenu du gel tarifaire jusqu'en 2004 et le Distributeur ne demande pas de compte de frais reportés pour le projet. Les dépenses incluses au coût de service pourraient avoir un impact d'environ 0,1 % annuellement pour les premières années d'implantation du projet. De plus, une fois la mise en service complétée, le projet contribuera à atténuer les hausses tarifaires.

L'impact tarifaire maximal serait de 0,6 % pour les clients assujettis aux tarifs D, G et M sur la base de tarification 2002.

Demande :

Veuillez détailler les calculs des impacts tarifaires anticipés en explicitant les données utilisées pour le calcul présentées à la référence (iii), plus particulièrement les hypothèses et les taux utilisés de façon à permettre une validation.

Réponse :

L'évaluation de l'impact sur les revenus requis du Distributeur tel qu'illustré à la référence (iii) est la vision de l'ensemble des coûts du projet traités selon leur nature comptable propre. Par exemple, une dépense capitalisée pendant la réalisation n'aura pas d'impact sur le revenu requis avant le moment où le projet est mis en exploitation. Les effets de cette capitalisation commenceront alors à être reflétés dans les revenus requis à travers les amortissements et les charges d'intérêts.

Les coûts d'exploitation sont ceux indiqués dans la réponse à la question 8b.

Les amortissements, les frais financiers et la taxe sur le capital concernent l'ensemble des dépenses qui ont été capitalisées de 2003 à 2007. Au chapitre des amortissements, leur durée dépend de la nature des dépenses. Ainsi, à titre indicatif, les dépenses capitalisées pendant la réalisation sont amorties linéairement sur une période de 10 ans; les imprimantes lourdes sont amorties linéairement sur 5 ans; les investissements permettant d'ajouter des fonctionnalités (voir la réponse à la question 8d) sont amortis sur 3 ans.

Les frais financiers sont calculés sur le solde non amorti des investissements. Ils sont établis au coût du capital prospectif proposé par le Distributeur dans la demande R-3492-2002 pièce HQD-7, Document 1.2 page 3. Cette méthode est celle qui a été reconnue raisonnable par la Régie pour l'évaluation de la rentabilité des projets du Transporteur et de leur effet sur les tarifs (décision D-2002-95, page 171).

Les taux de la taxe sur le capital sont ceux qui s'appliquent pour Hydro-Québec Distribution: 0,6% en 2003, 0,525% en 2004, 0,45% en 2005, 0,375% en 2006 et 0,3% à compter de 2007.

QUESTION 13

Référence : HQD-1, document 1, pages 18, 19 et 25

Préambule :

Le Distributeur mentionne que la composante « My SAP Utilities Customer Care Service » (CCS) permet de gérer tous les types de produits et de services de l'entreprise ainsi que la facturation. La composante « My SAP Customer Relationship Management (CRM) » permet la gestion des relations avec les clients et « My SAP Business Intelligence (BI) » est la solution de veille stratégique.

De plus, le Distributeur mentionne qu'il disposera, parmi les nouvelles fonctionnalités, d'un soutien à la force de vente (ventes croisées, télémarketing, suivi des opportunités d'affaires, etc.) et d'un catalogue des produits et des services offerts.

Demande :

Veuillez préciser si le Distributeur prévoit utiliser le SIC dans le cadre de la gestion et de la facturation de services non réglementés.

- a) Si oui, veuillez expliquer de quelle façon les investissements et les charges ont été répartis entre activités réglementées et non réglementées, de même que la façon dont les risques ont été évalués et attribués à ces différentes activités.

Réponse :

Le projet SIC présenté à la Régie concerne essentiellement les activités réglementées du Distributeur.

Le cas échéant, toute activité non réglementée utilisant les services ou systèmes découlant du Projet SIC recevra une facture au coût complet. Ce sera le cas, par exemple, de la filiale Hydro-Solution.

- b) Si non, veuillez expliquer de quelle façon le traitement des activités non réglementées sera effectué après l'implantation du système.

Réponse :

Voir la réponse à la question 13a).

QUESTION 14

Référence : HQD-1, document 1, page 9

Préambule :

Le Distributeur indique que, selon les normes du marché, les budgets d'entretien de ses systèmes d'information actuels devraient être majorés de 30 M\$ par année seulement pour les maintenir à niveau.

Demande :

Veuillez présenter un historique des montants consacrés par le Distributeur à l'entretien des systèmes d'information qui seront remplacés par le SIC.

Réponse :

Selon une étude récente (mai 2002) de Gartner, « The cost and risk of application development », le coût annuel d'entretien d'un portefeuille d'applications équivaut à 20 à 35% de la valeur de celui-ci. La valeur patrimoniale des systèmes Clientèle est estimée à un montant de l'ordre de 170 millions de dollars.

Le Distributeur a consacré à l'entretien de ses systèmes Clientèle un maximum de 14,3M\$ annuellement de 1999 à 2002. Il faut cependant noter qu'il s'agit d'un budget fortement réduit, anticipant qu'Hydro-Québec Distribution souhaitait remplacer les systèmes actuels .

Basé sur la norme de marché énoncée précédemment, Hydro-Québec Distribution devrait consacrer en moyenne 27,5% (moyenne entre 20 et 35%), soit près de 47 M\$, impliquant un accroissement de plus de 30M\$.

QUESTION 15

Référence : HQD-1, document 1, page 14

Préambule :

Le Distributeur indique que le coût des mises à jour des progiciels est déjà prévu dans les coûts d'exploitation des nouveaux systèmes une fois mis en exploitation.

Demandes :

- a) Veuillez préciser quelle est la pratique actuelle du Distributeur en ce qui concerne le coût des mises à jour des systèmes existants. Les coûts sont-ils capitalisés?

Réponse :

Les systèmes existants sont des systèmes maison. Pour de tels systèmes, le concept de mise à jour majeure n'existe généralement pas. De fait, lorsque des problèmes surviennent, les correctifs sont développés et intégrés et leurs coûts sont portés aux charges. De même, lorsque de nouvelles fonctionnalités sont requises, elles sont développées et intégrées aux systèmes existants et leurs coûts sont capitalisés et amortis linéairement sur 3 ans.

- b) Si oui, pourquoi le traitement serait-il différent pour le nouveau système?

Réponse :

Il n'y a pas d'équivalent des mises à jour des progiciels pour les systèmes actuels.

La règle comptable actuelle indique que lorsqu'une mise à jour majeure est effectuée, les valeurs résiduelles des investissements, pour des fonctionnalités qui sont remplacées par la mise à jour; devront être radiées. Le coût de la mise à jour est capitalisé et amorti linéairement.

Comme il n'est pas possible, aujourd'hui, de déterminer la portion des fonctionnalités développées dans la période 2003-2007 qui sera remplacée par les mises à jour majeures postérieures à 2008, une provision annuelle de 8 millions de dollars portée aux charges a été utilisée pour refléter l'impact de ces mises à jour sur le cadre financier du Distributeur.

QUESTION 16

Référence : HQD-1, document 1, page 25

Préambule :

Le Distributeur mentionne que, pour les fins de l'analyse, une durée de 10 ans, correspondant à la durée d'amortissement des coûts de réalisation, a été considérée.

Demandes :

- a) Veuillez justifier le choix de cette période d'amortissement en présentant les critères de décision et le comparer à la période d'amortissement utilisée pour les systèmes remplacés.

Réponse :

De façon générale, les pratiques comptables sont établies de telle façon que les états financiers reflètent le mieux possible la réalité.

Dans cette perspective, les durées d'amortissement sont généralement harmonisées avec les durées de vie utile des *équipements* pris en compte. Dans le cas d'un projet de l'envergure de SIC, les pratiques comptables de l'entreprise définissent à 10 ans la durée de l'amortissement, correspondant normalement à la vie utile espérée. Cependant, compte tenu des efforts prévus au chapitre des mises à jour majeures, le Distributeur estime que la valeur d'affaires des systèmes d'information sera pratiquement intacte à la fin de la fenêtre d'analyse.

Il n'est pas sans intérêt, d'ailleurs, de rappeler que l'amortissement des premières composantes des systèmes actuels, qui datent de la fin des années 70, est terminé depuis longtemps.

Compte tenu de l'âge des systèmes actuels, les seuls amortissements qui restent sont ceux liés aux ajouts de fonctionnalités. Ces ajouts sont amortis sur une période de 3 ans. Pendant la période de réalisation des nouveaux systèmes, il demeure possible que certains ajouts doivent être faits aux anciens systèmes de façon à répondre à un besoin particulier.

La décision de réaliser ou non ces ajouts tiendra compte de la mise en exploitation prochaine des nouveaux systèmes et leur rentabilité devra tenir compte de la radiation de leur valeur résiduelle au moment de la mise en exploitation des nouveaux systèmes. Rappelons qu'une réduction progressive de l'ensemble des dépenses liées aux systèmes actuels est prévue.

- b) De plus, si les anciens systèmes remplacés par le SIC ne sont pas entièrement amortis, veuillez expliciter de quelle façon l'impact tarifaire de leur remplacement est pris en compte dans l'analyse présentée et dans le calcul de l'impact tarifaire.

Réponse :

Voir la réponse à la question 16a).

SUIVI DU PROJET

QUESTION 17

Référence : HQD-1, document 1, pages 6 et 23

Préambule :

Le Distributeur évoque une augmentation et une diversification des attentes de ses clients, quant aux services qu'il offre. De plus, il mentionne que l'implantation de certaines fonctionnalités assureront un meilleur suivi des performances opérationnelles et une vision intégrée des indicateurs pour l'ensemble des processus.

Demandes :

- a) Veuillez préciser de quelle façon les indicateurs de performance du Distributeur portant sur le service à la clientèle seront modifiés pour tenir compte des attentes de la clientèle et des capacités plus importantes du système SIC.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution dispose actuellement de plus de 200 systèmes dans lesquels elle doit puiser l'information nécessaire à sa gestion et à la production de ses indicateurs. Ces systèmes ne sont pas intégrés et la combinaison des informations peut mener occasionnellement à des conclusions contradictoires – règles de gestion différentes, cycle de mise à jour différent, etc.. Ceci se traduit souvent par le fait que les analystes réalisent plusieurs rapports dont les résultats diffèrent selon l'origine de l'information.

Le système SIC vise à pallier cette carence par la constitution d'un dossier client intégré où l'information sera unique et ainsi permettra la production d'information de meilleure qualité. De plus, le module SEM inclus dans le BI (Business Intelligence) facilite la production de tableaux de bord et sera utilisé pour élaborer les indicateurs de gestion requis pour suivre la performance opérationnelle dans un contexte de processus d'affaires renouvelés.

- b) La mise en place du nouveau système implique-t-elle une amélioration importante et mesurable de la performance du Distributeur en ce qui concerne le service à la clientèle? Si oui, veuillez quantifier ces améliorations anticipées.

Réponse :

Voir la réponse à la question 11a et 11b.

De plus, comme le spécifie Gartner dans le « Sommaire exécutif » produit à la page 12 de la pièce HQD-2, Document 1, il ne faut pas négliger que sans la réalisation du projet, Hydro-Québec Distribution devrait dépenser 30 M\$ additionnels en entretien de ses systèmes actuels sans obtenir les bénéfices souhaités par le projet, que ces dépenses sont irrécupérables et qu'il faudrait éventuellement investir dans un projet similaire à celui proposé.

QUESTION 18

Référence : HQD-1, document 1, page 36

Préambule :

Le Distributeur explique que le projet SIC fera l'objet d'un suivi serré auprès de la haute direction de l'entreprise. Il propose un suivi annuel et indique les informations qu'il prévoit déposer à la Régie.

Demandes :

- a) Veuillez déposer un exemple des rapports de suivi envisagés.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne peut produire un exemple de rapports de suivi à ce jour. Cet exercice est prévu au lot de travail 1, soit au début de l'année 2003.

Veillez cependant vous référer à la section 5 de la pièce HQD-1, Document 1, en particulier aux lignes 10 à 16 de la page 36, où Hydro-Québec Distribution identifie les informations que devrait contenir ce rapport.

- b) Veuillez préciser la nature et la fréquence du suivi que la haute direction de l'entreprise entend exercer.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne peut pas préciser la nature et la fréquence du suivi auprès de la haute direction. Cet exercice est prévu au lot de travail 1, soit au début de l'année 2003.

- c) Veuillez confirmer la possibilité de production de rapports trimestriels.

Réponse :

Voir la réponse à la question 18b.