

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

Note : Les demandes de renseignements à Hydro-Québec – Distribution (le Distributeur) s'adressent également à Gartner. Option consommateurs prie la firme Gartner de fournir une réponse propre aux questions posées si elle croit pouvoir éclairer plus avant la Régie sur les enjeux soulevés.

1. **Référence** : Général – processus réglementaire

- 1.1. Pour le Distributeur, l'approbation éventuelle par la Régie du budget de 320 millions de dollars (ou de tout autre montant, le cas échéant) constitue-t-elle une approbation implicite ou explicite de l'inclusion de ce montant à la base de tarification du distributeur?

Réponse :

En l'instance, le Distributeur ne demande pas l'inclusion des investissements liés au projet SIC à la base de tarification, mais bien l'autorisation de procéder aux investissements, en vertu de l'article 73 de la Loi.

- 1.2. Si non, le Distributeur est-elle d'avis que la procédure en deux étapes approuvée par la Régie dans le dossier tarifaire 2001 de TransÉnergie (R-3401-98 – Décision D-2002-95, pages 78-79) s'applique également à HQD?

Réponse :

Oui

2. **Référence** : HQD-1 doc. 1 page 7 ligne 9

- 2.1. Veuillez préciser si les termes « valeur patrimoniale » sont un synonyme de « coût d'origine ».

Réponse :

Non. Comme mentionné à la page 7 de la pièce HQD-1, Document 1, la valeur patrimoniale correspond aux coûts, en 2002, pour reproduire l'équivalent des systèmes actuels. Elle représente donc une valeur théorique pour la mise en place, avec les technologies d'aujourd'hui, de systèmes qui

remplissent les mêmes fonctionnalités que les systèmes actuels. La valeur patrimoniale diffère donc du coût d'origine dans la mesure où ce dernier réfère à la valeur comptable d'acquisition et de mise en œuvre des systèmes, au moment de leur implantation.

- 2.2. Veuillez indiquer la valeur nette aux livres de ces actifs au 31 décembre 2001.

Réponse :

Voir la réponse à la question 16a de la Régie, pièce HQD-3, Document 1 et la réponse à la question 6a de la FCEI, pièce HQD-3, Document 3.

- 2.3. Veuillez estimer la valeur nette aux livres de ces actifs lors de la date de leur retrait respectif, selon l'échéancier actuellement envisagé.

Réponse :

Voir la réponse à la question 2.2.

3. **Référence :** HQD-1 doc. 1 page 12

Préambule :

Pour chacun des processus d'affaires d'Hydro-Québec Distribution, 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.

- 3.1. Veuillez lister et expliquer chacun de ces besoins identifiés. Veuillez de plus lister les fonctionnalités existantes et supporter votre affirmation selon laquelle seulement 31% des besoins identifiés sont satisfaits par les systèmes actuels.

Réponse :

Voir la réponse aux questions 1a et 1b de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

- 3.2. Veuillez lister les nouvelles fonctionnalités recherchées par le Distributeur et supporter votre affirmation selon laquelle les nouveaux

systèmes satisferaient entre 85% et 90% des besoins identifiés (HQD-1 doc. 1 page 14, lignes 1 à 4).

Réponse :

Voir la réponse aux questions 1a et 1b de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

4. **Référence :** HQD-1 doc. 1 page 14

4.1. Quand et par qui la décision de lancer les deux appels de propositions a-t-elle été prise?

Réponse :

Elle a été prise par Hydro-Québec Distribution, en 2000.

4.2. Veuillez déposer les documents des appels de propositions.

Réponse :

Il faut rappeler d'abord que les appels de propositions ont été effectués sur invitation, auprès de candidats pré-qualifiés. De par leur nature et leur contenu, ces informations sont confidentielles.

4.3. Combien de fournisseurs ont participé à chacun des appels de propositions?

Réponse :

Voir la preuve à ce sujet, à la pièce HQD-1, Document 1, section 1.4, en particulier aux lignes 7 à 9 de la page 16.

5. **Référence :** HQD-1 doc. 1 pages 22-25, fonctionnalités recherchées

5.1. Veuillez comparer le coût de chacune des fonctionnalités ou chacun des groupes de fonctionnalités avec les normes de l'industrie.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

6. **Référence** : HQD-1 doc. 1 page 26 et Annexe 1

6.1. Veuillez comparer le coût global de 320 millions \$ que vous avancez aux coûts des entreprises listées à l'annexe 1.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

7. **Référence** : HQD-1 doc. 1 page 25 lignes 14-15

7.1. Veuillez justifier le choix d'une période d'amortissement de 10 ans. La période d'amortissement de 10 ans est-elle valable pour tous les types d'actifs qui seront acquis par HQD (ordinateurs centraux, micro-ordinateurs, serveurs, périphériques, etc.)? Si non, veuillez présenter les différentes périodes d'amortissement par type d'actifs, ainsi que la valeur totale estimée de chaque type d'actifs.

Réponse :

Voir à ce sujet la réponse à la question 16a de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

7.2. Les taux d'amortissement de certains actifs utilisés par HQD dans le cadre de cette demande diffèrent-ils des taux habituellement utilisés par le Distributeur pour ces mêmes actifs? Si oui, produisez et justifiez ces différences de taux d'amortissement.

Réponse :

Voir à ce sujet la réponse à la question 16a de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

7.3. Veuillez présenter les périodes d'amortissement utilisées par d'autres entreprises de service public canadiennes au regard des systèmes d'information clientèle.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

8. **Référence** : HQD-1 doc. 1 page 26

- 8.1. Ventilez le montant de 55 millions \$ inscrit au titre des dépenses d'exploitation, selon les catégories énumérées au tableau apparaissant à la page 26.

Réponse :

Voir la réponse à la question 6a de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

9. **Référence :** HQD-1 doc. 1 page 28

- 9.1. Le montant de 41 millions \$ en charges récurrentes entre 2007 et 2018 est-il un montant actualisé? Veuillez faire la conciliation entre ce montant et les autres charges récurrentes indiquées dans la section 3.2.2.

Réponse :

Le montant de 41 millions \$ en charges récurrentes entre 2007 et 2018 est un montant annuel moyen. Il ne s'agit pas d'une valeur actualisée. Les autres charges récurrentes de la section 3.2.2 représentent des montants de l'ordre de 5,5 millions\$ par année, sur la période de développement et déploiement du projet, soit 2003-2007.

Voir également la réponse à la question 8b de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

- 9.2. Le montant de 41 millions \$ en charges récurrentes comprend-il les frais de licence? À combien se chiffrent ces frais de licence?

Réponse :

Oui, voir la réponse à la question 8b de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

- 9.3. Combien de mises à jour sont prévues dans le montant de 41 millions \$? Quel est généralement l'intervalle de temps pouvant s'écouler entre deux mises à jour?

Réponse :

Oui, voir la réponse à la question 4a de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

- 9.4. Si le besoin d'ajouter de nouvelles fonctionnalités se faisait sentir, outre celles déjà identifiées par le Distributeur et outre les mises à jour déjà envisagées, y aurait-il des coûts d'intégration de ces nouvelles fonctionnalités aux nouveaux systèmes d'information? Si oui, à combien ces coûts d'intégration se chiffrent-ils, de manière générale?

Réponse :

Oui, voir la réponse à la question 8d de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

10. Référence : HQD-1 doc. 1 page 29

- 10.1. Quel est le budget en 2002 pour les modifications et améliorations aux systèmes informatiques actuels?

Réponse :

Le budget d'entretien pour l'année 2002 est de 14,3M\$. Voir aussi la réponse à la question 14 de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

Le budget prévu pour les améliorations est de 10M\$ en 2002. Voir aussi la réponse à la question 8d de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

- 10.2. Justifiez, avec hypothèses et données chiffrées à l'appui, le montant de 20 millions \$ avancé au titre des gains de productivité et de la réduction des coûts du service à la clientèle, en particulier en regard de l'affirmation de Gartner selon qui « certains bénéfices seront plus difficiles à mesurer, tels que les bénéfices reliés à l'amélioration de la productivité » (Rapport Gartner, page 11).

Réponse :

Voir la réponse à la question 11 de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

De plus, pour répondre à la préoccupation de Gartner, le Distributeur est à mettre en place un bureau de projet qui assurera un suivi rigoureux des bénéfices et poursuivra l'utilisation des méthodologies reconnues pour l'identification et la gestion des bénéfices. Ces méthodologies sont basées sur la logique contributive et sur les indicateurs établis selon la technique du « Balanced scorecard ».

10.3. Des rationalisations du personnel sont-elles envisagées à ce moment-ci dans les directions touchées par la révision des processus d'affaire?

Réponse :

Voir la réponse à la question 11b de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

11. **Référence :** HQD-1 doc. 1 page 30 – Modernisation des systèmes existants

11.1. La modernisation majeure, dont il est fait mention à la ligne 8 et ayant été discutée en conseil d'administration d'Hydro-Québec, avait-elle les mêmes attributs que l'intégration des systèmes dont Gartner fait mention à la page 7 de sa présentation? Apportez les distinctions nécessaires entre la tendance dans le marché et la situation spécifique d'Hydro-Québec.

Réponse :

Le concept d'intégration auquel fait référence Gartner est un intergiciel (EAI – Enterprise Application Interface) qui est utilisé pour faciliter la communication entre les applications alors que la modernisation dont il est question à la page 30 de la pièce HQD-1, Document 1 concerne en plus le rehaussement de la couverture fonctionnelle pour ainsi accroître la valeur d'affaires des applications ainsi qu'une refonte technologique pour améliorer sa condition technique.

11.2. Qu'entend le Distributeur par les termes « changements réglementaires majeurs » à la ligne 15? De tels changements majeurs sont-ils attendus ou probables sur la durée de vie du projet?

Réponse :

Par changements réglementaires, le Distributeur réfère, à titre d'exemple, aux modifications à apporter à la facture d'électricité pour refléter des changements aux structures tarifaires, de nouvelles options tarifaires ou l'introduction d'un dégroupement des tarifs (fourniture, transport, distribution). Les systèmes actuels ne peuvent facilement prendre en compte ces modifications. De la même façon, les nouveaux systèmes pourraient s'adapter à des modifications plus importantes au cadre réglementaire telle l'ouverture au marché de détail, ce qui serait impossible avec les systèmes actuels.

Le Distributeur vise particulièrement une rapidité et une grande flexibilité pour les demandes de modification et ajout d'éléments de tarifs et de taxes. Cette souplesse serait impossible avec les systèmes actuels et ce, même si une modernisation majeure était effectuée.

12. **Référence** : HQD-1 doc. 1 page 30 – Impartition des services

12.1. Indépendamment de la valeur stratégique pour Hydro-Québec des informations sur la clientèle et de la propriété des systèmes et indépendamment des contrats de travail en vigueur avec les employés d'Hydro-Québec, veuillez lister les fonctions du service à la clientèle qui pourraient être impartis dans le marché à un coût économique acceptable pour les consommateurs.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

12.2. Selon le Distributeur, est-il exact qu'un marché est en train de se développer pour le service à la clientèle des entreprises traditionnelles de service public au Canada (par exemple, CustomerWorks, fournisseur de BC Gas de Enbridge Inc., et Accenture)? N'est-il pas possible, selon le Distributeur, que l'impartition soit une alternative plus économique pour remplir certaines des fonctions couvertes par le projet SIC, sans pour autant remettre en cause les objectifs stratégiques du Distributeur?

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

12.3. Le Distributeur a-t-il réalisé une évaluation financière en bonne et due forme de l'impartition comme alternative à la rétention à l'interne des services à la clientèle? Si oui, veuillez la produire.

Réponse :

Non

12.4. Démontrez que le Distributeur réalisera des économies en gains de productivité et des économies de gamme et d'échelle plus importantes en préservant ces activités à l'interne plutôt qu'à l'externe.

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

12.5. Selon le Distributeur, quelle est la valeur que les consommateurs assujettis aux tarifs déterminés par la Régie doivent porter au caractère stratégique de l'information sur la clientèle et de la propriété des actifs, pour trouver acceptable un possible surcoût à l'interne?

Réponse :

Hydro-Québec Distribution ne dispose pas de cette information.

Il faut rappeler cependant qu'Hydro-Québec Distribution a fait un appel de propositions à l'échelle internationale et que les prix et conditions obtenus résultent d'un marché très concurrentiel.

13. **Référence :** HQD-1 doc. 1 page 32

13.1. Pour chacun des trois scénarios présentés à la section 3.4.1 ainsi que pour la solution proposée, indiquez à combien d'année se situe le point mort tarifaire.

Réponse :

Les analyses de sensibilité ont été réalisées en termes économiques pour valider la robustesse de la solution proposée. Ces analyses n'ont pas été traduites en impacts sur les revenus requis du Distributeur.

Voir également la réponse à la question 10a) de la Régie, pièce HQD-3, Document 1.

13.2. À combien d'années se situerait le point mort tarifaire avec des gains de productivité de 25 millions de dollars par année plutôt que 20 millions de dollars?

Réponse :

Voir la réponse à la question 13.1.

14. **Référence :** HQD-1 doc. 1 section 4 – Risques

14.1. Selon vous, sur qui devrait reposer chacun des 12 risques envisagés et leurs conséquences financières : HQD, les consommateurs/abonnés ou les fournisseurs de services, de progiciels ou de matériels? Veuillez préciser votre réponse pour chacun des risques envisagés.

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 neufs 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 et font l’objet d’un partage de risques et bénéfiques entre Hydro-Québec Distribution et le fournisseur. 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 de mitigation nécessaires au succès du projet.

Enfin, rappelons que tous les coûts du Distributeur devront être reconnus par la Régie.

14.2. Veuillez lister les 16 autres risques identifiés. Comment ces risques ont-ils été mitigés et qui supporte ces risques?

Réponse :

Les autres risques identifiés étaient principalement associés aux étapes d’appels de propositions, de sélection des fournisseurs et d’élaboration d’ententes contractuelles dans le cadre du projet SIC. Ces étapes étant maintenant terminées, les risques identifiés ne se sont pas concrétisés ou ont fait l’objet d’actions de mitigation, ce qui les rend aujourd’hui moins dommageables.

Afin de bien illustrer le propos, voici quelques exemples concrets de risques :

- **incapacité d'intégrer la solution avec le patrimoine actuel : le choix d'une solution SAP rend quasi nul ce risque puisqu'Hydro-Québec Distribution a déjà un patrimoine SAP;**
- **incapacité d'assurer un transfert de connaissances adéquat : l'action de mitigation a été d'introduire par des clauses très pénalisantes à cet égard dans les ententes contractuelles avec les fournisseurs, impliquant des éléments de mesure concrets;**
- **qualité des données à transférer des anciens systèmes au nouveau : des ressources et un budget conséquent ont été estimés et prévus au projet.**

Le projet SIC a donc déjà un historique de gestion du risque robuste et a prévu des mécanismes performants pour en assurer une gestion sérieuse et rigoureuse tout au long du projet.

14.3. Est-il possible, selon le Distributeur et selon Gartner, que les fonctionnalités considérées comme nécessaires ou souhaitables aujourd'hui ne le soient plus dans le futur (pour différentes raisons technologiques ou commerciales) et qu'elles soient ainsi abandonnées? Comment ce risque est-il géré dans le cas du projet SIC?

Réponse :

La situation énoncée est possible mais voici comment elle a été traitée tout au long du projet.

Déjà, dans l'appel de propositions comprenant les 1 820 fonctionnalités, chacune d'elles a été qualifiée de Essentielle, Nécessaire ou Souhaitable. L'évaluation première des solutions n'a porté que sur les fonctionnalités essentielles pour garantir à Hydro-Québec Distribution que la solution retenue répondait aux attentes premières et aux activités majeures de l'entreprise. Aucun produit n'a été retenu pour des raisons autres que celles de répondre aux besoins liés aux activités premières du Distributeur.

Dans le cadre de la réalisation du projet lui-même, c'est dans l'étape de conception que les processus d'affaires sont revus et que ce risque sera géré et ce, principalement par l'application

des meilleures pratiques de l'industrie dont la présence est intrinsèque dans les progiciels et par la gestion de la portée du projet et des mécanismes de gestion qui y sont afférents.

14.4. Qui, dans un tel cas, devrait supporter le risque que des sommes soient dépensées sans bénéfices pour la clientèle : les consommateurs ou l'actionnaire?

Réponse :

Voir la réponse à la question 14.1.

15. **Référence :** HQD-1 doc. 1, Annexe 2 révisée

15.1. Produisez un tableau similaire au tableau du bas intitulé « Impacts sur le revenu requis du Distributeur » avec des montants en dollars constants.

Réponse :

Les impacts sur les revenus requis du Distributeur sont toujours calculés en dollars courants. Les revenus requis reflètent les dépenses d'exploitation, les amortissements, une structure de capital et un taux de rendement. Ces paramètres, dans les états financiers, doivent être traités en termes nominaux, c'est-à-dire en tenant compte de l'inflation.

16. **Référence :** Rapport exécutif Gartner – général

16.1. Le rapport exécutif de la firme Gartner est-il le seul document ayant été fourni par Gartner aux décideurs d'Hydro-Québec? S'il existe un rapport complet, et non seulement un document de présentation comme le rapport exécutif semble être, veuillez le produire.

Réponse :

Non, la firme Gartner a également déposé un rapport complet. Toutefois, ce rapport fait l'objet d'une entente de confidentialité et ne peut être produit. Voir également la réponse à la question 17.1.

17. **Référence** : Rapport Gartner, page 7

17.1. Selon Gartner, pourquoi les utilités publiques n'investissent-elles pas plus dans des projets CRM? En quoi, selon Gartner, Hydro-Québec diffère-t-elle des autres utilités à cet égard?

Réponse :

La firme Gartner ne témoigne pas en l'instance. Le sommaire exécutif du rapport Gartner fut déposé au soutien de la preuve générale du Distributeur.

Toutefois, Hydro-Québec Distribution peut apporter la réponse suivante :

Le projet SIC d'Hydro-Québec Distribution n'est pas strictement un projet CRM, sa plus forte composante étant le My SAP Utilities (CCS), un produit de même famille qu'un ERP (Enterprise Resource Management) répondant à plusieurs processus illustrés à la page 19 de HQD-1, Document 1.

En ce qui concerne spécifiquement le CRM, les premières étapes du projet SIC visent l'implantation de la portion du CRM (centre d'interactions client) qui permet de traiter tous les différents types de demandes en provenance des clients. Ces fonctionnalités d'interaction avec les clients étaient précédemment incluses dans le produit My SAP Utilities (CCS) et étaient très stables. Elles ont depuis été transposées (« repackaging » des produits SAP) dans My SAP CRM et c'est dorénavant cette version que SAP fera évoluer. Ainsi, le traitement implanté initialement dans le cadre du projet, en ce qui a trait à My SAP CRM est mature et son utilisation est incontournable.

Ceci explique en partie, le fait que de nombreuses utilités publiques utilisent les fonctions CRM à l'intérieur du produit CCS mais elles devront très bientôt migrer vers le CRM.

Lors des vérifications des références fournies par les fournisseurs potentiels, plusieurs entreprises publiques ont fait part de leur intention d'utiliser le CRM ou l'utilisaient déjà en partie, que ce soit Sydkraft, China Light & Power, Reliant Energy ou encore Romande Énergie et Copenhagen Energy qui l'ont implanté.

Hydro-Québec Distribution ne diffère donc pas des autres entreprises publiques et ne sera pas la première à utiliser le CRM et ce, encore moins lors de son implantation plus complète en 2006-2007.

18. Référence : Rapport Gartner, page 10

18.1. Gartner indique qu'il existe des risques opérationnels reliés à l'application. Veuillez élaborer sur votre affirmation quant au manque de performance de certaines fonctionnalités dans l'environnement SAP qu'Hydro-Québec entend implanter. Veuillez justifier votre opinion quant au délai de deux ou trois ans pour que ces fonctionnalités deviennent adéquatement performantes.

Réponse :

Voir la réponse à la question 17.1.