

DOMINIQUE NEUMAN

AVOCAT

1535, RUE SHERBROOKE OUEST
REZ-DE-CHAUSSÉE, LOCAL KWAVNICK
MONTRÉAL (QUÉ.) H3G 1L7
TÉL. 514 849 4007
TÉLÉCOPIE 514 849 2195
COURRIEL energie @ mlink.net

MEMBRE DU BARREAU DU QUÉBEC

Montréal, le 31 octobre 2017

Monsieur Pierre Méthé, Secrétaire par intérim de la Régie
Régie de l'énergie
800 Place Victoria
Bureau 255
Montréal (Qué.)
H4Z 1A2

Re: Dossier RDÉ R-4014-2017.

Investissement Gaz Métro - Solution informatique pour la gestion de la relation avec la clientèle (CRM).

Stratégies Énergétiques (S.É.), Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA) et Groupe d'Initiatives et de Recherches Appliquées au Milieu (GIRAM).

Précisions et réponse à la preuve nouvelle de Gaz Métro.

Monsieur le Secrétaire par intérim,

Stratégies Énergétiques (S.É.), l'Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA) et le Groupe d'Initiatives et de Recherches Appliquées au Milieu (GIRAM) demandent respectueusement à la Régie la permission de déposer les commentaires ci-après en réponse à la preuve nouvelle de Gaz Métro du 27 octobre 2017 (B-0013, pages 3 à 6).

En effet, ne nous opposons pas à ce que Gaz Métro ait déposé de la preuve supplémentaire sous la signature de son procureur, par sa lettre du 27 octobre 2017 (B-0013, pages 3 à 6). Les règles de procédure doivent en effet être appliquées de façon souple devant un tribunal administratif tel que la Régie de l'énergie. D'ailleurs, contrairement aux tribunaux judiciaires de droit commun, le rôle d'un tribunal administratif tel que la Régie de l'énergie ne se limite pas à arbitrer entre des parties. La Régie doit aussi et surtout rechercher l'intérêt public, même au-delà de ce que les participants lui présentent. Elle peut et doit, même d'office, rechercher la vérité afin de pouvoir statuer dans l'intérêt public. Dans ce contexte, nous soumettons respectueusement que la preuve nouvelle de Gaz Métro du 27 octobre 2017 (B-0013, pages 3 à 6) peut et doit être reçue par le Tribunal. Cependant, par équité procédurale, nous

souhaitons également, par la présente, la commenter et y répondre ci-après, ceci dans le même souci d'aider la Régie à rechercher la vérité et à rendre une décision dans l'intérêt public. Nous souhaitons également clarifier deux malentendus qui semblent émaner de cette lettre de Gaz Métro, l'une portant sur la juridiction du Tribunal et l'autre concernant l'endroit dans nos commentaires du 13 octobre 2017 où se trouve spécifié l'intérêt environnemental de SÉ-AQLPA-GIRAM.

Nous commençons ci-après par ces deux précisions avant de commenter et répondre à la preuve nouvelle de Gaz Métro (B-0013, pages 3 à 6).

1. PRECISION SUR LA JURIDICTION DU TRIBUNAL

Dans nos commentaires du 13 octobre 2017, nous avons présumé (peut-être à tort) que la formation de la Régie au présent dossier était constituée d'un régisseur unique, comme cela fut le cas dans le passé lors de dossiers comparables. Mais Gaz Métro soulève au contraire qu'il est tout à fait possible que la formation du présent dossier, cette fois-ci, soit constituée de trois régisseurs. Nous sommes d'accord avec Gaz Métro que cela est possible.

Si la formation au présent dossier est constituée d'un régisseur unique, nous avons plaidé que, suivant l'article 16 de la *Loi*, celle-ci devait décliner juridiction et référer à la formation d'une cause tarifaire la disposition du compte de frais reportés (CFR) en l'incluant à la base de tarification de Gaz Métro de 2018-2019 (voir la recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM-2), ainsi que le principe comptable de l'intégration à la base de tarification de tous les coûts initiaux de configuration et de personnalisation du Projet et leur amortissement sur une période de 10 ans – **ce que nous appuyons incidemment sur le fond pour des motifs de développement durable - (voir la recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM-3)**. Gaz Métro, dans sa lettre, est d'accord pour référer, dans tous les cas, à une cause tarifaire la disposition du compte de frais reportés (B-0013, page 2, parag. 1) ainsi que, si la présente formation est constituée d'un régisseur unique, que le principe comptable de l'intégration à la base de tarification de tous les coûts initiaux de configuration et de personnalisation du Projet et leur amortissement sur une période de 10 ans.

Mais Gaz Métro plaide que, si la présente formation est constituée de trois régisseurs, alors celle-ci aurait juridiction d'accepter ce principe comptable. Nous désirons apporter une nuance à cette affirmation. En effet, même si la présente formation était constituée de trois régisseurs selon l'article 16 de la *Loi*, celle-ci devrait également s'assurer que le présent dossier se qualifie bel et bien comme « *audience publique* » au sens de l'article 25 de la *Loi* et du *Règlement sur la procédure*. (Note : Nous sommes conscients qu'une « *audience publique écrite et non orale* » est une possibilité reconnue par notre droit, donc nous laissons la Régie trancher cette question). Si la Régie devait arriver à la conclusion que le présent processus est une « *audience publique* » et que la formation est constituée de trois régisseurs, alors elle aura le choix, comme dans le dossier R-3940-2015 (consultation publique par trois régisseurs) de statuer dès à présent sur le principe comptable susdit (auquel nous sommes favorables pour des motifs de développement durable tel que susdit) ou, malgré tout, de référer cette question à la prochaine cause tarifaire.

2. L'ENDROIT DE NOS COMMENTAIRES ECRITS OU SE TROUVE EXPLIQUE L'INTERET ENVIRONNEMENTAL DE SÉ-AQLPA-GIRAM

Dans un autre ordre d'idée, Gaz Métro ne semble pas avoir trouvé à quel endroit de nos commentaires écrits du 13 octobre 2017 se trouve expliqué l'intérêt environnemental de SÉ-AQLPA-GIRAM au présent dossier (B-0013, page 1, parag. 4).

C'est aux pages 3 à 5, en section 1.2.1 (parag. 4 à 8) de nos commentaires écrits du 13 octobre 2017, que cela est expliqué.

Ainsi au paragraphe 4 de nos commentaires, nous soulignons notre appui en principe au Projet car il favorisera une meilleure connaissance de la clientèle et ainsi notamment permettra de mieux rejoindre cette clientèle et lui livrer de façon plus efficiente des programmes d'efficacité énergétique, des programmes commerciaux (dont la substitution d'énergies plus polluantes) et des options tarifaires dont certaines favorisent une utilisation plus efficiente de l'énergie, ce qui est souhaitable du point de vue du développement durable.

Toutefois, comme nous le signalons aux paragraphes 4, 5 et 6 de nos commentaires, des dépassements de délais et de coûts, des inadaptations des modalités de l'outil aux besoins exprimés par les employés sur le terrain et des enjeux de non confidentialité de l'information **peuvent compromettre le succès du Projet et l'atteinte de ces objectifs (dont ces objectifs souhaitables du point de vue du développement durable)**. D'où nos différentes recommandations regroupées dans la recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM-1.

Par ailleurs, au paragraphe 7 de nos commentaires, nous invitons la Régie à s'assurer que l'option informatique retenue, notamment son éventuel caractère partiellement nuagique, soient déployés de manière à en réduire l'empreinte environnementale, ce qui se traduit également par une recommandation intégrée à la recommandation globale SÉ-AQLPA-GIRAM-1.

Au paragraphe 8 de nos commentaires, nous indiquons en outre favoriser une interprétation et une application des normes comptables permettant une meilleure comparabilité des options « *lourdes* » du point de vue des ressources, requérant des actifs corporels, avec celles, plus « *légères* » (surtout si elles se traduisent par un impact environnemental moindre) requérant des actifs incorporels, ce que nous amène à appuyer la proposition comptable de Gaz Métro au présent dossier si la Régie a juridiction sur celle-ci (recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM-3).

Chacun de ces aspects susdits est développé aux sections correspondantes de nos commentaires écrits du 13 octobre 2017.

3. COMMENTAIRES ET REPONSE A LA PREUVE NOUVELLE DU 27 OCTOBRE 2017 DE GAZ METRO (B-0013, PAGES 3 A 6)

Notre recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM 1 invite respectueusement à la Régie de l'énergie, à n'autoriser le présent investissement de Gaz Métro pour la Solution informatique de la gestion de sa relation avec la clientèle (CRM) qu'à condition que le Tribunal soit rassuré que Gaz Métro ait adéquatement tenu compte d'un certain nombre d'aspects, tant dans son contrat avec Salesforce que le design de son Projet, son budget et de son évaluation financière **(laquelle devrait être davantage ventilée, de manière à permettre d'identifier tous ces aspects)**. À défaut d'obtenir cette satisfaction, nous avons soumis que la Régie pourrait suspendre son étude jusqu'à ce que Gaz Métro apporte les modifications requises à la satisfaction de la Régie.

Nous avons ainsi recommandé que Gaz Métro ait procédé au préalable à une **évaluation précoce et détaillée de ses besoins, faisant appel de façon intensive aux usagers des systèmes**, et décrive à la Régie l'intensité de l'évaluation ainsi réalisée, en tenant compte de l'intensité de l'effort que les auteurs requièrent à cette étape (sections 5.1, 5.2 et 5.3.1 de nos commentaires écrits).

Nous avons de plus recommandé que Gaz Métro ait procédé au préalable à une **analyse des écarts** entre ses besoins et le produit (**Validation du concept/Proof of concept**), en utilisant les outils élaborés que les auteurs de ce domaine prescrivent pour tester l'outil (sections 5.2 et 5.3.1 de nos commentaires écrits).

Puis, nous avons proposé que Gaz Métro identifie ensuite **les différentes options possibles que ce soit en personnalisation/configuration de l'outil et en adaptation des systèmes résidents** que Gaz Métro conserve, en modification des processus, en gouvernance, en formation et en maintenance prévus, le tout **pendant le cycle de vie de l'outil**, à la lumière de l'évaluation comparative des coûts, avantages et désavantages de ces options, identifie précocement l'option ou la combinaison d'options ainsi retenues (Sections 5.2 et 5.3.2 de nos commentaires écrits).

Plus précisément, nous avons recommandé que les besoins identifiés quant à l'outil lui-même, l'adaptation des systèmes résidents que Gaz Métro conserve, en modification des processus, en gouvernance, en formation et en maintenance prévus pendant le cycle de vie de l'outil tiennent compte notamment :

- des coûts du processus de sélection, incluant l'identification précoce et détaillée des besoins auprès des usagers des systèmes et la réalisation précoce d'une analyse des écarts (Validation du concept/Proof of concept) (section 5.3.1),

- des coûts des changements de processus, de gouvernance et de formation, ainsi que de maintenance durant la durée de vie de l'outil, incluant ceux énoncés ci-après (section 5.3.2)
- des coûts de transition initiaux (section 5.3.3),
- des coûts de gestion de la confidentialité et de sécurisation, connexes au choix de l'option nuagique (section 5.3.4),
- de l'empreinte environnementale (section 5.3.5),
- de certains besoins spécifiques plus importants de personnalisation/configuration quant à certaines des fonctionnalités (section 5.3.6),
- d'un plan de sortie du système, au terme du contrat ou de façon anticipée (section 5.3.7).

Nous notons que Gaz Métro, dans sa preuve nouvelle B-0013 du 27 octobre 2017, a précisé de manière plus détaillée que dans sa preuve initiale **les démarches internes qui ont été effectuées afin de valider le choix de l'outil et son adéquation aux besoins**. Gaz Métro précise que les usagers ont été consultés. Toutefois, elle demeure vague quant à l'intensité de cette consultation et quant à son caractère continu à mesure que le Projet sera implanté afin de détecter le plus tôt possible les besoins d'adaptation requis avant que ceux-ci ne provoquent des dépassements de délais et/ou de coûts. Plus particulièrement, la preuve nouvelle de Gaz Métro n'indique aucunement si (et surtout à quelle étape) elle aurait mené des processus d'**analyse des écarts** entre ses besoins et le produit (**Validation du concept/Proof of concept**), de tels processus constituant des outils de gestion essentiels pour réduire les risques de dépassements de délais et/ou de coûts et d'inadéquation de l'outil. Voir nos commentaires, section 5.3.1.

De façon toute particulière, en section 5.3.2 de nos commentaires écrits, nous avons souligné l'importance de bien prévoir **les propres coûts d'adaptation et d'intégration internes de l'entreprise**, ce poste constituant un risque important de dépassement de délais et/ou de coûts et/ou d'inadéquation de l'outil. Nous sommes toutefois encouragés par le fait que les processus de Gaz Métro aient permis de conclure que des **intégrations requises supplémentaires** ont été identifiées, leur nombre passant de 28 à 42 l'outil (B-0013, page 4, parag. 1 ;). Nous sommes aussi encouragés par la plus grande ouverture exprimée dans sa pièce B-0013 par Gaz Métro à **la personnalisation de l'outil** (B-0013, page 4, parag. 3). Enfin, nous notons que Gaz Métro confirme, comme nous l'avions anticipé dans nos commentaires, que « **les programmes commerciaux, propres au secteur d'activité de Gaz Métro nécessiteront des besoins de personnalisation particuliers** » ; nous avons indiqué dans nos commentaires qu'il en est de même **des programmes d'efficacité énergétique et probablement de certaines options tarifaires** et de la **gestion de projets de développement résidentiels et de densification de réseau**. Voir nos commentaires, section 5.3.6 sur ces fonctionnalités.

Par ailleurs, Gaz Métro, dans sa preuve nouvelle, confirme notre préoccupation au sujet des coûts supplémentaires requis pour la génération de rapports dits « analytiques » (voir nos commentaires, section 5.3.6) mais affirme avoir effectivement budgété de tels coûts :

La production de rapports quant à elle se décline de deux manières. D'une part, il y a les rapports opérationnels généralement nombreux et propres à l'application Salesforce et d'autre part, les rapports dits analytiques qui nécessitent de croiser des données avec d'autres systèmes dans une solution analytique d'entreprise. L'exercice des derniers mois a démontré que la plupart des rapports sont opérationnels et peuvent être produits directement depuis Salesforce. Encore une fois, en raison de la nature du produit, ces rapports demandent peu de développement. Pour ce qui est des **rapports dits analytiques**, les outils d'intégration disponibles de Salesforce permettent d'interroger les données de Salesforce à distance, depuis l'extérieur et de manière sécurisée, y compris pour les objets personnalisés. **Les coûts de production des rapports opérationnels et analytiques ont été évalués et sont inclus dans le budget soumis pour approbation.**

B-0013, page 4, parag. 4. Souligné en caractère gras par nous.

Quant à **la question du risque de non-confidentialité et du risque qu'il pose quant au succès du Projet et à l'atteinte de ses objectifs (en rendant les clients réticents à fournir leur information)**, tel qu'indiqué à la section 5.3.4 de nos commentaires, notre préoccupation ne porte absolument pas sur une éventuelle fuite involontaire d'information chez Salesforce elle-même (ce que Gaz Métro traite dans sa preuve nouvelle B-0013, pages 4-5) mais plutôt a) sur le fait qu'en cas de stockage de données sur le territoire des États-Unis d'Amérique, les lois de ce pays l'obligeraient à rendre de telles données accessibles aux autorités gouvernementales et que, par ailleurs, b) nous sommes préoccupés quant à la gestion sécuritaire par Gaz Métro elle-même d'une information regroupée sur tous les aspects de tous ses clients et qui deviendrait subitement aisément accessible à tous ses employés de différents services sur une multitude de plateformes. Sur le stockage des données sur le territoire des États-Unis d'Amérique, Gaz Métro ne fournit aucune information dans sa preuve nouvelle. Par contre, en page 5 de sa preuve nouvelle B-0013, elle précise les mesures internes qu'elle prendra et intégrera à l'outil afin de réduire le risque interne de tels bris de confidentialité.

Gaz Métro n'indique aucunement les **mesures transitoires** qu'elle prendra afin de s'assurer que, durant les premières années, les employés sur le terrain pourront continuer d'avoir accès à leurs systèmes actuels qui contiendront des informations passées sur la clientèle, lesquelles ne seront pas disponibles dans le nouveau système (car cela serait exorbitant de tout transcrire). Ces mesures transitoires constituent un risque important de dépassement de coûts. Voir nos commentaires, section 5.3.3.

Gaz Métro ne fournit aucune information quant aux mesures qu'elle met en place en vue d'assurer la continuité des opérations en cas de **défaillance prolongée et non planifiée** de l'outil. Voir nos commentaires, parag. 69.

Par ailleurs, Gaz Métro nous rassure adéquatement quant à son **plan de sortie du système Salesforce**, au terme du contrat ou de façon anticipée (B-0013, pages 5-6). Voir nos commentaires, section 5.3.7.

Gaz Métro nous fournit également des informations nouvelles encourageantes quant à la **réduction de la consommation énergétique du nouvel outil** (B-0013, page 6, parag. 3) et, évidemment, la **réduction de la consommation de papier** que nous avons déjà souligné avec approbation (B-0013, page 6, parag. 4). Sans restreindre le caractère encourageant de ce qui précède, l'affirmation additionnelle de Gaz Métro selon laquelle des **émissions de gaz à effet de serre (GES)** nettes de Salesforce seraient nulles et carboneutres n'est évidemment pas soutenable et dépend de la source d'énergie employée laquelle est elle-même émettrice de GES. D'où, les propos de la section 5.3.5 de nos commentaires écrits recommandant que Gaz Métro examine s'il est possible de répartir ses opérations informatiques entre l'infonuage et ses systèmes internes d'une manière qui en **réduise l'empreinte environnementale** suivant les principes qui se dégagent de l'étude de Jayant Baliga et als. réalisée en 2011 pour l'*Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)*. A cela, Gaz Métro n'a pas répondu.

* * *

Pris dans l'ensemble, nous accueillons donc favorablement la preuve nouvelle B-0013 de Gaz Métro du 27 octobre 2017, mais cette preuve comporte encore diverses lacunes telles qu'identifiées dans la présente lettre. Nous maintenons donc le texte de notre recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM et continuons d'inviter la Régie de l'énergie à le faire sien, avec les présentes précisions.

Nous espérons que nos commentaires du 13 octobre 2017 et d'aujourd'hui, que la preuve supplémentaire B-0013 de Gaz Métro du 27 octobre 2017 et que les conditions dont la Régie assortira éventuellement son approbation, tel que proposé par notre recommandation SÉ-AQLPA-GIRAM, sauront aider à réduire le risque de dépassement de délai et/ou de coût du Projet et/ou le risque d'inadéquation de l'outil, le tout afin que celui-ci puisse mieux atteindre ses objectifs (dont les différents objectifs souhaitables du point de vue du développement durable que nous avons identifiés).

Espérant le tout à votre entière satisfaction, nous vous prions, Monsieur le Secrétaire par intérim, de recevoir l'expression de notre plus haute considération.



Dominique Neuman, LL.B.
Procureur de *Stratégies Énergétiques (S.É.)*
de l'*Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA)* et
du *Groupe d'initiatives et de Recherches Appliquées au Milieu (GIRAM)*

c.c. La demanderesse et les intervenants, par le *Système de dépôt électronique* de la Régie.