

D É C I S I O N

QUÉBEC

RÉGIE DE L'ÉNERGIE

D-2013-155

R-3853-2013

25 septembre 2013

PRÉSENT :

Pierre Méthé

Régisseur

Hydro-Québec

Demanderesse

Décision finale

Demande d'autorisation relative au projet Solutions d'ordonnancement et de gestion des équipes mobiles (SOGEM)

1. DEMANDE

[1] Le 5 août 2013, Hydro-Québec, dans ses activités de distribution d'électricité (le Distributeur), s'adresse à la Régie de l'énergie (la Régie) afin qu'elle l'autorise à procéder à la mise en place d'une solution d'ordonnancement, de répartition et de visualisation des travaux et d'une solution de mobilité pour les équipes sur le terrain (le projet « SOGEM », le Projet ou la Demande). Cette demande est présentée conformément à l'article 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie*¹ (la Loi) et contient tous les renseignements requis par le *Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie* (le Règlement)².

[2] Le 19 août 2013, la Régie demande au Distributeur de publier sur son site internet un avis, publié sur son propre site, dans lequel elle précise la procédure d'examen de la demande et invite toute personne intéressée à lui transmettre ses observations au plus tard le 9 septembre 2013.

[3] Le 29 août 2013, la Régie transmet au Distributeur sa demande de renseignements n° 1 (DDR) et lui demande de lui transmettre ses réponses au plus tard le 6 septembre 2013.

[4] Le 6 septembre 2013, le Distributeur transmet à la Régie les réponses à la DDR.

[5] Le 9 septembre 2013, aucun intéressé n'ayant soumis d'observations écrites au dossier, la Régie entreprend son délibéré sur la Demande.

2. CADRE RÉGLEMENTAIRE

[6] La demande du Distributeur est présentée conformément à l'article 73 de la Loi et au Règlement.

¹ L.R.Q., c. R-6.01.

² (2001) 133 G.O. II, 6165.

[7] Le Règlement prévoit que le Distributeur doit obtenir une autorisation spécifique et préalable de la Régie lorsque le coût global d'un projet est égal ou supérieur à 10 M\$. Le Règlement prescrit les renseignements qui doivent accompagner une telle demande³.

3. ANALYSE

3.1 MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET « SOGEM »

[8] Le projet SOGEM s'inscrit dans une démarche entreprise par le Distributeur qui vise la modernisation de ses pratiques d'affaires, notamment celles en lien avec les activités opérationnelles de son réseau. Selon le Distributeur, cette démarche permettra, d'une part, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et, d'autre part, d'optimiser les systèmes et les processus de maintenance des actifs. Il consiste à doter le Distributeur de solutions logicielles performantes pouvant gérer de façon centralisée les activités liées à son réseau de distribution qui compte plus de 114 000 kilomètres de lignes électriques.

[9] Le Distributeur traite annuellement environ 200 000 bons de travail correspondant soit à des travaux planifiés de maintenance ou de construction de nouveaux actifs, soit à des cas de panne ou d'urgence.

[10] L'ordonnancement des travaux est réalisé actuellement de manière différente selon les territoires administratifs du Distributeur. Certaines directions opérationnelles font l'ordonnancement manuellement sur support papier, alors que d'autres se servent d'outils informatiques maison peu adaptés⁴. Le Distributeur juge que ces processus d'ordonnancement ne lui permettent pas d'assurer une gestion efficace des priorités d'intervention, en raison de leur lourdeur et de l'imprécision des informations à la base des décisions d'ordonnancement.

³ Articles 2 et 3 du Règlement.

⁴ Pièce B-0004, p. 9.

[11] Pour ce qui est de la gestion des équipes mobiles, le Distributeur indique que l'utilisation d'outils informatisés pour l'attribution des bons de travail et la gestion en temps réel des travaux réalisés par les équipes sur le terrain est quasi inexistante. Les communications et les échanges d'informations avec les équipes sur le terrain affectées aux travaux se font donc principalement en personne, par téléphone ou à l'aide de documents sur support papier. Les équipes sur le terrain utilisent des formulaires sur support papier pour documenter l'information sur le statut des tâches et le travail complété⁵.

[12] Le Projet vise la modernisation et l'uniformisation de plusieurs processus d'affaires liés aux opérations du réseau de distribution. Selon le Distributeur, il permettra d'optimiser l'ordonnancement et la répartition des travaux des équipes sur le terrain, tout en réduisant le temps consacré à la planification opérationnelle.

3.2 DESCRIPTION DU PROJET « SOGEM »

[13] Le Projet s'inspire des meilleures pratiques de l'industrie afin de moderniser et d'uniformiser les pratiques d'affaires dans les opérations liées au réseau du Distributeur. Le projet SOGEM consiste également à doter le Distributeur de solutions logicielles performantes et évolutives. Plusieurs solutions commerciales ont été considérées durant la phase d'analyse d'opportunité. La solution *SAP Workforce Scheduling and Optimization by ClickSoftware* (ClickSoftware) a été retenue comme solution d'ordonnancement, alors que la solution *SAP Work Manager by Syclo* (Syclo) a été sélectionnée comme solution de mobilité.

[14] La solution ClickSoftware permet l'ordonnancement automatisé et le suivi des travaux et des équipes sur le terrain. Pour sa part, la solution de mobilité Syclo offre aux équipes sur le terrain un accès permanent aux données des systèmes d'entreprise, permettant ainsi leur mise à jour automatique et en temps réel. Ces deux solutions sont déjà implantées dans plusieurs entreprises de services publics à travers le monde.

⁵ Pièce B-0004, p. 10.

Réalisation du projet « SOGEM »

[15] Le Distributeur a choisi de retenir les services de la firme externe Accenture pour l'accompagner dans toutes les étapes de réalisation et de déploiement du Projet. Le Distributeur propose un déploiement qui débutera en avril 2014, par la réalisation d'un projet pilote, et se terminera en décembre 2014.

[16] Le Distributeur sera soutenu par l'équipe d'experts de la firme Accenture pour la mise en place des solutions et le déploiement provincial. Le groupe Technologie de l'information (TI) d'Hydro-Québec sera responsable de mettre en place des solutions et d'apporter les ajustements requis aux systèmes d'entreprise.

[17] À cette étape de la demande d'autorisation du Projet à la Régie, le Distributeur mentionne qu'il a dû commencer les travaux de définition des processus cibles à la fin de juillet 2013, afin de s'assurer d'un début du déploiement provincial des solutions d'ordonnancement et de mobilité en juillet 2014, de manière à générer des gains d'efficience dès 2015.

[18] Les étapes subséquentes de réalisation du projet SOGEM, dont l'acquisition des licences, doivent débuter en octobre 2013, à la suite de la décision de la Régie, afin de respecter l'échéancier critique de réalisation du Projet.

Impact sur la qualité et la prestation de service

[19] Le Distributeur estime que la mise en place des solutions d'ordonnancement et de mobilité permettra, notamment :

- de maximiser le temps à pied d'œuvre des équipes sur le terrain;
- de diminuer le kilométrage parcouru par une optimisation des trajets lorsque possible;
- de réduire grandement le traitement manuel d'ordonnancement et de répartition des travaux;
- d'obtenir une vision intégrée des travaux en cours de réalisation;
- de connaître en temps réel la position des équipes sur le terrain, des travaux à réaliser et des pannes;
- de réduire les coûts d'exploitation par une prise de décision plus efficace;

- d'améliorer la qualité des données par une saisie simple et efficace effectuée à pied d'œuvre;
- de diminuer les interactions sur support papier et le temps consacré aux gestes administratifs des équipes sur le terrain et du personnel de bureau;
- d'assurer une communication avec les équipes sur le terrain et les entrepreneurs externes.

[20] À terme, les solutions d'ordonnement et de mobilité permettront, selon le Distributeur, d'améliorer la qualité du service en matière de gestion des pannes ou de service à la clientèle, notamment par la réduction du temps d'intervention et par une gestion proactive et intégrée du réseau.

Coûts associés au projet « SOGEM »

[21] Le coût total du Projet s'élève à 15,5 M\$. Ce coût comprend notamment le montant du contrat octroyé à la firme Accenture, le coût d'acquisition des licences, le coût de prestation des ressources du Distributeur et du groupe TI.

[22] Au niveau des charges d'exploitation, aucun élément spécifique n'a été demandé par le Distributeur dans le dossier tarifaire 2014-2015. Les charges d'exploitation du projet SOGEM seront assumées à même l'enveloppe des activités de base du Distributeur.

[23] Le Distributeur indique être confiant de respecter le coût total du projet présenté et informera la Régie, en temps opportun, si le coût total du Projet devait dépasser de plus de 15 % le montant autorisé par la Régie.

Analyses économiques et financières

[24] Les analyses économique et financière, incluant l'ensemble des coûts et bénéfices du Projet ainsi que les charges récurrentes requises au-delà de la fin du Projet en 2014, ont été effectuées sur une période de 11 ans, soit 10 ans à compter de la mise en service. Aux fins de ces analyses, un réinvestissement pour le remplacement de ces modules a été inclus dans les flux monétaires en 2019.

[25] Le Distributeur prévoit l'abolition de 70 postes de commis distribution-ordonnancement (commis) affectés à l'ouverture et à la fermeture des bons de travail au cours des années 2015, 2016 et 2017.

[26] La valeur actuelle nette du projet SOGEM est de l'ordre de 13,7 M\$ actualisés en dollar 2013. Les gains d'efficacité liés à la diminution du nombre de postes de commis (nets des frais de réaffectation) de 40,4 M\$ actualisés compensent largement les coûts actualisés de 26,7 M\$ du projet SOGEM.

M\$ (actualisés 2013)	SOGEM
Investissements	(15,7)
Charges d'exploitation	(11,1)
Gains d'efficacité	40,4
Valeur actualisée nette	13,7

[27] L'analyse financière du Distributeur démontre qu'à la marge, le projet SOGEM crée une pression à la hausse sur les tarifs jusqu'en 2016. L'impact maximal du Projet sur les revenus requis est de 2,9 M\$ et sera atteint en 2014, soit l'année de la mise en service des solutions. À eux seuls, les bénéfices nets du Projet, liés à la diminution du nombre de postes de commis, permettent largement de compenser les coûts associés au Projet, de telle sorte qu'il exercera une pression à la baisse sur les revenus requis dès l'année 2017⁶.

[28] En matière de gestion de risque, le Distributeur présente les mesures d'atténuation qu'il a mises en place pour pallier les risques potentiels du projet SOGEM.

Suivi des résultats

[29] Le Distributeur propose de faire état du suivi des coûts et de l'échéancier du projet SOGEM dans le cadre de son rapport annuel déposé à la Régie. Le Distributeur propose également de faire le suivi de l'état de la matérialisation des gains associés à la diminution du nombre de postes de commis, dans le cadre de son dossier tarifaire annuel.

⁶ Pièce B-0004, p. 25.

4. OPINION DE LA RÉGIE

[30] À la suite de l'examen de la preuve présentée par le Distributeur, la Régie considère que SOGEM est un projet structurant qui permettra d'accroître l'efficacité du Distributeur.

[31] La Régie note également que cette efficacité contribuera à réduire le revenu requis sur lequel se fonde l'établissement des tarifs et à améliorer la qualité du service, notamment par la réduction du temps d'intervention et par une gestion proactive et intégrée du réseau.

[32] En conséquence, la Régie est d'avis que le projet SOGEM est avantageux d'un point de vue économique et qu'il y a lieu d'en autoriser la réalisation.

[33] Enfin, la Régie demande au Distributeur de faire état du suivi du projet SOGEM dans le cadre de son rapport annuel ainsi que dans le cadre du dossier tarifaire annuel tel que proposé.

[34] Pour ces motifs,

La Régie de l'énergie :

AUTORISE le Distributeur à réaliser le projet SOGEM;

DEMANDE au Distributeur de l'informer, en temps opportun, si le coût total du Projet devait dépasser de plus de 15 % le montant autorisé par la Régie;

DEMANDE au Distributeur de présenter dans son rapport annuel, conformément à l'article 75 (5) de la Loi :

- un tableau présentant le suivi des coûts réels du projet SOGEM,
- le suivi de l'échéancier du Projet,
- le cas échéant, l'explication des écarts majeurs des coûts projetés et réels et des échéances;

DEMANDE au Distributeur de présenter dans son dossier tarifaire annuel un tableau présentant l'état de la matérialisation des gains d'efficience du projet SOGEM.

Pierre Méthé

Régisseur

Hydro-Québec représentée par M^e Simon Turmel.