

**PROJET S.I.C.
(SYSTÈME D'INFORMATION CLIENTÈLE)**

Table des matières

1	INTRODUCTION	5
2	ÉTAT D'AVANCEMENT POUR L'ANNÉE 2005	5
2.1	RAPPEL DES PARAMÈTRES DE BASE	5
2.2	ÉTAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX PRÉVUS POUR 2005	6
2.2.1	<i>Travaux réalisés en 2005</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>État d'avancement par rapport à l'échéancier</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>État sur la réalisation des biens livrables de 2005</i>	<i>9</i>
2.2.4	<i>État des coûts</i>	<i>11</i>
2.2.5	<i>Constats quant à la performance des modules</i>	<i>12</i>
2.2.6	<i>Explication des dépassements</i>	<i>13</i>
2.2.7	<i>Situation des risques identifiés au dossier</i>	<i>13</i>
2.2.8	<i>Mise à jour de l'impact tarifaire du projet</i>	<i>14</i>
3	BUDGET, CALENDRIER ET LIVRABLES PAR LOT	14
3.1	CALENDRIER DES LOTS ET PRINCIPAUX LIVRABLES	14
3.2	BUDGET DU PROJET ET DES LOTS	16
4	CONCLUSION	18

1 INTRODUCTION

1 Le présent rapport s'inscrit en conformité avec la décision D-2002-280
2 concernant l'autorisation de réaliser le projet Système d'information clientèle
3 (S.I.C.). Ce document constitue le troisième rapport annuel du projet S.I.C. Il
4 porte sur l'année 2005 et le début de l'année 2006, afin de présenter les résultats
5 de la livraison 2 (L2).

2 ÉTAT D'AVANCEMENT POUR L'ANNÉE 2005

2.1 Rappel des paramètres de base

6 Le tableau ci-après fournit la ventilation du budget pour l'année 2005, tel
7 qu'entériné par le Conseil d'administration de Hydro-Québec en juin 2005 :

8	• Investissements (en M\$)		
9	○ Main-d'œuvre	75,1	} 115,0 M\$
10	○ Matériels & progiciels	16,0	
11	○ Sous total	91,1	
12	• Charges (en M\$)		
13	○ Main-d'œuvre	7,3	
14	○ Matériels & progiciels	2,4	
15	○ Sous total	9,7	
16	• Frais d'emprunt capitalisés (en M\$)		
17	○ FEC	14,2	
18			

19 Le budget couvrait des dépenses attribuables à la réalisation des différents lots
20 au cours de l'année 2005.

2.2 État d'avancement des travaux prévus pour 2005

2.2.1 Travaux réalisés en 2005

1 Tel qu'annoncé dans le rapport de suivi 2004, les travaux de l'année 2005 ont
2 porté sur la réalisation :

- 3 • du lot # 5 - « Préparation finale, mise en place et support » de L1
4 (Mesurer et Alimenter) ;
- 5 • du lot # 6 - « Réalisation du prototype 2 » de L2 (clientèles d'affaires et
6 commerciale) ;
- 7 • du lot # 7 - « Réalisation du prototype final » de L2 ;
- 8 • du lot # 8 - « Préparation finale, mise en place et support » de L2 ;
- 9 • du lot # 9 - « Vision et Conception » de L3 (clientèle résidentielle).

10 Les travaux reliés au lot # 5 « Préparation finale, mise en place et support » de la
11 livraison 1 (L1) ont été complétés au début de 2005. Il s'agit des essais intégrés
12 finaux - essais acceptés par les directeurs propriétaires Réseau et Clientèle de
13 L1, du plan de passage en production incluant la conversion des données
14 techniques (plus de 10 millions d'items), de la tenue de 3 300 jours de formation,
15 du traitement d'environ 200 événements d'affaires et de la mise en production de
16 plus de 125 interfaces avec le patrimoine actuel. Ces travaux ont été réalisés
17 dans le respect de la période d'implantation initiale, soit du 25 au 28 mars 2005,
18 et ont été suivis d'une période de support de deux mois, tel que prévu.

19 Les travaux reliés au lot # 6 - « Réalisation du prototype 2 » de L2 ont également
20 été complétés au début de 2005, en parallèle avec les travaux de L1. Ce lot
21 correspond à la réalisation du second prototype de L2, à savoir la solution SAP
22 au cœur de l'ensemble des processus touchés par S.I.C.

1 Le lot # 7 « Réalisation du prototype final » de L2 a permis de confirmer la
2 complétude de la solution fonctionnelle pour L2, l'intégration adéquate des
3 différents systèmes SAP entre eux, ainsi que l'intégration avec certains systèmes
4 patrimoniaux, telle que l'application de gestion et de suivi des interruptions.

5 Le lot # 8 « Préparation finale, mise en place et support » de L2 a été amorcé au
6 début de l'été 2005 et les travaux afférents se sont déroulés tel que planifiés. Les
7 essais intégrés finaux, acceptés par les directeurs propriétaires Réseau et
8 Clientèle de L2, ont complété la série de cinq vagues d'essais intégrés pour L2,
9 couvrant un total de 614 scénarios d'affaires et plus de 25 000 étapes. Suite à
10 l'achèvement des essais intégrés finaux, les essais de déploiement ont été
11 complétés. Ces derniers essais visaient à valider la complétude et la bonne
12 séquence des 6 000 étapes du plan de passage en production ; ces étapes
13 étaient requises pour assurer le transfert des activités des anciens systèmes aux
14 nouveaux. Les travaux subséquents ont couvert la formation de 2 170 personnes
15 pour un total de 14 700 jours de formation, la mise en œuvre du plan de passage
16 en production incluant la conversion des données commerciales (15 millions de
17 données) et la mise en production des intergiciels entre les différentes
18 plateformes SAP. Ces derniers travaux ont été réalisés dans le respect de la
19 période d'implantation initiale, soit du 19 décembre 2005 au 3 janvier 2006. La
20 période de support initial de deux mois s'est terminée au début de mars 2006, tel
21 que prévu.

22 Au cours des lots # 7 et # 8, l'équipe de projet S.I.C. a activement supporté
23 l'effort de communication des impacts sur les clients, entrepris par le Distributeur.
24 Cette initiative visait à informer de manière proactive les clientèles d'affaires et
25 commerciale des changements apportés par le remplacement des systèmes
26 d'information, en particulier la nouvelle facture, et faciliter ainsi la transition vers
27 le nouveau système. Près de 300 clients affaires ont reçu la visite d'un
28 représentant, lorsque la nature des impacts attendus le requérait.

1 Les travaux relatifs au lot # 9 « Vision et Conception » de L3 pour le volet
2 clientèle résidentielle ont été amorcés au début de l'automne. L'objectif de ce lot
3 était de confirmer les besoins indispensables pour la clientèle résidentielle, et
4 d'effectuer les ajustements nécessaires sur les dossiers de conception L2 afin de
5 desservir adéquatement les clients résidentiels, tout en maintenant un niveau de
6 stabilité acceptable pour les clients déjà convertis. C'est notamment dans ce lot
7 qu'ont été élaborées les différentes stratégies concernant les essais, la sécurité,
8 la mise en dérouté des systèmes patrimoniaux, la conversion et le déploiement
9 de L3. Ces deux dernières stratégies, la conversion et le déploiement, sont
10 particulièrement critiques pour L3, vu le volume de données à convertir.

2.2.2 État d'avancement par rapport à l'échéancier

11 Le lot # 5 « Préparation finale, mise en place et support » de L1 a débuté le
12 1^{er} janvier 2005 et s'est terminé avec succès la dernière semaine de mai 2005,
13 tel que planifié.

14 Le lot # 6 « Réalisation prototype 2 » de L2, débuté le 1^{er} juin 2004, s'est terminé
15 le 29 avril 2005, plutôt que le 31 décembre 2004. Ce lot a été plus long
16 qu'anticipé en raison de sa réalisation en parallèle avec L1 et l'ampleur des
17 nouveautés technologiques, le recours à des expertises plus rares et la mise en
18 lumière d'un grand nombre d'interrelations entre les processus, les systèmes et
19 les données. Il faut se rappeler que cette livraison est transitoire puisqu'elle
20 implique une partie de la clientèle seulement, ce qui oblige le maintien de
21 nombreux liens avec les systèmes patrimoniaux clientèle.

22 Le lot # 7 « Réalisation du prototype final » de L2 a débuté le 1^{er} janvier 2005 et
23 s'est terminé le 19 août 2005 plutôt que le 23 juin 2005, afin de suivre le
24 réajustement de planification du lot précédent.

1 Le lot # 8 « Préparation finale, mise en place et support » de L2 a débuté le 27
2 juin 2005 et s'est terminé le 3 mars 2006, tel que planifié.

3 Le lot # 9 « Vision et Conception » de L3 a débuté le 3 octobre 2005, à
4 l'achèvement de la quatrième vague d'essais intégrés de L2, en ligne avec la
5 stratégie présentée dans le rapport de suivi 2004. Afin de s'assurer de
6 l'optimisation des travaux, les travaux réalisés dans le cadre de L3 n'ont été
7 démarrés qu'une fois obtenue la stabilité recherchée suite à L2.

2.2.3 État sur la réalisation des biens livrables de 2005

8 Les biens livrables ont été réalisés tel que planifiés pour chacun des lots
9 afférents (voir Tableau 1). Les livraisons 1 et 2 sont complétées avec succès, tel
10 que prévu.

1
2

TABLEAU 1
ÉTAT DE RÉALISATION DES BIENS LIVRABLES

Lot # 5	Lot # 6	Lot # 7	Lot # 8	Lot # 9
<p>Préparation finale, Mise en place et support Livraison 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essais de conversion 5 • Essais intégrés finaux, essais d'entreprise et approbation • Formation du personnel • Procédures de mise en place, d'exploitation et de support • Passage en production • Exploitation • Support 	<p>Réalisation – Prototype 2 Livraison 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prototype 2 de la solution clientèles affaires et commerciale (configuration, objet de développement, instructions de travail, etc.) • Conception de matériel de formation • Essais de conversion 2 • Plan de passage en production (amorçage) • Essais intégrés 2 (scénarios, scripts, résultats attendus vs obtenus, suivi d'anomalies) • Analyse d'impact sur les emplois (version préliminaire) 	<p>Réalisation - prototype final Livraison 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prototype final de la solution clientèles affaires et commerciale • Conception de matériel de formation • Essais de conversion 3 • Essais intégrés 3 • Essais de parallélisme 1 (calcul de la facture) • Essais de conversion 4 • Analyse d'impact sur les emplois 	<p>Préparation finale, mise en place et support Livraison 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essais intégrés 4 • Essais de parallélisme 2 (calcul de la facture) • Essais de conversion 5 • Essais de déploiement • Essais intégrés finaux, essais d'entreprise et approbation • Formation du personnel • Communication de l'argumentaire client aux employés • Plan de communication impacts clients et visites aux clients • Plan de communication pré et post implantation • Procédures de mise en place, d'exploitation et de support • Passage en production 	<p>Vision et Conception Livraison 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmation de la vision d'affaires et de l'architecture globale • Confirmation du périmètre de la solution clientèle résidentielle • Réactualisation et révision des dossiers de conception pour la clientèle résidentielle

2.2.4 État des coûts

1 Les coûts associés à la réalisation des différents lots pour l'année 2005 sont
 2 reflétés dans le Tableau 2 ci-après.

3
 4
 5

TABLEAU 2
ÉTAT DES COÛTS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	Budget 2005	Réel 2005	Écart (Budget - réel)
Investissements	91,1	83,9	7,2
Main-d'œuvre et serv. professionnels	75,1	76,5	(1,4)
Matériel et progiciels	16,0	7,4	8,6
Charges	9,7	6,6	3,1
Main-d'œuvre et serv. professionnels	7,3	6,1	1,2
Matériel et progiciels	2,4	0,5	1,9
Sous total	100,8	90,5	10,3
Intérêts	14,2	13,4	0,8
Total	115,0	103,9	11,1

6

	Réel 2005 Total	Réel Lot # 4 Portion 2005	Réel Lot # 5 Portion 2005	Réel Lot # 6 Portion 2005	Réel Lot # 7 Portion 2005	Réel Lot # 8 Portion 2005	Réel Lot # 9 Portion 2005
Investissements	83,9	3,3	4,7	2,9	38,1	33,6	1,3
Main-d'œuvre et serv. professionnels	76,5	3,3	4,7	2,9	34,1	30,2	1,3
Matériel et progiciels	7,4	0,0	0,0	0,0	4,0	3,4	0,0
Charges	6,6	0,6	2,3	0,0	0,9	2,8	0,0
Main-d'œuvre et serv. professionnels	6,1	0,6	2,1	0,0	0,7	2,7	0,0
Matériel et progiciels	0,5	0,0	0,2	0,0	0,2	0,1	0,0
Sous total	90,5	3,9	7,0	2,9	39,0	36,4	1,3

7 Note : Le total et les sous totaux peuvent être différents de la somme des données en raison des arrondis.

1 L'écart aux investissements est attribuable principalement :

2 • à la tenue d'une vague supplémentaire d'essais intégrés dans le cadre du
3 Lot # 8 « Préparation finale, mise en place et support » de L2 : valeur de
4 8,4 M\$;

5 Ces essais, visaient, d'une part, le calcul de la facturation et le nouveau
6 formulaire amélioré de facture et, d'autre part, la confirmation de la charge
7 de travail anticipée lors de la mise en production du système. Cette
8 dernière stratégie avait pour objectif de s'assurer du maintien des délais
9 standards de traitement et du niveau de service, suite à la mise en
10 production de la nouvelle solution.

11 • aux efforts supplémentaires au niveau des tests de scénarios et de tests
12 intégrés dans le cadre du Lot # 4 : valeur de 1,5 M\$;

13 • au report en 2006 de travaux reliés à L3 : valeur de 17,1 M\$.

14 Il est à noter qu'au terme de la période de support L2, tous les efforts
15 porteront uniquement sur la réalisation de L3, d'où une performance
16 accrue, ce qui permettra de respecter à la fois l'échéancier du projet et la
17 valeur globale autorisée.

18 L'écart aux charges est attribuable principalement :

19 • à des efforts moindres que prévus pour la mise à jour des données : valeur
20 de 1,2 M\$;

21 • à des économies liées à la diffusion de la formation (frais de déplacements,
22 locations et micro-ordinateurs) : valeur de 1,9 M\$.

2.2.5 Constats quant à la performance des modules

23 Tel qu'énoncé au bilan précédent, la couverture de la solution eu égard aux
24 besoins est en ligne avec les évaluations réalisées antérieurement.

1 La performance du système depuis son implantation confirme que la solution
2 S.I.C. est stable et capable. Les anomalies de système ayant un impact direct
3 chez les clients ou auprès des utilisateurs ont été prises en charge et les
4 correctifs requis sont appliqués. Après quelques mois de production, le constat
5 est que les volumes de transactions et de données pour les clientèles d'affaires
6 et commerciale sont supportés par les systèmes en place, soit l'émission de près
7 de 2 000 000 ordres de relève, de 675 000 factures, de 625 000 encaissements,
8 etc.

2.2.6 Explication des dépassements

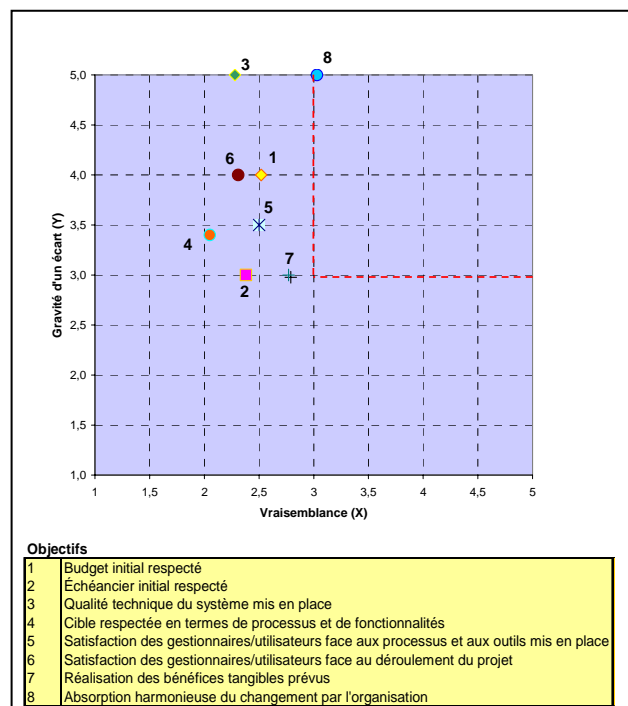
9 Aucun dépassement budgétaire en 2005.

2.2.7 Situation des risques identifiés au dossier

10 La carte positionne le risque global
11 du projet réévalué au 20 mars 2006
12 pour la dernière livraison, soit après
13 L 2. Un suivi du registre des plans
14 d'action est effectué régulièrement
15 et la dernière révision a été faite
16 également le 20 mars 2006.

17 On constate un seul risque majeur,
18 l'« **absorption harmonieuse du**
19 **changement par l'organisation** »,
20 dans le quadrant supérieur droit de
21 la carte, soit la zone où les risques
22 d'occurrence sont les plus grands et

23 les conséquences les plus graves. Afin d'atténuer ce risque, les plans d'action
24 mis de l'avant sont relatifs à la capacité des ressources opérationnelles à
25 absorber le changement suite à L2 et à la préparation de l'organisation pour



1 recevoir les nouveaux changements apportés par L3 un an après. En ce sens,
2 une nouvelle unité du projet avec de nouvelles responsabilités a été mise en
3 place afin de s'attaquer spécifiquement à ces éléments.

2.2.8 Mise à jour de l'impact tarifaire du projet

4 Aucune mise à jour de l'impact tarifaire du projet n'est requise puisque le budget
5 demeure inchangé. Par ailleurs, tel que mentionné dans le dernier bilan¹, le
6 changement au traitement comptable de coûts de nature informatique en 2004 a
7 eu pour effet de réduire l'impact sur les revenus requis du Distributeur en
8 première période et de les augmenter à compter de la mise en service.

3 BUDGET, CALENDRIER ET LIVRABLES PAR LOT

9 La gestion du plan global du projet fait partie intégrante des mécanismes de
10 planification et de suivi du projet. Ce plan global est révisé plusieurs fois par
11 année, principalement avant le début d'année et à l'approche de nouveaux lots. Il
12 prend en compte toutes les dimensions du projet et s'assure d'un arrimage étroit
13 entre les différentes composantes (affaires, systèmes, technologie, aspect
14 humain, impact client, etc.). L'objectif étant de maintenir les dates cibles en
15 optimisant la réalisation des lots, ce modèle de gestion du plan global influence
16 les dates de début et de fin de lot de façon dynamique.

3.1 Calendrier des lots et principaux livrables

17 Le tableau ci-après présente le dernier lot de L2 et les livrables afférents planifiés
18 pour 2006.

¹ Suivi de la décision D-2002-280, Projet S.I.C. (Système d'information clientèle), Rapport annuel 2004, 29 juin 2005, page 4 de 14.

1
2

TABLEAU 3
ÉCHÉANCIER DES LOTS DE LA LIVRAISON 2 ET PRINCIPAUX LIVRABLES

Livraisons	Lots	Description	Date de début	Date de fin	Principaux livrables
L2	Lot 8	Préparation finale et Mise en place et support	2005-06-27	2006-03-03	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les processus et les systèmes • Soutien aux unités et bilan • Suivi du climat de travail

3 À ce jour, le découpage des lots de L3, couvrant le volet clientèle résidentielle,
4 est le suivant :

5
6

TABLEAU 4
ÉCHÉANCIER DES LOTS DE LA LIVRAISON 3 ET PRINCIPAUX LIVRABLES

Livraisons	Lots	Description	Date de début	Date de fin	Principaux livrables
L3	Lot 9	Vision et Conception - Livraison 3 Volet clientèle résidentielle	2005-10-03	2006-02-17	<ul style="list-style-type: none"> • Réactualisation et révision des dossiers de conception pour la clientèle résidentielle • Plan de gestion du changement • Analyse des risques opérationnels et humains
L3	Lot 10	Réalisation	2005-12-05	2006-08-11	<ul style="list-style-type: none"> • Prototypes de la solution • Organisation du travail et réalisation du matériel de formation • Essais intégrés, essais de conversion et plans (conversion, mise en place) • Essais de parallélisme 1 (calcul de la facture) • Analyse d'impact sur les emplois
L3	Lot 11	Préparation finale	2006-07-17	2006-10-27	<ul style="list-style-type: none"> • Essais de parallélisme 2 (calcul de la facture) • Essais intégrés finaux • Essais de volume • Essais de déploiement 1 • Procédures de mise en place et de soutien aux unités • Évaluation de la préparation des employés au changement
L3	Lot 12	Mise en place et support	2006-10-29	2007-03-02	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les processus et les systèmes • Communication de l'argumentaire client aux employés • Plan de communication pré et post implantation • Essais de déploiement 2 • Implantation du volet clientèle résidentielle, soutien aux unités et bilan • Suivi du climat de travail

3.2 Budget du projet et des lots

Hydro-Québec Distribution est en mesure de maintenir le budget global du projet. Elle présente ci-après (Tableau 5), les données budgétaires par lot pour l'année 2006. Le Distributeur révisé son budget de projet lors de chacune des planifications annuelles. Il est cependant évident à ce stade que la portion des charges d'exploitation par rapport à celle des investissements doit être révisée et ce, à l'intérieur de la valeur globale autorisée.

Lors de la révision du dossier commercial en juin 2004, les charges d'exploitation s'établissaient à 54,9 M\$ alors que les investissements étaient de 315,2 M\$ incluant les frais d'emprunts capitalisés, pour un total de 370,2 M\$. À la lumière des résultats cumulatifs et de la planification de L3 du projet, les charges d'exploitation devraient s'établir à 33,5 M\$ et les investissements atteindre 336,7 M\$, pour totaliser 370,2 M\$, soit la valeur globale présentée en juin 2004.

TABLEAU 5
BUDGET 2006 PAR LOT
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

Livraison	# lot	Dates des lots Date de début / Date de fin	Budgets			Principaux biens livrables
			Dépenses capitalisées	Charges	Total	
L2	8	(portion 2006) 2005-06-27 / 2006-03-03	4,0	1,4	5,4	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les processus et les systèmes • Soutien aux unités et bilan • Suivi du climat de travail
L3	9	(portion 2006) 2005-10-03 / 2006-02-17	0,5	0,0	0,5	<ul style="list-style-type: none"> • Réactualisation et révision des dossiers de conception pour la clientèle résidentielle • Plan de gestion du changement • Analyse des risques opérationnels et humains
L3	10	(portion 2006) 2005-12-05 / 2006-08-11	41,8	2,9	44,7	<ul style="list-style-type: none"> • Prototypes de la solution • Organisation du travail et réalisation du matériel de formation • Essais intégrés, essais de conversion et plans (conversion, mise en place) • Essais de parallélisme 1 (calcul de la facture) • Analyse d'impact sur les emplois

Livraison	# lot	Dates des lots	Budgets			Principaux biens livrables
		Date de début / Date de fin	Dépenses capitalisées	Charges	Total	
L3	11	2006-07-17 / 2006-10-27	19,5	2,0	21,5	<ul style="list-style-type: none"> • Essais de parallélisme 2 (calcul de la facture) • Essais intégrés finaux • Essais de volume • Essais de déploiement 1 • Procédures de mise en place et de soutien aux unités • Évaluation de la préparation des employés au changement
L3	12	2006-10-29 / 2007-03-02	14,0	4,0	18,0	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les processus et les systèmes • Communication de l'argumentaire client aux employés • Plan de communication pré et post implantation • Essais de déploiement 2 • Implantation du volet clientèle résidentielle, soutien aux unités et bilan • Suivi du climat de travail

1

2 Le nouveau budget global annuel 2006 pour le projet S.I.C. prenant en compte la
3 nouvelle configuration des coûts se ventile ainsi :

4 • **Investissements** (en M\$)

5	○ Main-d'œuvre	74,4
6	○ Matériels et progiciels	5,4
7	○ Sous total	79,8

8 • **Charges** (en M\$)

9	○ Main-d'œuvre	9,8
10	○ Matériels et progiciels	0,5
11	○ Sous total	10,3

12 • **Frais d'emprunt capitalisés** (en M\$)

13	○ FEC	21,5
----	-------	------

14

111,6 M\$

4 CONCLUSION

1 Le projet S.I.C. entame la dernière année de sa réalisation globale. Les livraisons
2 1 et 2 ont été complétées avec succès, tel que prévu. Le Distributeur confirme
3 que les dépenses effectuées et prévues demeurent à l'intérieur des budgets
4 initiaux. Par ailleurs, les performances des différents modules respectent les
5 objectifs qui avaient été ciblés. Le calendrier des livraisons et la portée de
6 chacune d'elles sont respectés. Les risques sont gérés de façon continue et des
7 mesures de mitigation sont mises en place pour conduire à la réussite du projet.