

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

Table des matières

1. INTRODUCTION	4
2. ÉTAT D'AVANCEMENT POUR L'ANNÉE 2006	4
2.1. RAPPEL DES PARAMÈTRES DE BASE	4
2.2. ÉTAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX PRÉVUS POUR 2006	5
2.2.1. <i>Travaux réalisés en 2006</i>	5
2.2.2. <i>État d'avancement par rapport à l'échéancier</i>	9
2.2.3. <i>État sur la réalisation des biens livrables de 2006</i>	9
2.2.4. <i>État des coûts</i>	10
2.2.5. <i>Constats quant à la performance des modules</i>	12
2.2.6. <i>Explication des dépassements</i>	13
2.2.7. <i>Situation des risques identifiés au dossier</i>	13
2.2.8. <i>Mise à jour de l'impact tarifaire du projet</i>	14
3. BUDGET, CALENDRIER ET LIVRABLES PAR LOT	14
3.1. CALENDRIER DES LOTS ET PRINCIPAUX LIVRABLES	15
3.2. BUDGET DU PROJET ET DES LOTS	17
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 quatrième suivi annuel porte sur l'année 2006. Il présente les
 4 résultats de l'implantation de la Livraison 2 (L2) et les ajustements apportés à la
 5 Livraison 3 (L3), principalement en termes de déploiement.

2. ÉTAT D'AVANCEMENT POUR L'ANNÉE 2006

2.1. Rappel des paramètres de base

6 Le tableau ci-après fournit la ventilation du budget pour l'année 2006, tel
 7 qu'entériné par le Conseil d'administration d'Hydro-Québec en juin 2006 :

8	• Investissements (en M\$)		} 111,6 M\$
9	○ Main-d'œuvre	74,4	
10	○ Matériels et progiciels	5,4	
11	○ Sous total	79,8	
12	• Charges (en M\$)		
13	○ Main-d'œuvre	9,8	
14	○ Matériels et progiciels	0,5	
15	○ Sous total	10,3	
16	• Frais d'emprunt capitalisés (en M\$)		
17	○ FEC	21,5	
18			

19 Le budget couvrait des dépenses attribuables à la réalisation des différents lots
 20 au cours de l'année 2006.

2.2. État d'avancement des travaux prévus pour 2006

2.2.1. Travaux réalisés en 2006

1 Tel qu'annoncé dans le suivi 2005, les travaux prévus pour 2006 s'énonçaient
2 ainsi :

- 3 • lot # 8 – poursuite des travaux de « Préparation finale, mise en place et
4 support » de L2 (clientèles affaires et commerciale),
- 5 • lot # 9 – poursuite des travaux de « Vision et conception » de L3 (clientèle
6 résidentielle),
- 7 • lot # 10 - « Réalisation » de L3,
- 8 • lot # 11 - « Préparation finale » de L3,
- 9 • lot # 12 - « Mise en place et support » de L3.

10 Au cours du lot # 8, l'équipe du projet S.I.C. a activement supporté l'effort de
11 communication des impacts sur les clients entrepris par le Distributeur préalable
12 à l'implantation de L2 (clientèles affaires et commerciale). Cette initiative visait à
13 informer, de manière proactive, les clientèles affaires et commerciale des
14 changements apportés par le remplacement des systèmes d'information, en
15 particulier la nouvelle facture, en vue de faciliter ainsi la transition vers le
16 nouveau système.

17 L'implantation technique de la solution L2 a été réalisée avec succès et ce,
18 conformément au budget présenté et dans le respect des critères de fiabilité
19 recherchés. La solution a démontré sa capacité à traiter la chaîne complète des
20 processus d'affaires. Toutefois, dans un contexte de changements aussi
21 importants, le Distributeur doit reconnaître que l'intégration du projet dans les
22 opérations courantes est beaucoup plus longue et comporte des difficultés plus

1 importantes qu'il n'avait initialement prévues¹. Les capacités de réponse
2 téléphonique et de traitement de la charge de travail bureau ont été sollicitées à
3 leurs limites dans un contexte où les effectifs n'étaient pas à un niveau optimal.
4 En effet, les employés n'avaient pas atteints leur niveau d'expertise pré-
5 implantation, certains étaient encore en formation et le roulement de personnel,
6 occasionné par le mode de comblement des postes permanents nouvellement
7 créés, était élevé.

8 Le Distributeur a identifié une série d'actions pour stabiliser la situation et
9 permettre une implantation harmonieuse de L3 (clientèle résidentielle). Ces
10 actions visent l'atteinte d'un niveau d'expertise optimal des effectifs, tout en
11 minimisant les impacts sur la clientèle. Parmi les défis de L3 se trouve le nombre
12 de clients touchés (environ 2 800 000 clients) qui est quinze (15) fois plus grand
13 que la clientèle L2 (environ 150 000 clients), alors que le nombre d'employés les
14 plus touchés par l'implantation (1 200) est trois fois plus grand qu'en L2 (400).
15 Afin de préparer ces employés, 17 000 jours-personnes de formation sont
16 planifiés. La formation sera dispensée avant l'implantation de L3 en adoptant une
17 stratégie de spécialisation selon les tâches à effectuer par les employés².

18 Dans une optique de saine gestion des risques et compte tenu de difficultés liées
19 au déploiement commercial de L2, le Distributeur a pris, à l'automne 2006, la
20 décision d'étaler l'implantation de L3 sur deux années civiles, soit quinze (15)
21 mois de projet (voir la section 2.2.7). Ainsi, la solution technique L3, qui incluait
22 des améliorations pour les clientèles affaires et commerciale, a été implantée en
23 janvier 2007 sous le vocable de Livraison 3 intermédiaire (L3i). La conversion

¹ Pour plus de détails sur les constats émis suite à l'implantation de L2 et leurs impacts sur celle de L3, voir R-3610-2006, HQD-16, document 1, annexe 1, pages 4 à 7.

² Dans le cas de L2, le nombre de jours de formation réalisé était de 14 000 jours-personnes pour environ 2 000 employés, selon une stratégie de formation complète des tâches. Certains employés ont reçu la formation avant l'implantation alors que les autres ont été formés après l'implantation de L2.

1 des données et l'implantation relative à la clientèle résidentielle sont planifiées
2 pour janvier 2008.

3 Les travaux relatifs au lot # 9 « Vision et conception » de L3, pour le volet
4 clientèle résidentielle, se sont poursuivis en début d'année. L'objectif de ce lot
5 était de confirmer les besoins pour la clientèle résidentielle et d'effectuer les
6 ajustements nécessaires sur les dossiers de conception L2 afin de desservir
7 adéquatement les clients résidentiels, tout en maintenant un niveau de stabilité
8 acceptable pour les clients déjà convertis. C'est notamment dans ce lot qu'ont
9 été élaborées les différentes stratégies concernant les essais, la sécurité, la mise
10 en déroute des systèmes patrimoniaux, la conversion et le déploiement de L3.
11 Ces deux derniers volets, la conversion et le déploiement, sont particulièrement
12 critiques pour L3, vu le volume de données à convertir. C'est également au cours
13 de ce lot que l'analyse de risques opérationnels et humains a été effectuée.

14 Les travaux reliés au lot # 10 - « Réalisation » de L3 se sont concrétisés par
15 l'élaboration d'une preuve de concept et de deux prototypes, la réalisation de
16 deux vagues de tests intégrés, de deux vagues de tests de parallèle de
17 facturation et de trois vagues d'essais de conversion. Divers travaux ont
18 également été réalisés dont la conception du matériel de formation, les matrices
19 de contrôle, les rôles de sécurité et les mécanismes de gestion des données,
20 principalement au niveau du respect des obligations légales en matière de
21 confidentialité des informations.

22 Le lot # 11 « Préparation finale » de L3 s'est amorcé au début de août 2006. Ce
23 lot a été transformé au début d'octobre suite à la décision du Distributeur de
24 procéder à l'implantation de L3 sur deux années civiles. À cet égard, le lot # 11
25 est devenu « Préparation finale, mise en place et support » de L3i.

26 Un nouveau plan de travail a été réalisé pour refléter la réalisation des travaux
27 requis par L3i et des travaux ont été inclus dans le lot # 11 :

- 1 • une étape de développement pour permettre l'ajout des nouvelles
- 2 fonctionnalités et les ajustements à la solution pour les clientèles affaires
- 3 et commerciale,
- 4 • le rétablissement des liens avec les systèmes patrimoniaux pour la
- 5 clientèle résidentielle,
- 6 • la réalisation d'une nouvelle vague de tests intégrés,
- 7 • une simulation du plan de passage en production,
- 8 • l'implantation technique de la solution L3i.

9 Parmi les améliorations apportées à la solution pour les clientèles affaires et
10 commerciale, mentionnons entre autres :

- 11 • des capsules d'informations,
- 12 • de nouveaux menus frontaux via la réponse vocale interactive (RVI),
- 13 • de nouveaux services informationnels sur le Web et sur la RVI,
- 14 • un écran simplifié de « synthèse de contrat » pour faciliter l'explication de
- 15 la facture,
- 16 • une révision des transactions « emménagement / déménagement » pour
- 17 en accroître la facilité d'utilisation,
- 18 • la mise en place de l'ordre d'enquête et d'un plan d'apurement optimal.

19 D'autres améliorations sont également prévues au cours de l'année 2007, tel que
20 le statut de compte, le dégroupement et le regroupement de factures afin
21 d'améliorer la convivialité et la fluidité de la solution tant pour les clients que pour
22 le personnel du Distributeur.

23 Les travaux reliés à la conversion des données, ainsi que les étapes de
24 déploiement pour la clientèle résidentielle ont été reportés pour la seconde étape
25 d'implantation de L3, soit en janvier 2008.

1 Il n'y a pas eu de lot # 12 tel que planifié initialement, les activités requises pour
2 L3i ayant été toutes incorporées dans le lot # 11.

2.2.2. État d'avancement par rapport à l'échéancier

3 Le lot # 8 « Préparation finale, mise en place et support » de L2, débuté le 27 juin
4 2005, s'est terminé pour l'équipe de projet S.I.C. le 3 mars 2006. Le support en
5 continu se poursuit cependant au niveau du Centre de support S.I.C.

6 Le lot # 9 « Vision et conception » de L3, débuté le 3 octobre 2005, s'est terminé
7 le 3 mars 2006, plutôt que le 17 février 2006. Ce lot a été un peu plus long
8 qu'anticipé en raison des efforts additionnels consentis par les membres de
9 l'équipe de projet aux activités de support (accompagnement individuel en site,
10 ateliers de formation sur mesure, ajustements à la solution).

11 Le lot # 10 « Réalisation » de L3 a débuté le 5 décembre 2005 et s'est terminé le
12 4 août 2006, soit une semaine plus tôt que planifié.

13 Le lot # 11 « Préparation finale, mise en place et support » de L3 a débuté le
14 7 août 2006 et s'est terminé le 31 décembre 2006. Ce lot a permis d'amorcer la
15 période de support qui se poursuivra dans le premier lot de l'année 2007 (lot
16 # 13). Tel que spécifié précédemment, les lots # 11 et # 12 ont été combinés et
17 revus en fonction de la décision du Distributeur d'implanter L3 sur 15 mois de
18 projet.

2.2.3. État sur la réalisation des biens livrables de 2006

19 Les biens livrables ont été réalisés tel que planifiés pour chacun des lots
20 afférents et les écarts sont expliqués lorsque requis (voir Tableau 1).

1
2

TABLEAU 1
ÉTAT DE RÉALISATION DES BIENS LIVRABLES

Lot # 8	Lot # 9	Lot # 10	Lot # 11	Lot # 12
<p>Préparation finale, mise en place et support Livraison 2 (portion 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication proactive des impacts sur les clients • Passage en production • Essais d'entreprise et approbation de la mise en production • Formation du personnel • Plan de communication pré et post implantation • Procédures de mise en place, d'exploitation et de support • Exploitation • Support • Correction d'anomalies • Post mortem de la livraison • Contribution aux activités de stabilisation 	<p>Vision et conception Livraison 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réactualisation et révision des dossiers de conception pour la clientèle résidentielle • Plan de gestion du changement • Analyse de risques opérationnels et humains • Stratégie d'essais, de sécurité et de mise en dérouté des applications patrimoniales • Stratégie de conversion et de déploiement 	<p>Réalisation Livraison 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preuve de concept • Prototypes 1 et 2 • Conception de matériel de formation • Essais de conversion 1, 2 et 3 • Essais intégrés 1 et 2 • Essais de parallélisme PA 1 (calcul de la facture) et amorce du PA 2 • Analyse d'impact sur les emplois • Élaboration des matrices de contrôle • Élaboration des rôles de sécurité • Travaux reliés à la gestion des données (confidentialité, anonymisation des environnements d'essais, journalisation, etc.) 	<p>Préparation finale, mise en place et support Livraison 3i</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation pour les essais intégrés finaux • Essais de parallélisme PA 2 (calcul de la facture) • Nouvelle planification des travaux pour L3i • Développements requis pour L3i • Essais intégrés finaux, essais d'entreprise et approbation • Essais de déploiement • Formation du personnel • Plan de communication pré et post implantation • Procédures de mise en place, d'exploitation et de support • Passage en production • Exploitation • Support 	<p>Mise en place et support Livraison 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lot fusionné avec le lot # 11

2.2.4. État des coûts

3 Les coûts associés à la réalisation des différents lots pour l'année 2006 sont
4 reflétés dans le Tableau 2 ci-après.

1
2
3

TABLEAU 2
ÉTAT DES COÛTS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	Budget 2006	Réel 2006	Écart (Budget - réel)
Investissements	79,8	82,1	(2,3)
Main-d'œuvre et serv. professionnels	74,4	74,0	0,4
Matériel et progiciels	5,4	8,1	(2,7)
Charges	10,3	4,3	6,0
Main-d'œuvre et serv. professionnels	9,8	4,0	5,8
Matériel et progiciels	0,5	0,3	0,2
Sous total	90,1	86,4	3,7
Intérêts	21,5	20,4	1,1
Total	111,6	106,8	4,8

4

	Réel 2006	Réel Lot # 8	Réel Lot # 9	Réel Lot # 10	Réel Lot # 11
	Total	(Portion 2006)	(Portion 2006)		
Investissements	82,1	3,9	0,9	43,4	33,9
Main-d'œuvre et serv. professionnels	74,0	3,9	0,9	37,6	31,6
Matériel et progiciels	8,1	0,0	0,0	5,8	2,3
Charges	4,3	1,9	0,0	1,3	1,1
Main-d'œuvre et serv. professionnels	4,0	1,6	0,0	1,3	1,1
Matériel et progiciels	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0
Sous total	86,4	5,8	0,9	44,7	35,0

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

6 Les investissements additionnels sont attribuables principalement :

- 7 • aux travaux associés à la réalisation d'ajustements facilitant l'intégration de
8 la solution dans les opérations courantes : valeur de 4,9 M\$,

- 1 • à des efforts moindres que prévus, en fin d'année, pour l'implantation de L3i
2 qui excluait les activités de conversion de la clientèle résidentielle : valeur
3 de 2 M\$.

4 Par ailleurs, les redevances annuelles pour l'utilisation des logiciels SAP, qui
5 avaient été prévues au niveau de la catégorie « Main-d'œuvre », relèvent en
6 fait de la catégorie « matériel et progiciels » (valeur de 3,3 M\$). Suite à cette
7 correction, on observe un écart entre le budget et le réel de 0,6 M\$ pour la
8 catégorie « matériel et progiciels », attribuable à l'acquisition d'un nombre
9 moins élevé de serveurs que prévu.

10 La diminution des charges est attribuable principalement au report d'un an :

- 11 • de la diffusion de la formation L3 pour la clientèle résidentielle : valeur de
12 5,0 M\$,
13 • des activités de communication visant la clientèle résidentielle : valeur de
14 1,0 M\$.

2.2.5. Constats quant à la performance des modules

15 Tel qu'énoncé au bilan annuel précédent, la couverture de la solution eu égard
16 aux besoins est globalement en ligne avec les évaluations réalisées
17 antérieurement.

18 La performance technique du système depuis son implantation confirme que la
19 solution S.I.C. est stable, fonctionnelle et fiable. Les correctifs requis sont
20 appliqués ou planifiés suite à la prise en charge des anomalies de système ayant
21 un impact direct chez les clients ou auprès des utilisateurs. Dès mars 2006, le
22 constat était que les volumes de transactions et de données pour les clientèles
23 affaires et commerciale étaient supportés par les systèmes en place, soit
24 notamment l'émission de près de 2 000 000 ordres de relève, de 675 000
25 factures et de 625 000 encaissements.

1 Par ailleurs, certaines problématiques associées à l'applicatif mais ayant des
2 répercussions sur les opérations courantes ou sur les clients ont été soumises à
3 SAP. Parmi celles-ci, mentionnons entre autres, le dégroupement et le
4 regroupement des factures avec la conservation des historiques et le maintien
5 d'un dossier intégré du partenaire commercial dans le cas des clients avec un
6 nombre important de comptes de contrat.

2.2.6. Explication des dépassements

7 L'étalement de l'implantation de L3 sur deux années civiles (quinze mois du
8 projet) a pour effet d'augmenter les coûts attribués au projet de 70 M\$. Ce
9 montant exclut des frais d'emprunts capitalisés estimés à 29 M\$. Cette
10 augmentation des coûts du projet de 70 M\$ s'explique notamment par le
11 maintien en place des différentes équipes de projet pour finaliser l'ensemble des
12 actions nécessaires à l'implantation de L3 et par les coûts de gestion des
13 environnements de développement, de tests, d'assurance qualité³.

2.2.7. Situation des risques identifiés au dossier

14 Au début de 2006, le Distributeur annonçait que le plus grand risque auquel il
15 faisait face était l'« **absorption harmonieuse du changement par
16 l'organisation** ». Ce risque était positionné dans le quadrant supérieur droit de la
17 carte de risque global et donc, dans la zone où les risques d'occurrence sont les
18 plus grands et les conséquences les plus graves.

19 Diverses actions ont été mises en place au cours de l'année 2006 pour assurer la
20 mitigation de ce risque. Cependant, bien que les équipes aient déployé des
21 efforts importants de stabilisation pour faire en sorte que les clients puissent
22 continuer à bénéficier d'un service à la clientèle de qualité, le Distributeur n'a pas
23 atteint les résultats escomptés. Les efforts consentis n'ont pas permis d'atténuer

³ R-3610-2006, HQD-16, document 1, Annexe 1.A, page 4 de 5.

1 suffisamment le risque identifié pour permettre l'implantation de L3 auprès de la
2 clientèle résidentielle. C'est pourquoi, après avoir étudié les différents scénarios
3 possibles, le comité sectoriel d'Hydro-Québec Distribution, présidé par le pdg
4 d'Hydro-Québec, a entériné à la fin de septembre 2006, la décision à l'effet
5 d'implanter L3 à compter de janvier 2008 et de mettre en œuvre immédiatement,
6 et pour les quinze (15) prochains mois, tous les travaux de préparation et
7 d'organisation du travail nécessaire à cette implantation. À ce moment, le
8 Distributeur informait la Régie de cette décision et présentait les impacts sur le
9 projet de cet étalement dans la demande tarifaire 2007 (R-3610-2006).

10 La décision d'implanter L3 sur deux années civiles permet aux différentes
11 équipes de projet d'apporter certaines améliorations requises et des évolutions
12 fonctionnelles à la solution pour une implantation plus harmonieuse de L3, tout
13 en étant davantage disposées à accueillir les demandes de formation et de
14 support de proximité. Ultiment, cette décision permettra de procéder à une
15 implantation qui minimisera les impacts sur la qualité du service grâce à une
16 meilleure autonomisation du personnel.

17 Les indicateurs de suivi, notamment la satisfaction de la clientèle à l'égard des
18 contacts avec Hydro-Québec, démontrent une progression constante de leur
19 niveau depuis juin 2006.

2.2.8. Mise à jour de l'impact tarifaire du projet

20 La décision d'implanter L3 sur deux années civiles a des effets qui se
21 répercuteront sur les revenus requis du Distributeur. Cet impact sera détaillé et
22 documenté dans le cadre de la cause tarifaire 2008 du Distributeur.

3. BUDGET, CALENDRIER ET LIVRABLES PAR LOT

23 La gestion du plan global du projet fait partie intégrante des mécanismes de
24 planification et de suivi. Ce plan global est révisé plusieurs fois par année,

1 principalement avant le début de l'année et à l'approche de nouveaux lots. Il
2 prend en compte toutes les dimensions du projet et assure un arrimage étroit
3 entre les différentes composantes (affaires, systèmes, technologie, aspect
4 humain, impact client, etc.). L'objectif étant de maintenir les dates cibles en
5 optimisant la réalisation des lots, ce modèle de gestion influence les dates de
6 début et de fin de lot de façon dynamique.

3.1. Calendrier des lots et principaux livrables

7 Dans la perspective de l'implantation de L3 sur une période de quinze mois, 2007
8 se veut être une année de consolidation et de stabilisation de la solution
9 implantée, ainsi qu'une année de préparation et d'organisation pour l'implantation
10 de L3 auprès de la clientèle résidentielle. L'enjeu de volume est significatif car
11 cette implantation signifie la conversion des données pour environ
12 2 800 000 clients.

13 Dans l'axe de la solution, trois livraisons sont prévues dans le premier semestre
14 de 2007. Ces livraisons vont contribuer à l'atteinte de l'objectif de stabilisation et
15 permettre l'application de certains correctifs suite à la mise en production de
16 décembre 2006 (L3i pour les clientèles affaires et commerciale). Ces livraisons
17 sont nommées A, B et C et sont inscrites dans la description des lots pour
18 l'année 2007 figurant au Tableau 3 (lot # 13). Le lot # 14 porte sur la
19 réactualisation de la solution pour la clientèle résidentielle, la révision et la
20 diffusion de la formation, l'actualisation de l'analyse d'impacts opérationnels et
21 humains, la conversion des données et l'implantation. Les lots de 2007 (lot # 13
22 et lot # 14) sont découpés de façon à inclure un jalon majeur à mi-parcours.

23 Un seul lot sera à planifier pour l'année 2008 soit celui de support post
24 implantation, de la diffusion de la formation d'appoint ainsi que la mise en
25 dérouté des applications Clientèle remplacées par la solution S.I.C. (lot # 15).

1 Les tableaux ci-après présentent la répartition des lots et des livrables afférents
2 planifiés pour 2007 et 2008.

3
4

TABLEAU 3
ÉCHÉANCIER DES LOTS POUR 2007 ET PRINCIPAUX LIVRABLES

Livraisons	Lots	Description	Date de début	Date de fin	Principaux livrables
L3i	Lot 13	Stabilisation L3i	2007-01-01	2007-04-01	<ul style="list-style-type: none"> • Activité de support • Livraisons A et B • Hausse tarifaire
L3i		Stabilisation L3i et essai de conversion L3	2007-04-02	2007-06-24	<ul style="list-style-type: none"> • Livraison C • Implantation des supports packs SAP • Essai de conversion 1
L3	Lot 14	Réactualisation L3	2007-06-25	2007-09-30	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des développements en fonction des livraisons A, B, C et des correctifs et ajustements apportés à la solution L3i • Révision du matériel de formation • Plan de communication • Analyse d'impacts opérationnels et humains (revue) • Essais de conversion 2 • Tests intégrés • Tests de parallélisme de facturation • Simulation du plan de passage en production 1 incluant les essais de conversion 3 • Tests de performance technique incluant tests de volume
L3		Préparation finale et mise en place	2007-10-01	2007-12-31	<ul style="list-style-type: none"> • Tests intégrés finaux • Simulation du plan de passage en production 2 incluant les essais de conversion 4 • Formation • Conversion • Mise en production

1
2

TABLEAU 4
ÉCHÉANCIER DES LOTS POUR 2008 ET PRINCIPAUX LIVRABLES

Livraisons	Lots	Description	Date de début	Date de fin	Principaux livrables
L3	Lot 15	Stabilisation L3	2008-01-01	2008-02-29	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation • Support • Mise en dérouté des applications Clientèle remplacées par S.I.C.
L3		Stabilisation L3	2008-01-01	2008-03-31	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de la formation • Gestion du changement et communication

3.2. Budget du projet et des lots

3 La décision d'Hydro-Québec Distribution d'étaler l'implantation de L3 sur quinze
4 mois de projet fait en sorte que le budget global planifié ne peut être respecté. En
5 effet, la décision se traduit par un prolongement d'un an des activités du projet
6 S.I.C.

7 Cependant, abstraction faite de cette décision, les coûts cumulatifs au
8 31 décembre 2006 s'élevant à 355 M\$ auxquels se seraient ajoutés environ
9 10 M\$ pour finaliser le projet au 1^{er} trimestre 2007, le coût du projet aurait ainsi
10 atteint un peu plus de 365 M\$, soit à l'intérieur du budget global de 370,2 M\$ qui
11 a été présenté dans le cadre de la révision du dossier commercial en juin 2004.

1 Le budget global annuel 2007 pour le projet S.I.C. se ventile ainsi :

2 • **Investissements** (en M\$)

3	○ Main-d'œuvre	56,0
4	○ Matériels et progiciels	4,0
5	○ Sous total	60,0

6 • **Charges** (en M\$)

7	○ Main-d'œuvre	8,2
8	○ Matériels et progiciels	1,8
9	○ Sous total	10,0

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

11	○ FEC	29,0
----	-------	------

99,0 M\$

13 Conformément à la décision D-2007-12, le Distributeur fournira dans le dossier
14 tarifaire 2008 le détail du coût total de L3 du projet S.I.C. et les explications des
15 écarts par rapport aux coûts autorisés dans la décision D-2002-280⁴.

4. CONCLUSION

16 Le Distributeur prévoyait compléter l'implantation technique du projet S.I.C. avec
17 succès, entre autre au niveau de la performance et de la stabilité de la solution
18 technique, tout en étant conforme au budget présenté à la Régie. La solution
19 technique est maintenant implantée, fonctionnelle et stable, outre quelques
20 correctifs à apporter.

21 Cependant, dans un contexte de changements aussi importants, le Distributeur
22 reconnaît que l'intégration du projet dans ses opérations courantes comporte de

⁴ D-2007-12, R-3610-2006, page 58.

1 plus grandes difficultés qu'il n'avait initialement prévues principalement dans un
2 contexte où le taux de mouvement du personnel est très élevé. Afin de faire face
3 à celles-ci, il a identifié une série d'actions pour permettre une implantation
4 harmonieuse de L3 en préconisant une autonomisation optimale des employés
5 grâce à un support de proximité plus important, à de l'accompagnement
6 individuel dispensé en site et à une stratégie de spécialisation des tâches afin de
7 minimiser les impacts sur la qualité du service. L'action la plus importante est de
8 procéder à l'implantation de L3 sur deux années civiles correspondant à quinze
9 mois de projet. Ainsi, l'implantation de L3 pour la clientèle résidentielle est
10 planifiée pour janvier 2008.