

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



## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2. CONTEXTE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ÉTAT D'AVANCEMENT POUR L'ANNÉE 2007 .....</b>	<b>5</b>
3.1. RAPPEL DES PARAMÈTRES DE BASE .....	5
3.2. ÉTAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX PRÉVUS POUR 2007 .....	6
3.2.1. <i>Travaux réalisés en 2007</i> .....	6
3.2.2. <i>État d'avancement par rapport à l'échéancier</i> .....	8
3.2.3. <i>État sur la réalisation des biens livrables de 2007</i> .....	8
3.2.4. <i>État des coûts</i> .....	9
3.2.5. <i>Constats quant à la performance des modules</i> .....	11
3.2.6. <i>Explication des dépassements</i> .....	12
3.2.7. <i>Situation des risques identifiés au dossier</i> .....	12
3.2.8. <i>Mise à jour de l'impact tarifaire du projet</i> .....	13
<b>4. BUDGET, CALENDRIER ET LIVRABLES PAR LOT .....</b>	<b>13</b>
4.1. CALENDRIER DES LOTS ET PRINCIPAUX LIVRABLES .....	13
4.2. BUDGET DU PROJET ET DES LOTS .....	14
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>

## **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 cinquième suivi annuel porte sur l'année 2007. Il présente les  
4 résultats des implantations progressives des livraisons 3A, 3B, 3C et 3D pour les  
5 clientèles affaires et commerciale au cours de l'année 2007 et de la livraison 3  
6 pour la clientèle résidentielle amorcée en fin d'année 2007.

## **2. CONTEXTE**

7 La performance technique du système constatée après chacune des  
8 implantations confirme que la solution S.I.C. est stable, fonctionnelle et fiable.  
9 Cependant, suite au déploiement commercial de la solution pour les clientèles  
10 affaires et commerciale (L2) en janvier 2006, le Distributeur a rencontré des  
11 difficultés au niveau des opérations courantes qui l'ont amené à revoir la  
12 stratégie de déploiement pour la clientèle résidentielle (L3).

13 Le déploiement de L2 s'est effectué dans un contexte où les effectifs n'étaient  
14 pas à un niveau optimal, alors que la charge de travail augmentait. D'une part,  
15 l'autonomisation de l'ensemble du personnel était plus difficile qu'anticipée,  
16 principalement en raison du nombre important de mouvements de personnel  
17 occasionnés par le mode de comblement de postes permanents qui avaient été  
18 nouvellement créés. D'autre part, le nombre d'appels des clients a été beaucoup  
19 plus élevé que planifié<sup>1</sup>.

20 Compte tenu des difficultés rencontrées et afin de minimiser les impacts sur la  
21 clientèle, le Distributeur a pris la décision à l'automne 2006, d'étaler l'implantation  
22 de L3 sur deux années civiles (15 mois de projet). D'une part, la conversion des

1 données et l'implantation commerciale relative à la clientèle résidentielle étaient  
2 dès lors planifiés pour janvier 2008. D'autre part, des corrections et des  
3 améliorations pour les clientèles affaires et commerciale étaient graduellement  
4 implantées au cours de 2007<sup>2</sup>.

### 3. ÉTAT D'AVANCEMENT POUR L'ANNÉE 2007

#### 3.1. Rappel des paramètres de base

5 Le tableau ci-après fournit la ventilation du budget pour l'année 2007 tel  
6 qu'annoncé dans le suivi 2006.

7	• <b>Investissements</b> (en M\$)		
8	○ Main-d'œuvre	56,0	}
9	○ Matériels et progiciels	4,0	
10	○ <b>Sous total</b>	<b>60,0</b>	
11	• <b>Charges</b> (en M\$)		}
12	○ Main-d'œuvre	8,2	
13	○ Matériels et progiciels	1,8	
14	○ <b>Sous total</b>	<b>10,0</b>	<b>99,0 M\$</b>
15	• <b>Frais d'emprunt capitalisés</b> (en M\$)		
16	○ FEC	29,0	
17			

18 Ce budget couvre les dépenses attribuables à la réalisation des différents lots  
19 planifiés au cours de l'année 2007.

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

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur la justification de l'implantation de L3 sur deux années civiles, voir la pièce HQD-16, document 1, annexe 1.A du dossier R3610-2006 et la pièce HQD-13, document 2 du dossier R-3644-2007.

### **3.2. État d'avancement des travaux prévus pour 2007**

#### **3.2.1. Travaux réalisés en 2007**

1 Tel qu'annoncé dans le suivi 2006, les travaux prévus pour 2007 s'énonçaient  
2 ainsi :

- 3 • lot # 13 – « Stabilisation et support » de la livraison L3i (clientèles affaires  
4 et commerciale), réalisation des livraisons L3A, 3B et 3C et premier  
5 « essai de conversion pour L3 » – clientèle résidentielle,
- 6 • lot # 14 – « Réactualisation de L3 » (clientèle résidentielle) et  
7 « Préparation finale et mise en place de L3 ».

8 Dans le cadre du lot # 13, trois livraisons consécutives ont été implantées auprès  
9 des clientèles affaires et commerciale (Livraisons 3A, 3B et 3C). Ces livraisons  
10 ont permis d'introduire des correctifs visant à pallier des anomalies et de  
11 procéder à des améliorations facilitant l'exécution de certaines transactions au  
12 bénéfice du personnel et des clients. Ces correctifs et améliorations avaient  
13 également pour but d'accroître significativement les perspectives de succès du  
14 déploiement de L3 auprès de la clientèle résidentielle. À titre d'exemples,  
15 mentionnons la création d'ententes optimales pour les clients en recouvrement,  
16 la simplification de la recherche dans le dossier du partenaire, l'ajout de critères  
17 dans différentes recherches, la révision de l'état de compte, l'ajout d'un indicateur  
18 d'acte de violence (santé/sécurité du personnel), l'ajout de libres-services en  
19 recouvrement, un bilan de gestion de comptes, etc.

20 Dans le cadre de ce lot, certains paramètres et conditions de l'application ont été  
21 modifiés afin d'intégrer au système les hausses tarifaires autorisées par la Régie.  
22 De même, une mise à niveau périodique de composantes SAP, c'est-à-dire la  
23 mise en place des compilations de corrections (« support packs »), a été  
24 effectuée.

1 Un premier essai de conversion de L3 a été réalisé avec l'objectif de minimiser le  
2 temps global de conversion lors du plan de passage en production, ce dernier  
3 étant prévu à la fin de l'année 2007. Cet essai de conversion devait prendre en  
4 compte les ajustements effectués à la solution.

5 Enfin, le Distributeur a mis en place une série d'actions pour stabiliser la situation  
6 et permettre une implantation harmonieuse de L3 auprès de la clientèle  
7 résidentielle. Ces actions visaient l'atteinte d'un niveau d'expertise optimal des  
8 effectifs, tout en minimisant les impacts sur la clientèle. À cet égard, la stratégie  
9 de formation a été revue et s'est concrétisée par l'adoption d'une spécialisation  
10 selon les tâches à effectuer par les employés.

11 Les travaux relatifs au lot # 14, « Réactualisation de L3 », ont consisté  
12 principalement en une mise à niveau des développements, de la configuration et  
13 du matériel de formation pour prendre en compte l'ensemble des ajustements  
14 apportés à la solution lors de la période de stabilisation (Livraisons L3A, 3B et  
15 3C). Ainsi, le plan de communication et l'analyse des impacts opérationnels et  
16 humains ont été revus. Cette dernière a été raffinée afin de tenir compte de  
17 l'expérience vécue lors de L2. Certains ensembles de tests (tests intégrés, test  
18 de parallélisme de facturation, tests de performance et essais de conversion) ont  
19 également été repris.

20 Une livraison L3D a aussi été incorporée au lot # 14 pour permettre d'autres  
21 améliorations visant les clientèles affaires et commerciale. Cette livraison  
22 constitue un ajout à la planification annoncée pour l'année 2007. Parmi les  
23 améliorations effectuées, mentionnons le regroupement / dégroupement des  
24 factures, une demande jugée essentielle par les clientèles affaires et  
25 commerciale.

26 Suite à ces travaux, l'étape « Préparation finale et mise en place de L3 » s'est  
27 amorcée. Des tests intégrés finaux, de même que deux simulations du plan de

1 passage en production ont été effectués. Ces simulations ont été réalisées dans  
2 un contexte se rapprochant le plus possible de la réalité soit un plein volume de  
3 données, selon un horaire en continu, avec la mise en disponibilité des systèmes  
4 pendant cette période pour simuler les exigences de fermeture d'année. Un plan  
5 de contingence détaillé a été élaboré pour pallier divers imprévus potentiels  
6 pouvant survenir lors de l'implantation.

7 Dans la perspective d'accroître l'assistance auprès des utilisateurs lors de la  
8 période d'implantation et de stabilisation, les ratios de support de proximité ont  
9 été revus à une ressource en soutien pour cinq utilisateurs, au lieu de une pour  
10 huit. De même, des cellules de veille stratégique ont été constituées dès  
11 décembre 2007. Les personnes affectées à ces cellules ont été formées pour  
12 offrir une assistance à valeur ajoutée ; elles sont ainsi en mesure de fournir un  
13 soutien sur les cas courants et sur ceux plus complexes. À cet égard, des  
14 activités et des travaux planifiés au début 2008 ont été devancés en 2007, dans  
15 le respect de l'enveloppe budgétaire globale révisée du projet.

### **3.2.2. État d'avancement par rapport à l'échéancier**

16 Le lot # 13, « Stabilisation et support », a débuté le 1<sup>er</sup> janvier 2007 pour se  
17 terminer le 24 juin 2007.

18 Le lot # 14, « Réactualisation de L3 » et « Préparation finale et mise en place de  
19 L3 », a débuté le 25 juin 2007 et s'est terminé le 6 janvier 2008, plutôt que le  
20 31 décembre 2007 afin d'inclure toute la période couverte par le plan de passage  
21 en production.

### **3.2.3. État sur la réalisation des biens livrables de 2007**

22 Les biens livrables ont été réalisés tel que planifiés pour chacun des lots  
23 afférents (voir Tableau 1).



1  
2

**TABLEAU 1**  
**ÉTAT DE RÉALISATION DES BIENS LIVRABLES**

Lot # 13	Lot # 14
<p align="center"><b>Stabilisation L3i et essai de conversion L3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité de support</li> <li>• Livraisons 3A et 3B</li> <li>• Modifications afin d'intégrer les hausses tarifaires au système</li> <li>• Livraison 3C</li> <li>• Implantation des compilations de corrections (« supports packs ») de SAP</li> <li>• Essai de conversion 1</li> </ul>	<p align="center"><b>Réactualisation L3 Préparation finale et mise en place L3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision des développements en fonction des livraisons 3A, 3B, 3C et des correctifs et ajustements apportés à la solution L3i</li> <li>• Livraison 3D</li> <li>• Révision du matériel de formation</li> <li>• Plan de communication</li> <li>• Analyse d'impacts opérationnels et humains (revue)</li> <li>• Essais de conversion 2</li> <li>• Tests intégrés</li> <li>• Tests de parallélisme de facturation</li> <li>• Simulation du plan de passage en production 1 incluant les essais de conversion 3</li> <li>• Tests de performance technique incluant tests de volume</li> <li>• Tests intégrés finaux</li> <li>• Simulation du plan de passage en production 2 incluant les essais de conversion 4</li> <li>• Formation</li> <li>• Conversion</li> <li>• Mise en production</li> <li>• Mise en place d'une organisation de support à valeur ajoutée : cellules de veille stratégique, augmentation du nombre de ressources formées et préparées à supporter les opérations, installation physique de salles attitrées aux cellules de veille, etc.</li> </ul>

**3.2.4. État des coûts**

3 Les coûts associés à la réalisation des différents lots pour l'année 2007 sont  
4 reflétés dans le Tableau 2 ci-après.

1  
2  
3

**TABLEAU 2**  
**ÉTAT DES COÛTS**  
**(EN MILLIONS DE DOLLARS)**

	Budget 2007	Réel 2007	Écart (Budget - réel)
<b>Investissements</b>	60,0	68,2	-8,2
Main-d'œuvre et serv. professionnels	56,0	63,7	-7,7
Matériel et progiciels	4,0	4,5	-0,5
<b>Charges</b>	10,0	6,8	3,2
Main-d'œuvre et serv. professionnels	8,2	6,5	1,7
Matériel et progiciels	1,8	0,3	1,5
<b>Sous total</b>	70,0	75,0	-5,0
<b>Intérêts</b>	29,0	28,2	0,8
<b>Total</b>	99,0	103,2	-4,2

4 La répartition par lot est la suivante :

	Réel 2007	Réel Lot # 13	Réel Lot # 14
<b>Investissements</b>	68,2	42,3	25,9
Main-d'œuvre et serv. professionnels	63,7	40,3	23,4
Matériel et progiciels	4,5	2,0	2,5
<b>Charges</b>	6,8	0,9	5,9
Main-d'œuvre et serv. professionnels	6,5	0,8	5,7
Matériel et progiciels	0,3	0,1	0,2
<b>Sous total</b>	75,0	43,2	31,8

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     • à une pression à la hausse sur les coûts de la main-d'œuvre, attribuable à  
8       l'ajout de la livraison L3D et au devancement en 2007 de travaux prévus  
9       au début de 2008 (valeur de 7,7 M\$) ;

- 1       • à l'achat non planifié d'équipements associés à la mise en production  
2       finale de L3 au poste « Matériel et progiciels ». L'achat d'équipements  
3       additionnels découle de l'estimation plus précise des besoins nécessaires  
4       pour l'exploitation de la solution (valeur de 0,5 M\$).

5 L'écart favorable aux charges découle principalement de dépenses moindres au  
6 niveau des activités :

- 7       • de diffusion de la formation, par exemple la location de salles de  
8       formation, l'achat d'équipements et les frais de déplacements (valeur de  
9       2,6 M\$) ;  
10      • de communication sur les changements de la facture aux clients  
11      résidentiels (valeur de 0,6 M\$).

### **3.2.5. Constats quant à la performance des modules**

12 La couverture de la solution eu égard aux besoins est globalement en ligne avec  
13 les évaluations réalisées antérieurement.

14 La performance technique du système depuis son implantation confirme que la  
15 solution S.I.C. est stable, fonctionnelle et fiable. Les correctifs requis sont  
16 appliqués ou planifiés suite à la prise en charge des anomalies de système ayant  
17 un impact direct chez les clients ou auprès des utilisateurs. Dès janvier 2008, le  
18 constat était que les volumes de transactions et de données pour l'ensemble des  
19 clientèles étaient supportés par les systèmes en place, soit entre autres,  
20 l'émission de près de 150 000 factures par jour et 120 000 ordres de relève par  
21 jour.

22 Par ailleurs, certaines problématiques associées à l'applicatif mais ayant des  
23 répercussions sur les opérations courantes ou sur les clients ont été soumises au  
24 fournisseur SAP. Parmi celles-ci, mentionnons entre autres, la non-performance

1 de certaines transactions tel le statut de compte, les interventions terrain, ainsi  
2 que les transactions reliées à la réplication des données et aux recherches.

3 L'applicatif SAP est construit intrinsèquement pour mettre en valeur les  
4 meilleures pratiques de l'industrie. À titre d'exemple, la facture mode de  
5 versements égaux ou MVE est construite sur l'approche d'une facture annuelle  
6 avec des versements périodiques. La facture annuelle fournit un détail exhaustif  
7 quant à l'utilisation périodique (consommation) et aux aspects monétaires. En  
8 cours d'année, il y a cependant peu de détails fournis au client, sauf au moment  
9 de la révision périodique. Or, lors de son introduction en janvier 2008, la clientèle  
10 résidentielle a manifesté son insatisfaction à l'égard de la nouvelle facture MVE.  
11 Des travaux de développement sont entrepris en 2008 pour combler le besoin  
12 exprimé par la clientèle résidentielle de recevoir la même information à laquelle  
13 elle avait accès avec l'ancienne facture MVE.

### **3.2.6. Explication des dépassements**

14 Les investissements additionnels en 2007, tel que présentés à la section 3.2.4,  
15 ne compromettent aucunement l'enveloppe budgétaire globale révisée du projet  
16 de 469,2 M\$.

### **3.2.7. Situation des risques identifiés au dossier**

17 Au début de 2006, le Distributeur annonçait que le plus grand risque auquel il  
18 faisait face était l'« *absorption harmonieuse du changement par l'organisation* ».  
19 Ce risque était positionné dans le quadrant supérieur droit de la carte de risque  
20 global et donc, dans la zone où les risques d'occurrence sont les plus grands et  
21 les conséquences les plus graves. La décision de retarder le déploiement  
22 commercial de la solution auprès de la clientèle résidentielle (L3) visait à mitiger  
23 ce risque et à atténuer les impacts sur la clientèle.

1 Dans sa décision D-2008-024 relative au dossier tarifaire 2008, la Régie indique  
2 qu'elle :

3 « (...) est d'avis que le Distributeur a bien géré les risques du projet SIC et  
4 que le report de la L3 est une décision de saine gestion considérant  
5 l'impact sur la qualité de services auprès d'environ 2 800 000 clients  
6 résidentiels. (...) le report de la L3 visait principalement à minimiser les  
7 impacts sur la clientèle et non à régler les problèmes techniques ».

8 Les indicateurs de suivi démontrent la justesse de cette décision car l'indice de  
9 satisfaction de la clientèle résidentielle à l'égard de S.I.C.<sup>3</sup> pour le premier  
10 trimestre 2008 est à 7,69, soit identique à celui de 2007 pour la même période.

11 En fonction de l'expérience vécue dans le cadre de L2, le Distributeur est  
12 convaincu qu'il doit aussi consacrer plus d'efforts de stabilisation en 2008 suite à  
13 l'implantation de L3 pour la clientèle résidentielle en raison du nombre élevé de  
14 clients touchés (2,8 M).

### **3.2.8. Mise à jour de l'impact tarifaire du projet**

15 La décision d'implanter L3 sur deux années civiles a des effets qui se répercutent  
16 sur les revenus requis du Distributeur. L'impact, évalué à 93,0 M\$ pour l'année  
17 2008, a été détaillé et documenté dans le cadre du dossier tarifaire 2008 du  
18 Distributeur<sup>4</sup>.

## **4. BUDGET, CALENDRIER ET LIVRABLES PAR LOT**

### **4.1. Calendrier des lots et principaux livrables**

19 Compte tenu de l'implantation de L3 auprès de la clientèle résidentielle du  
20 21 décembre 2007 au 6 janvier 2008 inclusivement, un seul lot est planifié en  
21 2008. Dans ce dernier lot, le lot # 15, les activités prévues sont le support post

<sup>3</sup> L'indice de satisfaction de la clientèle résidentielle (ISC) à l'égard de S.I.C. est calculé sur la base de six attentes de l'ISC général de la clientèle résidentielle.

<sup>4</sup> Voir la pièce HQD-13, document 2 du dossier R-3644-2007.

1 implantation, la diffusion de la formation d'appoint, ainsi que la mise en dérouté  
2 des applications Clientèle remplacées par la solution S.I.C.

3 Le tableau ci-après présente ce lot et les livrables afférents.

4 **TABLEAU 3**  
5 **ÉCHÉANCIER DU LOT #15 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"> <li>• Exploitation</li> <li>• Support</li> <li>• Mise en dérouté des applications Clientèle remplacées par S.I.C.</li> <li>• Diffusion de la formation</li> <li>• Gestion du changement et communication</li> </ul>

6

#### **4.2. Budget du projet et des lots**

7 L'implantation de L3 sur quinze mois de projet (deux années civiles) a fait en  
8 sorte que le budget global planifié ne pouvait plus être respecté. Le suivi 2006  
9 faisait état d'un budget additionnel de 99,0 M \$. Cet ajustement budgétaire a  
10 également fait l'objet d'une recommandation qui a été entérinée par le Conseil  
11 d'administration d'Hydro-Québec. L'enveloppe budgétaire globale révisée du  
12 projet S.I.C. s'établit, suite à cet ajout, à 469,2 M\$.

13 À la fin 2007, les coûts cumulatifs s'élèvent à 457,8 M\$ auxquels s'ajoutent les  
14 coûts planifiés au budget 2008 pour finaliser le projet, soit 7,7 M\$ pour un total  
15 de 465,5 M\$, soit un montant à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire globale  
16 révisée.

1 Le budget relatif au lot # 15 planifié en 2008 se ventile ainsi :

2 • **Investissements** (en M\$)

- |   |                           |            |
|---|---------------------------|------------|
| 3 | ○ Main-d'œuvre            | 2,0        |
| 4 | ○ Matériels et progiciels | 0,0        |
| 5 | ○ <b>Sous total</b>       | <b>2,0</b> |

6 • **Charges** (en M\$)

- |   |                           |            |
|---|---------------------------|------------|
| 7 | ○ Main-d'œuvre            | 5,7        |
| 8 | ○ Matériels et progiciels | 0,0        |
| 9 | ○ <b>Sous total</b>       | <b>5,7</b> |

**7,7 M\$**

10  
**5. CONCLUSION**

11 Le Distributeur a complété l'implantation du projet S.I.C. auprès de l'ensemble de  
12 ses clientèles. Les indicateurs de suivi, notamment celui de la satisfaction de la  
13 clientèle à l'égard de S.I.C., indiquent que les impacts auprès de la clientèle ont  
14 été gérés avec rigueur et dans le respect de celle-ci.

15 L'étape de stabilisation se poursuit en 2008. Le Distributeur évalue qu'il sera en  
16 mesure d'atteindre les livrables planifiés pour 2008.