

**PROJET  
OPTIMISATION DES SYSTÈMES CLIENTÈLES (OSC)**



**Table des matières**

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTE.....</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>JUSTIFICATION DU PROJET .....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>8</b>
4.1.	PÉRIMÈTRE DU PROJET ET OBJECTIFS.....	8
4.1.1.	<i>Pérennité de la solution SIC .....</i>	<i>8</i>
4.1.2.	<i>Sécurité des TIC .....</i>	<i>9</i>
4.1.3.	<i>Optimisation des systèmes clientèles.....</i>	<i>9</i>
4.2.	DESCRIPTION ET STRATÉGIE DE RÉALISATION DU PROJET .....	10
4.2.1.	<i>Livraison 1 - Activités préparatoires à la mise à niveau .....</i>	<i>11</i>
4.2.2.	<i>Livraison 2 - Mise à niveau et optimisations technologiques.....</i>	<i>12</i>
4.2.3.	<i>Livraison 3 - Optimisations fonctionnelles .....</i>	<i>12</i>
<b>5.</b>	<b>COÛTS, BÉNÉFICES ET ANALYSES ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE .....</b>	<b>14</b>
5.1.	DÉTAIL DES COÛTS DU PROJET .....	14
5.2.	BÉNÉFICES DÉCOULANT DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS .....	15
5.3.	ANALYSES ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE .....	17
<b>6.</b>	<b>RISQUES ASSOCIÉS À LA RÉALISATION DU PROJET .....</b>	<b>19</b>
<b>7.</b>	<b>TRAITEMENT RÉGLEMENTAIRE DES COÛTS 2010 ET 2011.....</b>	<b>21</b>
<b>8.</b>	<b>SUIVI DU PROJET .....</b>	<b>21</b>
	<b>ANNEXE A - PARAMÈTRES ET ANALYSES .....</b>	<b>23</b>



## **1. INTRODUCTION**

1 Le Distributeur demande à la Régie l'autorisation de procéder à la mise à niveau ainsi  
2 qu'à l'optimisation des composantes technologiques et fonctionnelles supportant la  
3 solution Système d'information clientèle (SIC). Ce projet permettra d'assurer la  
4 pérennité de la solution et d'optimiser certains processus associés aux services à la  
5 clientèle.

6 Le coût total du projet Optimisation des systèmes clientèles (OSC) est de 68,3 M\$ dont  
7 45,2 M\$ constituent des investissements. Le projet sera réalisé sur une période de 25  
8 mois, soit d'octobre 2010 à octobre 2012.

## 2. CONTEXTE

1 Les progiciels SAP actuels (CRM 4.0 et ISU 4.7<sup>1</sup>), constituant en grande partie la  
2 solution SIC, ont été acquis en 2005 et implantés en 2006 et 2008. Dès l'étude initiale  
3 d'implantation de ces progiciels, des projets de migration de la solution SIC étaient  
4 prévus à raison d'une mise à niveau majeure tous les cinq ans<sup>2</sup>. Le projet OSC constitue  
5 donc le premier projet de mise à niveau de la solution SIC.

6 La date de fin de support de la version 4.0 du CRM étant le 31 décembre 2008, Hydro-  
7 Québec a déjà négocié avec SAP une entente de maintenance spécifique valide  
8 jusqu'au 31 décembre 2011. Concernant l'ISU, le Distributeur bénéficie, jusqu'en  
9 décembre 2013, d'un support de type maintenance étendue.

10 Étant donné le support très limité pour le module CRM, il est essentiel d'effectuer la mise  
11 à niveau de la solution SIC dans le délai prévu de 2011.

12 De plus, le Distributeur doit assurer la pérennité de plusieurs autres composantes  
13 applicatives non SAP (applications de recouvrement, site web et outils d'impression des  
14 factures) et technologiques (intégration téléphonie et interfaces) qui font partie de la  
15 solution SIC.

16 Dans la décision D-2010-022<sup>3</sup> relative au dossier tarifaire 2010-2011, la Régie a  
17 approuvé un budget de 4,0 M\$ pour la réalisation d'une étude préliminaire en vue de la  
18 mise à niveau des systèmes clientèles<sup>4</sup>.

19 Cette étude a permis au Distributeur de déterminer le périmètre du projet en s'appuyant  
20 sur les grandes firmes ayant une expérience dans la mise à niveau des progiciels SAP  
21 et de sélectionner le meilleur projet, aux meilleurs coûts.

22 Les travaux ainsi que le processus de sélection du partenaire se sont réalisés, comme  
23 prévu, sur une période de quatre mois débutant en avril 2010. Le processus de sélection

---

<sup>1</sup> Customer Relationship Management (CRM) et Industry Solutions for Utilities (ISU).

<sup>2</sup> Voir dossier R-3491-2002, réponse à la question 4 de la demande de renseignements n° 1 de la Régie, pièce HQD-3, document 1.

<sup>3</sup> Voir les paragraphes 252, 253 et 254.

<sup>4</sup> Voir le dossier R-3708-2009, pièce HQD-7, document 1, page 9.

1 comportait deux étapes donnant chacune lieu à un appel d'offres. Dans un premier  
2 temps, six firmes, disposant des ressources requises dans un périmètre bien défini du  
3 projet OSC, ont été mises en concurrence dans une optique de minimisation des risques  
4 du projet. Suite à l'analyse des solutions proposées, deux firmes (LGS/IBM et  
5 *Accenture*) ont été sélectionnées et mises à nouveau en concurrence. Ces deux firmes  
6 ont élaboré en parallèle et de manière indépendante le détail du projet dont le périmètre  
7 comporte trois volets : la pérennité de la solution SIC, la sécurité des technologies de  
8 l'information et des communications (TIC) ainsi que l'optimisation des systèmes et des  
9 processus d'affaires.

### **3. JUSTIFICATION DU PROJET**

10 Lors de la sélection finale de la firme, l'analyse comparative a porté sur la solution  
11 proposée, la stratégie de livraison, l'ordonnancement des activités ainsi que la valeur  
12 économique du projet recommandé.

13 Au terme de cette démarche, la firme *Accenture* a été sélectionnée pour accompagner  
14 le Distributeur et le groupe Technologie d'Hydro-Québec dans la réalisation et le  
15 déploiement du projet OSC puisque sa proposition permet de :

- 16 • séparer la mise à niveau technique de l'optimisation fonctionnelle et  
17 identifier les éléments d'optimisation à chacune des livraisons;
- 18 • mettre en place, fort de l'expérience acquise par le Distributeur lors de  
19 l'implantation du SIC, un cadre de gestion du changement dès le début des  
20 travaux qui s'appuie sur une formation continue en cours de développement;
- 21 • tenir compte des principales contraintes opérationnelles (par exemple,  
22 moratoire de livraison et projets hors OSC);
- 23 • assurer le transfert de connaissances (affaires et technologiques).

24 Cette façon de faire contribuera assurément au succès de l'implantation du projet OSC.

25 Bien que le projet OSC vise principalement à assurer la pérennité de la solution SIC, il  
26 permettra également l'optimisation de certains processus d'affaires ainsi que la

1 réduction des coûts d'implantation et de support des solutions SAP sans pour autant  
2 négliger les impératifs de sécurité des TIC. Ces réductions de coûts résultent de la  
3 consolidation et de la simplification de l'architecture technologique et fonctionnelle.

4 La proposition d'*Accenture* comprend une contingence dont le mode d'attribution permet  
5 une gestion conjointe du risque entre Hydro-Québec et la firme. De plus, le contrat avec  
6 *Accenture* étant « ferme », la firme est responsable du respect des efforts estimés de  
7 l'équipe de projet. Ainsi, elle devra absorber tout dépassement des estimations tout en  
8 assurant la qualité des livrables et des échéanciers établis.

9 Dans le projet OSC, la facture ne subira aucune modification limitant ainsi de beaucoup  
10 les impacts pour les clients.

#### **4. DESCRIPTION DU PROJET**

##### **4.1. Périmètre du projet et objectifs**

###### ***4.1.1. Pérennité de la solution SIC***

11 Par le projet OSC, le Distributeur vise d'abord à assurer la pérennité des actifs de  
12 technologie de l'information reliés aux activités de services à la clientèle.

13 La solution SIC actuellement en place est un regroupement de nombreuses  
14 composantes technologiques dont les versions ne sont pas toutes au même niveau.  
15 Cette multiplicité de composantes et de versions complexifie grandement les mises à  
16 niveau lors des évolutions techniques ou fonctionnelles.

17 Le Distributeur souhaite, avec cette mise à niveau, se doter d'une approche flexible et  
18 évolutive basée sur les nouveaux produits de support du progiciel SAP. Cette approche  
19 simplifiera les futures mises à niveau et permettra de tirer avantage des capacités  
20 fonctionnelles et techniques des nouvelles versions de SAP pour l'évolution de  
21 l'ensemble des systèmes clientèles.



#### ***4.1.2. Sécurité des TIC***

1 La sécurité des TIC est une préoccupation des plus importantes. Le projet OSC  
2 permettra au Distributeur de maintenir la solution SIC conforme aux règles et directives  
3 de sécurité des TIC de l'entreprise. Les principaux axes sont la gestion des identités et  
4 des accès informatiques, la gestion des configurations et des vulnérabilités, la  
5 journalisation et la surveillance des actifs critiques, la gestion des incidents et des  
6 changements, la sécurité des environnements TIC, la sauvegarde et la continuité, la  
7 ségrégation des tâches et des environnements ainsi que la gouvernance de la sécurité.

#### ***4.1.3. Optimisation des systèmes clientèles***

8 L'amélioration de la productivité des utilisateurs de la solution SIC est aussi un des  
9 objectifs du projet OSC.

10 Le Distributeur souhaite bénéficier de la nouvelle interface utilisateur du CRM 7 offerte  
11 par SAP (plus ergonomique et facilitant la navigation) pour améliorer certains processus  
12 d'affaires et assurer une homogénéité ainsi qu'une rapidité du traitement. Plus  
13 spécifiquement, le Distributeur vise à améliorer, par l'ajout de nouveaux modules et  
14 fonctionnalités, les processus d'affaires liés aux services à la clientèle tels que la gestion  
15 des contrats signés avec les clients, l'alimentation des clients, la gestion des charges de  
16 travail, le recouvrement et les processus informationnels. Tel qu'il appert des estimations  
17 présentées à la section 5.2, ces améliorations procureront des gains d'efficacité  
18 importants, tout en consolidant le niveau et la qualité du service aux clients.

19 Les bénéfices découlant de l'amélioration des processus apparaîtront dès 2011 puisque  
20 quelques-unes des optimisations des systèmes clientèles seront effectuées lors de la  
21 première livraison du projet OSC.

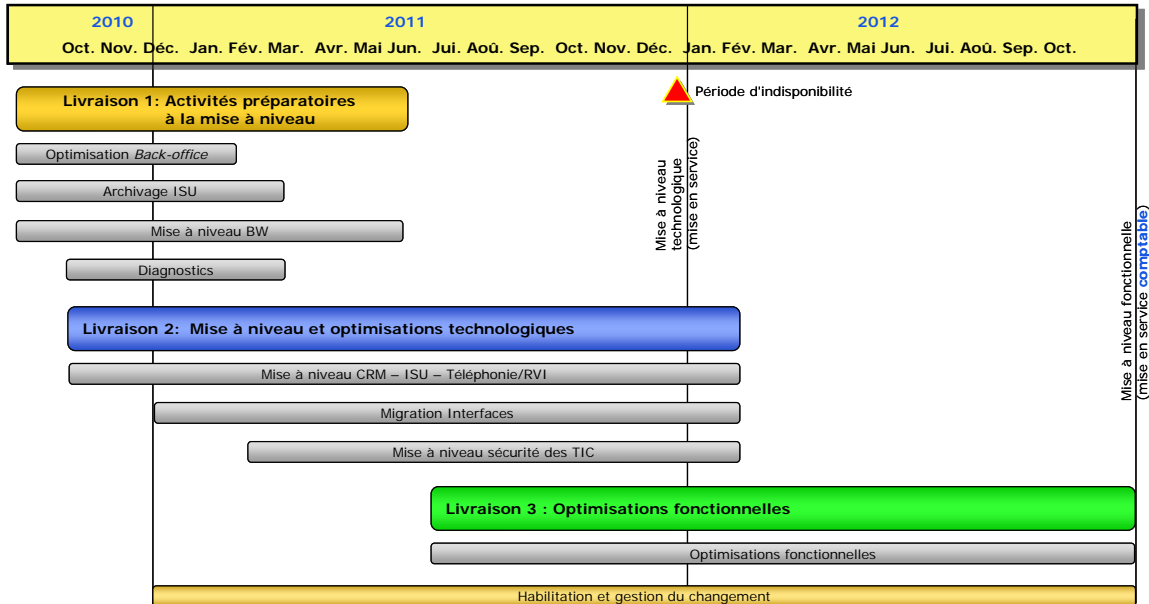
#### **4.2. Description et stratégie de réalisation du projet**

1 Les objectifs identifiés lors de l'établissement du périmètre du projet (pérennité, sécurité  
2 et optimisation) seront atteints au cours de la réalisation des trois livraisons du projet  
3 étalées sur une période de 25 mois débutant en octobre 2010 et se terminant à la fin  
4 d'octobre 2012.

5 Compte tenu de l'envergure et de la complexité du projet, il est essentiel que  
6 l'organisation et la planification des activités assurent la mise en service de la *Livraison*  
7 *2 - Mise à niveau et optimisations technologiques* pour la fin 2011, soit la seule fenêtre  
8 annuelle de moratoire et d'indisponibilité acceptable pour l'ensemble des systèmes  
9 d'entreprise.

10 Pour ne pas mettre en péril cette mise en service, certaines activités préliminaires du  
11 projet doivent débuter au mois d'octobre 2010, contrainte qui est prise en compte dans  
12 le calendrier de réalisation du projet. Ceci permettra d'éviter qu'il y ait une trop grande  
13 quantité d'activités complexes en 2011, de réduire le risque associé à la mise en service  
14 de la deuxième livraison du projet et de générer certains bénéfices dès 2011. Par  
15 ailleurs, en respectant cet échéancier, la mise en service de la livraison 2 rendra  
16 possible l'intégration en temps opportun de l'information et d'éventuelles fonctionnalités  
17 associées au projet Lecture à distance de la consommation d'électricité (LAD).

1 **DIAGRAMME 1 - CALENDRIER DE RÉALISATION DU PROJET**



2

**4.2.1. Livraison 1 - Activités préparatoires à la mise à niveau**

3 L'optimisation des processus de « *back-office* »<sup>5</sup> associés à la relève et à la facturation  
 4 sera complétée durant cette première phase puisqu'elle ne requiert pas de  
 5 fonctionnalités nouvelles introduites par la mise à niveau. Cette optimisation vise  
 6 principalement la standardisation de la solution selon les spécifications SAP, la  
 7 simplification des processus d'affaires et la réduction de la charge de travail.

8 La livraison 1 comprend également des activités de mise à niveau technologique du  
 9 module Business Information Warehouse (BW) de SIC, la consolidation des portails et  
 10 l'archivage de données de l'ISU. Ces activités sont nécessaires et préalables à la  
 11 livraison suivante. Enfin, elle intègre les diagnostics qui permettront de confirmer les  
 12 choix technologiques pour la solution d'impression et pour les outils de gestion des  
 13 infrastructures dont les mises à niveau seront effectuées lors de la deuxième livraison  
 14 du projet.

<sup>5</sup> Traitement de tâches en différé, sans être en ligne avec un client.

#### **4.2.2. Livraison 2 - Mise à niveau et optimisations technologiques**

1 La deuxième livraison du projet OSC consiste en une importante mise à niveau  
2 technologique de l'ensemble des composantes de la solution SIC en fin de vie utile, soit  
3 les composantes SAP (ISU, CRM et BW), les interfaces, l'application Genesys (solutions  
4 liées à la téléphonie et supportant le centre d'appels), la gestion informationnelle ainsi  
5 que la solution d'impression.

6 Cette mise à niveau comprend aussi des améliorations technologiques, soit la réduction  
7 de duplications de composantes et systèmes, l'intégration et l'optimisation des interfaces  
8 entre les systèmes ainsi que la réduction du développement interne (personnalisation)  
9 des progiciels. Enfin, la sécurité des composantes du système sera rehaussée.

10 Suite à la mise en service de la deuxième livraison, les représentants du service à la  
11 clientèle commenceront à utiliser la nouvelle interface utilisateur de SAP qui sera, par  
12 ailleurs, plus conviviale. La planification et la préparation de cette mise en service seront  
13 cruciales pour maintenir la satisfaction de la clientèle tout au long du déploiement. Ainsi,  
14 le Distributeur prendra les mesures nécessaires pour assurer le succès du déploiement  
15 de cette phase (communications, gestion du changement et formation progressive et  
16 continue des représentants).

#### **4.2.3. Livraison 3 - Optimisations fonctionnelles**

17 La dernière livraison du projet OSC permettra au Distributeur de tirer profit des nouvelles  
18 fonctionnalités offertes par les mises à niveau effectuées lors de la livraison 2. Ainsi, les  
19 processus d'affaires suivants pourront être optimisés, voire même bénéficier d'une  
20 refonte complète dans certains cas :

21 **Gestion des contacts de type courriel** – l'optimisation dotera l'agent du service  
22 clientèle d'un accès simultané aux courriels des clients et à l'ensemble des autres  
23 éléments de leur dossier par le biais d'un seul outil, le CRM;

24 **Gestion des charges de travail** – l'optimisation visera à réduire et à simplifier la gestion  
25 des charges de travail et à standardiser la solution selon les spécifications SAP pour

1 l'ensemble des processus d'affaires clientèle du « *front-office* »<sup>6</sup>. Plusieurs rapports  
2 opérationnels et décisionnels seront mis en place pour la planification et le traitement  
3 des charges de travail du « *back-office* » et du « *front office* » simplifiant ainsi la  
4 planification;

5 **Emménagements / Déménagements (E/D)** – l'optimisation consistera, en partie, au  
6 transfert des fonctionnalités de l'environnement de l'ISU vers celui du CRM. Ce  
7 changement de l'ensemble de la chaîne de contractualisation  
8 d'emménagements / déménagements qui a pour objectif de simplifier et faciliter les  
9 processus, notamment en période de pointe, est devenu la bonne pratique en termes  
10 d'architecture de processus sur lequel SAP appuie son amélioration applicative;

11 **Recouvrement** - la refonte découlera de la mise en place de SAP *Collection*  
12 *Management* (CM), ce qui :

- 13 • permettra de bénéficier de stratégies de relance de la clientèle flexibles  
14 (suivant le changement d'habitudes du client) et adaptées à la réalité du  
15 Distributeur,
- 16 • rendra disponible aux agents de recouvrement l'utilisation de la  
17 fonctionnalité standard de « promesses de paiement » dans SAP CM avec  
18 le client afin de suivre les promesses et ententes de paiement négociées,
- 19 • donnera aux agents de recouvrement une vue globale de la situation du  
20 client (historique de paiements, historique d'ententes de paiement et  
21 promesses de paiement),
- 22 • remplacera les fonctionnalités existantes par les fonctionnalités et  
23 configurations standards du module SAP CM afin d'optimiser la gestion du  
24 volume de travail en fonction de la capacité de l'organisation en place. Les  
25 charges de travail seront automatiquement affectées à une entité, une  
26 équipe ou, individuellement, à un agent selon des règles à définir;

---

<sup>6</sup> Représentant travaillant en ligne avec un client.

1 ***Gestion des soldes créditeurs*** – l'optimisation consistera à implanter le processus de  
2 remboursement et de recherche de paiements dans le CRM 7.0 et le FICA<sup>7</sup>. Les  
3 représentants clientèles auront accès à la fonctionnalité de demande de  
4 remboursements qui permet de rembourser les soldes des comptes clients. La mise en  
5 place d'un processus d'approbation flexible, organisé par seuils d'approbation, donnera  
6 une meilleure efficacité au processus et permettra aux agents responsables de se  
7 concentrer sur les cas prioritaires;

8 ***Gestion de l'information*** – la refonte du processus informationnel de la solution SIC est  
9 requise compte tenu de tous les changements amenés aux autres processus. Cette  
10 refonte concernera notamment les modifications de rapports et de requêtes d'extraction  
11 d'informations;

12 ***Migration de plateforme Libre Service*** – l'optimisation consistera à transférer les outils  
13 de libre service sur une plateforme unique, ce qui occasionnera une réduction du  
14 nombre d'environnements technologiques utilisés tout en offrant un niveau de sécurité  
15 conforme.

## **5. COÛTS, BÉNÉFICES ET ANALYSES ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE**

16 Les coûts des travaux informatiques sur les actifs du Distributeur représentent la plus  
17 grande part des coûts du projet. Les autres coûts du projet sont attribuables à la  
18 formation et à la gestion du changement.

19 Le projet implique également l'acquisition de serveurs et de licences, actifs qui  
20 appartiennent au groupe Technologie d'Hydro-Québec et dont les coûts sont supportés  
21 par le Distributeur par le biais de la facturation interne.

### **5.1. Détail des coûts du projet**

22 Le tableau suivant présente les coûts du projet répartis par année, en séparant la  
23 portion attribuable aux investissements de celle relative aux charges d'exploitation. Il  
24 présente également, de façon explicite, la contingence associée au projet.

---

<sup>7</sup> Le module *Contract account receivable and payment*.

1

**TABLEAU 1 – DÉTAIL DES COÛTS DU PROJET OSC**

<i>M\$ courants</i>	Investissements				Charges				Total
	2010	2011	2012	Total	2010	2011	2012	Total	
Développement informatique	1,6	21,6	7,8	31,0	2,5	4,7	2,7	9,9	40,9
Gestion du changement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,8	0,8
Formation et guide de formation	0,0	1,0	1,4	2,4	0,2	3,2	1,7	5,1	7,5
Charges provenant du Groupe Technologie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	2,4	1,8	4,3	4,3
Espaces bureau, assurance qualité	0,3	0,9	0,6	1,7	0,1	0,3	0,2	0,6	2,3
Contingence	0,0	4,7	1,8	6,4	0,5	1,2	0,7	2,4	8,9
Frais d'emprunts à capitaliser	0,1	1,2	2,3	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
<b>Total</b>	<b>2,0</b>	<b>29,4</b>	<b>13,9</b>	<b>45,2</b>	<b>3,4</b>	<b>12,1</b>	<b>7,5</b>	<b>23,1</b>	<b>68,3</b>

2

3 Les charges provenant du groupe Technologie sont constituées de frais récurrents de  
 4 licences et de maintenance ainsi que des dépenses d'amortissement et des frais  
 5 financiers reliés à l'acquisition de certains actifs. Ces charges seront facturées sur toute  
 6 la durée d'amortissement de ces actifs.

7 Le tableau suivant présente les coûts du projet, répartis en fonction de l'objectif visé, soit  
 8 la pérennité des systèmes et l'optimisation des processus. Il permet ainsi de constater  
 9 que les deux tiers des investissements du projet sont dédiés au maintien des actifs du  
 10 Distributeur.

11 **TABLEAU 2 – COÛTS DU PROJET OSC – PÉRENNITÉ ET OPTIMISATION**

<i>M\$ courants</i>	Investissements	Charges *	Total
<b>Pérennité</b>	30,4	12,6	<b>43,0</b>
<b>Optimisation</b>	14,8	10,5	<b>25,3</b>
<b>Total</b>	<b>45,2</b>	<b>23,1</b>	<b>68,3</b>

12

13 \*Sont comprises les charges du Distributeur et celles provenant du Groupe Technologie.

**5.2. Bénéfices découlant de l'optimisation des processus**

14 Le tableau 3 présente l'ensemble des bénéfices d'affaires attendus de l'optimisation des  
 15 processus de la période 2011 à 2017. Les bénéfices de 2011 à 2015 proviennent  
 16 principalement de trois sources :

- 1           • la refonte du processus recouvrer se traduisant par des bénéfices financiers  
2           reliés à une réduction du temps de recouvrement. Ces gains financiers  
3           représentent plus de la moitié de l'ensemble des bénéfices escomptés;
- 4           • l'amélioration des processus associés au « *front-office* »;
- 5           • l'optimisation du traitement au « *back-office* », notamment la gestion des  
6           demandes de travaux par les partenaires externes ainsi que l'optimisation  
7           du processus de gestion des charges de travail.

8    Au-delà de 2015, les bénéfices répertoriés au tableau 3 sont récurrents.

9                           **TABLEAU 3 – BÉNÉFICES D'OPTIMISATION DES PROCESSUS**<sup>8</sup>

<i>M\$ courants</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Processus recouvrer	0,0	0,8	3,9	5,9	7,1	7,3	7,6	32,6
Processus d'affaires « <i>front-office</i> »	0,1	0,7	1,1	1,3	1,3	1,4	1,4	7,3
Processus d'affaires « <i>back-office</i> »	0,2	1,7	2,9	3,7	3,9	4,0	4,1	20,5
<b>Total</b>	<b>0,4</b>	<b>3,2</b>	<b>7,8</b>	<b>10,9</b>	<b>12,4</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>60,4</b>
Bénéfice (ETC)	5,2	17,4	13,8	7,6	1,2	0,0	0,0	45,2

10

11    L'optimisation des systèmes clientèles inclut également plusieurs améliorations  
12    technologiques qui engendreront des bénéfices pour le groupe Technologie. Ces  
13    bénéfices évalués à 1,8 M\$, au total sur la période 2011-2017, sont entièrement  
14    transférés au Distributeur et s'ajoutent à ceux présentés dans le tableau 3.

<sup>8</sup> Incluant l'inflation ainsi que la progression des salaires.



### **5.3. Analyses économique et financière**

1 Les paramètres économiques utilisés dans les analyses sont les suivants :

- 2           • taux d'actualisation nominal de 5,913 % tel qu'autorisé par la Régie  
3           (décision D-2010-022);
- 4           • taux de taxe sur le capital de 0,12 % pour 2010 et de 0 % pour les années  
5           subséquentes;
- 6           • taux de taxe sur les services publics (TSP) de 0,55 %;
- 7           • taux d'inflation à long terme de 2 %.

8 Les mises à niveau majeures ont une durée de vie de cinq ans. Ainsi, les analyses  
9 économique et financière ont été effectuées sur une période de sept ans (2010 à 2017),  
10 soit cinq ans à compter de la fin du projet. Cette période permet de refléter l'impact du  
11 projet jusqu'au moment où la prochaine migration technique sera requise.

12 Les analyses économique et financière considèrent l'ensemble des coûts et des  
13 bénéfices du projet incluant les charges récurrentes qui se poursuivent au-delà de la fin  
14 du projet en 2012. De plus, tant les bénéfices provenant de l'optimisation des processus  
15 d'affaires du Distributeur que ceux provenant des améliorations technologiques pour le  
16 groupe Technologie, mentionnés précédemment, sont considérés pour la période de  
17 référence 2010 à 2017.

18 Le tableau 4 présente les flux monétaires considérés par le Distributeur dans ses  
19 analyses économique et financière.

1

**TABLEAU 4 – FLUX MONÉTAIRES 2010-2017**

Pérennité									
M\$ courants	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Investissements	1,8	23,6	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,4
Charges	1,9	3,9	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3
Charges provenant du Groupe Technologie	0,1	2,3	1,7	1,6	1,6	1,6	1,0	0,9	10,8

Optimisation									
M\$ courants	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Investissements	0,1	5,8	8,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,8
Charges	1,4	5,8	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,5
Charges provenant du Groupe Technologie	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,8
<b>Bénéfices totaux</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>3,4</b>	<b>8,1</b>	<b>11,2</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>13,4</b>	<b>62,3</b>
Bénéfices d'affaires	0,0	0,4	3,2	7,8	10,9	12,4	12,7	13,1	60,4
Bénéfices du Groupe Technologie	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	1,8

2

3

Les résultats de l'analyse économique figurent au tableau 5.

4

En ce qui concerne la pérennité, le coût global actualisé est de l'ordre de 43 M\$

5

actualisés de 2010.

6

**TABLEAU 5 – ANALYSE ÉCONOMIQUE**

(M\$ actualisés 2010)	Pérennité
Investissements	(26,4)
Charges d'exploitation	(16,7)
<b>Valeur actuelle nette</b>	<b>(43,1)</b>

(M\$ actualisés 2010)	Optimisation
Investissements	(12,9)
Charges d'exploitation	(10,4)
Bénéfices	46,9
<b>Valeur actuelle nette</b>	<b>23,5</b>

7

8

Pour ce qui est de l'optimisation des processus, les bénéfices qui en découlent sont plus

9

que suffisants pour compenser les coûts qui y sont associés témoignant ainsi de la

10

rentabilité de ce volet du projet pour le Distributeur. En effet, l'optimisation des

11

processus permet de dégager une valeur actuelle nette (VAN) de près de 24 M\$

1 actualisés de 2010, les bénéfices de l'ordre de 47 M\$ actualisés compensant amplement  
2 les coûts actualisés de 23 M\$.

3 L'analyse financière reflète les impacts du projet OSC sur le revenu requis du  
4 Distributeur. Cette analyse intègre les impacts comptables du remplacement d'actifs  
5 technologiques, encore en exploitation et non complètement amortis, associés à la mise  
6 à niveau technique. Ainsi, à la mise en service du projet en octobre 2012, une radiation  
7 pour un montant de 9,3 M\$ est intégrée à l'analyse financière.

8 **TABLEAU 6 – ANALYSE FINANCIÈRE**

<i>M\$ courants</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Bénéfices</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>3,4</b>	<b>8,1</b>	<b>11,2</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>13,4</b>
<b>Charges</b>	3,4	12,1	7,5	1,7	1,7	1,7	1,1	1,0
Amortissement	0,0	0,0	1,5	8,9	8,9	8,9	8,9	7,4
Radiation	0,0	0,0	9,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Taxes sur le capital et les services publics	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,1	0,1	0,0
Frais financiers	0,0	0,0	0,4	2,3	1,8	1,2	0,7	0,2
<b>Dépenses totales</b>	<b>3,4</b>	<b>12,1</b>	<b>18,7</b>	<b>13,2</b>	<b>12,5</b>	<b>11,9</b>	<b>10,8</b>	<b>8,7</b>
<b>Revenus requis</b>	<b>3,4</b>	<b>11,7</b>	<b>15,3</b>	<b>5,1</b>	<b>1,4</b>	<b>-0,7</b>	<b>-2,2</b>	<b>-4,8</b>

9  
10 L'analyse financière révèle que le projet crée une pression à la hausse sur les tarifs  
11 jusqu'en 2014. L'impact maximal de 15,3 M\$ sera atteint en 2012 en raison  
12 principalement de la radiation d'actifs.

13 À plus long terme, soit à partir de 2015, les bénéfices liés à l'optimisation des processus  
14 d'affaires viendront plus que compenser les coûts associés au projet, de telle sorte que  
15 le projet exercera une pression à la baisse sur les revenus requis et, par conséquent,  
16 sur les tarifs.

## 6. RISQUES ASSOCIÉS À LA RÉALISATION DU PROJET

17 Comme tout projet, OSC renferme des risques qui doivent être pris en compte dès le  
18 début de la planification de façon à mettre en place les moyens de mitigation requis.

Risques	Plan de mitigation
Appropriation des nouveaux processus et façons de faire par les utilisateurs de la solution SIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Approche du changement basée sur les expériences similaires (CRM 7.0) et sur l'expérience du projet SIC.</li> <li>✓ Plan et outils de formation adaptés à cette nouvelle réalité.</li> <li>✓ Plan de communication et de mobilisation.</li> </ul>
Stabilité de la solution (CRM 7.0) et impacts sur les opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sélection de fournisseurs et ressources ayant développé une expertise au niveau du CRM 7.0 sur des projets similaires.</li> </ul>
Dégradation de la satisfaction de la clientèle durant la période de stabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de contingence préparé pour la période post-implantation dont la possibilité d'ajouter des ressources.</li> </ul>
Période limitée pour la mise à jour des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Débuter les activités en 2010 de façon à réduire la quantité d'activités complexes en 2011 et cibler la seule fenêtre de fin d'année (période d'indisponibilité des systèmes) pour la mise en service de la livraison 2.</li> </ul>
Transfert de connaissances pour le suivi du support post-implantation (Technologie et processus affaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participation des ressources du groupe Technologie et des processus d'affaires au projet.</li> <li>✓ Suivi régulier de la mobilisation et du plan de transfert de connaissances.</li> </ul>
Changement de portée du projet et dépassement des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrat « ferme » avec <i>Accenture</i>.</li> <li>✓ Contingence de 20 % incluse et gérée conjointement (HQ / <i>Accenture</i>).</li> </ul>
Impacts et intégration avec les autres projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planification parallèle et intégrée des livrables pour les projets qui requièrent une intégration (RVI, Web, LAD).</li> <li>✓ Moratoire sur les projets ayant un impact potentiel sur le projet OSC.</li> </ul>
Risque de perdre des ressources expertes disponibles pour le prédémarrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cibler les activités préparatoires qui sont essentielles au bon démarrage et cheminement du projet.</li> </ul>

## **7. TRAITEMENT RÉGLEMENTAIRE DES COÛTS 2010 ET 2011**

1 Dans sa décision D-2008-024<sup>9</sup>, la Régie réitère le principe de l'établissement de la base  
2 de tarification sur une base de projection. Elle précise toutefois que les projets  
3 d'investissement de plus de 10 M\$ doivent d'abord avoir été autorisés par la Régie en  
4 vertu de l'article 73 de la Loi sur la Régie de l'énergie (LRÉ), avant d'être inclus à la base  
5 de tarification.

6 Par conséquent, le Distributeur demande à la Régie d'autoriser la création d'un compte  
7 de frais reportés, hors base tarifaire et portant intérêts au taux autorisé sur la base de  
8 tarification, afin d'y comptabiliser, à compter du dépôt de la requête, les coûts afférents à  
9 la réalisation du projet pour les années 2010 et 2011. Les modalités de disposition  
10 visant à récupérer ce type de coûts ont été approuvées dans la décision D-2010-022<sup>10</sup>.

11 Le Distributeur prévoit verser dans ce compte 3,4 M\$ en 2010 et 12,1 M\$ en 2011, sans  
12 compter les intérêts. Aucun montant associé à la réalisation du projet n'est intégré dans  
13 sa demande tarifaire 2011-2012<sup>11</sup>.

## **8. SUIVI DU PROJET**

14 Le Distributeur propose d'effectuer un suivi des coûts et de l'avancement du projet OSC  
15 dans son rapport annuel à la Régie.

---

<sup>9</sup> Décision relative au dossier R-3644-2007, 26 février 2008, page 68.

<sup>10</sup> Décision relative au dossier R-3708-2009, 4 mars 2010, paragraphes 170 à 174.

<sup>11</sup> Dossier R-3740-2010.



**ANNEXE A - PARAMÈTRES ET ANALYSES**





**Projet OSC**
**Paramètres**

- 1) Amortissement linéaire
- 2) Taux des frais de garantie : 0,5 %
- 3) Taux d'actualisation de long terme: 5,913 %
- |                         |      |                 |  |  |
|-------------------------|------|-----------------|--|--|
| 4) Structure du capital | Part | Coût long terme |  |  |
| Dette                   | 65 % | 4,870 %         |  |  |
| Avoir propre            | 35 % | 7,849 %         |  |  |
- |   |             |                    |
|---|-------------|--------------------|
|   | <b>2010</b> | <b>2011 - 2017</b> |
| 5) Taux de taxe sur le capital                                | 0,120%      | 0,000%             |
| 6) Taux de taxe sur les services publics                      | 0,550%      | 0,550%             |
| 7) Taux pour frais d'emprunts à capitaliser                   | 5,913%      | 5,913%             |
| 8) Taux pour la charge d'intérêt (excluant frais de garantie) | 4,370%      | 4,370%             |

**Projet OSC**
**1) Analyse financière**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>M\$ courants</i>								
<b>Bénéfices</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>3,4</b>	<b>8,1</b>	<b>11,2</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>13,4</b>
<b>Charges</b>								
Amortissement	3,4	12,1	7,5	1,7	1,7	1,7	1,1	1,0
Radiation	0,0	0,0	1,5	8,9	8,9	8,9	8,9	7,4
Taxes sur le capital et les services publics	0,0	0,0	9,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Frais financiers	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,1	0,1	0,0
<b>Dépenses totales</b>	<b>3,4</b>	<b>12,1</b>	<b>18,7</b>	<b>13,2</b>	<b>12,5</b>	<b>11,9</b>	<b>10,8</b>	<b>8,7</b>
<b>Revenus requis</b>	<b>3,4</b>	<b>11,7</b>	<b>15,3</b>	<b>5,1</b>	<b>1,4</b>	<b>-0,7</b>	<b>-2,2</b>	<b>-4,8</b>

**2) Analyse économique**

Pérennité	Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	<i>M\$ actualisés 2010</i>	<i>M\$ courants</i>							
Investissements	(26,1)	(1,8)	(22,6)	(3,3)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges	(16,7)	(2,0)	(6,2)	(4,1)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,0)	(0,9)
Taxes sur le capital et les services publics	(0,4)	(0,0)	0,0	0,0	(0,2)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,0)
<b>Valeur nette</b>	<b>(43,1)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(28,8)</b>	<b>(7,4)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,9)</b>

Optimisation	Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	<i>M\$ actualisés 2010</i>	<i>M\$ courants</i>							
Investissements	(12,7)	(0,1)	(5,6)	(8,2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges	(10,4)	(1,4)	(5,9)	(3,4)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Taxes sur le capital et les services publics	(0,2)	(0,0)	0,0	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Bénéfices	46,9	0,0	0,4	3,4	8,1	11,2	12,7	13,1	13,4
<b>Valeur nette</b>	<b>23,5</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(11,1)</b>	<b>(8,2)</b>	<b>7,9</b>	<b>11,0</b>	<b>12,5</b>	<b>12,9</b>	<b>13,3</b>