

**RÉPONSES D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION
À LA DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 1
DE LA RÉGIE**

- 1. Références :**
- (i) Pièce B-0006, page 6;
 - (ii) Dossier R-3491-2002, pièce HQD-1, document 1, page 14;
 - (iii) Dossier R-3491-2002, pièce HQD-1, document 1, page 14;
 - (iv) Dossier R-3491-2002, pièce HQD-1, document 1, page 28;
 - (v) Dossier R-3491-2002, pièce HQD-1, document 1, page 13;
 - (vi) Dossier R-3491-2002, pièce HQD-3, document 5, page 3.

Préambule :

(i) « Les progiciels SAP actuels (CRM 4.0 et ISU 4.7), constituant en grande partie la solution SIC, ont été acquis en 2005 et implantés en 2006 et 2008. Dès l'étude initiale d'implantation de ces progiciels, des projets de migration de la solution SIC étaient prévus à raison d'une mise à niveau majeure tous les cinq ans. Le projet OSC constitue donc le premier projet de mise à niveau de la solution SIC. » [nous soulignons]

(ii) « Pour ces raisons et tel qu'expliqué à la section 4 [du dossier R-3491-2002], le coût des mises à jour des progiciels est déjà prévu dans les coûts d'exploitation des nouveaux systèmes une fois mis en exploitation. » [nous soulignons]

(iii) « De 2007 à 2018, les charges annuelles d'exploitation des nouveaux systèmes d'information [SIC] sont de l'ordre de 41 M\$, incluant des dépenses de l'ordre de 8 M\$ par année pour l'implantation des mises à jour majeures que les fournisseurs de progiciels effectuent régulièrement. Enfin, des montants de l'ordre de 5 M\$ par année sont prévus à titre d'investissement pour l'amélioration des nouveaux systèmes. » [nous soulignons]

(iv) « Une précision sur l'énoncé de la question : Les fournisseurs de progiciels rendent disponibles des versions améliorées de leurs produits. La décision d'utiliser une nouvelle version revient au Distributeur qui en fait alors l'implantation. Il s'agit là d'une amélioration majeure. Ce n'est donc pas le fournisseur de progiciel qui effectue les mises à jour majeures. [...]

(v) En se basant sur cette expérience historique avec ce fournisseur, des migrations de produits doivent être prévues et planifiées en moyenne à tous les 4 à 5 ans, ce qui a d'ailleurs été confirmé par le fournisseur. [...]

L'estimé de 8 millions de dollars prend comme hypothèse que de telles mises à jour majeures seront réalisées à tous les 5 ans, les montants étant uniformément répartis sur chacune des années. » [nous soulignons]

(vi) « D'une part, les mises à jour majeures, pour lesquelles une provision annuelle de 8 millions de dollars est prévue, maintiendront cette flexibilité et cette capacité d'adaptation.
D'autre part, la provision annuelle de 5 millions de dollars permettra le développement des nouvelles fonctionnalités nécessaires. » [nous soulignons]

Demandes :

- 1.1 Veuillez justifier la nécessité du budget demandé par le Distributeur dans le cadre du projet OSC considérant que les charges annuelles d'exploitation et de maintenance liées à la solution SIC, approuvée par la Régie en 2002, incluent déjà des provisions pour procéder à des mises à jour majeures et implanter de nouvelles fonctionnalités d'ici 2018, soit des provisions comprises dans les revenus requis annuels du Distributeur et présentées en dossiers tarifaires.

Réponse :

Les coûts du projet autorisé par la Régie dans le dossier R-3491-2002 comprenaient les investissements nécessaires pour la mise en place de la solution, et ce, jusqu'au moment de sa mise en service. Le Distributeur indiquait également les charges d'exploitation rattachées au projet pour la même période.

Par ailleurs, pour tout projet, le Distributeur réalise une analyse économique et financière et pour ce faire, il pose des hypothèses sur les coûts et les bénéfices futurs du projet.

Dans le cadre du projet SIC, l'hypothèse posée consistait en une mise à niveau à tous les cinq ans. Ainsi, le montant annuel de charges de 8 M\$, mentionné dans les extraits reproduits aux références (iii et vi), est une répartition annuelle de cette mise à niveau. L'analyse intégrait également un montant aux investissements de 5 M\$ par année pour le développement de nouvelles fonctionnalités. Ces deux montants sont des projections qui ont servi uniquement aux fins de l'analyse économique et financière du projet SIC effectuée sur la période 2007 à 2018.

Dans les demandes tarifaires annuelles, les charges d'exploitation de la solution SIC qui figurent dans le coût de service du Distributeur (par le biais de la facturation interne), correspondent à l'exploitation annuelle régulière de cette solution et aucun montant pour des fins de mise à niveau majeure ni pour le développement de nouvelles fonctionnalités n'y est inclus. Il en va de même du côté des investissements. Cette façon de procéder correspond aux bonnes pratiques de gestion du Distributeur.

- 1.2 Considérant les sommes investies dans la solution SIC et approuvées par la Régie jusqu'à ce jour, veuillez justifier le caractère raisonnable du budget associé au présent projet OSC.

Réponse :

Voir la réponse à la question 1.1.

En outre, tel que mentionné à la page 7 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1, le Distributeur a fait appel à deux firmes indépendantes afin de sélectionner le meilleur projet au moindre coût.

Les propositions ont notamment été analysées par le groupe Technologie qui a porté un jugement sur leur qualité et la raisonnable des coûts.

Les coûts du projet OSC s'apparentent aux coûts annoncés au cours des trois dernières années à la pièce sur les investissements de chacun des dossiers tarifaires (faisant abstraction de l'ajout d'optimisations fonctionnelles). Ainsi, le Distributeur est confiant que le présent projet OSC sera réalisé au moindre coût.

2. Référence : Dossier R-3491-2002, pièce HQD-1, document 1, page 14.

Préambule :

« Ainsi, en conformité avec l'expérience connue sur les marchés, la solution retenue par Hydro-Québec Distribution (voir section 2) permettra de satisfaire, au moment de la mise en exploitation des nouveaux systèmes d'information clientèle, entre 85 % et 90 % des besoins identifiés.

L'amélioration des systèmes, entraînée par une plus grande pénétration des marchés, et l'amélioration continue des produits par les fournisseurs permettront vraisemblablement, au fil du temps, de couvrir l'éventail des fonctionnalités identifiées ».

Demandes :

2.1 En considérant la référence, veuillez indiquer si le projet OSC permet au Distributeur de couvrir 100 % des fonctionnalités identifiées. Veuillez préciser.

Réponse :

Tel que mentionné dans le dossier R-3491-2002, à la pièce HQD-1, document 1, page 14, les fournisseurs améliorent de façon continue les systèmes et les produits.

Ainsi, les composantes de la solution SIC maintenant disponibles sont beaucoup plus avancées que celles acquises en 2002, ce qui permettra au Distributeur de poursuivre l'amélioration de sa performance opérationnelle découlant notamment de l'optimisation de ses

processus comme en témoignent les bénéfices du projet OSC documentés dans la pièce B-0006/HQD-1, document 1, aux pages 15 et 16.

2.2 Veuillez élaborer sur la possibilité d'une autre et éventuelle mise à jour d'ici 2018.

Réponse :

Tel qu'annoncé dans l'étude initiale d'implantation de la solution SIC, il est prévu qu'il y aura d'importantes mises à niveau de la solution SIC tous les cinq ans. La feuille de route des fournisseurs quant aux mises à niveaux offertes confirmera cette hypothèse.

De plus, il est réaliste de s'attendre à des améliorations et des innovations technologiques ainsi qu'une évolution des besoins d'affaires du Distributeur d'ici 2018.

Le Distributeur assisté du groupe Technologie analysera le moment venu, les avantages et les coûts associés aux nouvelles mises à niveau disponibles sur le marché afin d'adopter la stratégie appropriée pour répondre à ses besoins, et ce, dans une perspective d'efficience.

3. **Références :**
- (i) Pièce B-0006, page 6;
 - (ii) Pièce B-0006, page 9;
 - (iii) Pièce B-0006, pages 12 à 14.

Préambule :

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

(ii) Section 4.1.3 Optimisation des systèmes clientèles.

(iii) Section 4.2.3 Livraison 3 – Optimisations fonctionnelles.

Demande :

- 3.1 Malgré les bénéfices qu'ils procurent, veuillez justifier la nécessité de mettre en place des nouveaux modules et fonctionnalités d'optimisation de la solution SIC, alors que les besoins actuels visent la mise à jour du progiciel SAP.

Réponse :

La mise à niveau du progiciel SAP qui assure la pérennité de la solution comporte l'ajout de nouvelles fonctionnalités qui permettent également l'optimisation des processus du Distributeur. Ainsi, les deux aspects de la migration, soit la pérennité et l'optimisation, sont complémentaires.

Le Distributeur profite donc des améliorations technologiques de la migration des systèmes pour faire évoluer ses processus d'affaires et ainsi générer des bénéfices qui font plus que compenser les coûts associés à l'optimisation.

- 4. Références :** (i) Pièce B-0006, page 6;
(ii) Pièce B-0006, page 15.

Préambule :

- (i) « Dans la décision D-2010-0223 relative au dossier tarifaire 2010-2011, la Régie a approuvé un budget de 4,0 M\$ pour la réalisation d'une étude préliminaire en vue de la mise à niveau des systèmes clientèles.

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

- (ii) Tableau 1 – Détail des coûts du projet OSC.

Demandes :

- 4.1** Veuillez déposer les résultats de cette étude.

Réponse :

Le Distributeur produit en annexe le rapport d'évolution des travaux qui présente les résultats de l'étude préliminaire du projet OSC.

- 4.2** Veuillez indiquer si le budget de 4,0 M\$ approuvé par la Régie pour l'année 2010 correspond aux charges de 3,4 M\$ demandées pour 2010 par le Distributeur dans le cadre du présent dossier.

Réponse :

Le budget de 4,0 M\$, approuvé par la Régie dans sa décision D-2010-022, pour la réalisation d'une étude préliminaire en vue de la

mise à niveau des systèmes clientèles a permis, comme indiqué à la pièce B-0006/HQD-1, document 1, de déterminer le périmètre du projet et de sélectionner le meilleur projet, aux meilleurs coûts. Le budget de 3,4 M\$ pour l'année 2010 est directement relié à la réalisation du projet OSC. Il n'y a donc pas de lien entre les deux budgets.

5. **Références :**
- (i) Pièce B-0006, page 8;
 - (ii) Pièce B-0006, page 15;
 - (iii) Pièce B-0006, page 20.

Préambule :

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

(ii) Tableau 1 – Détail des coûts du projet OSC.

(iii) « Contrat « ferme » avec Accenture. Contingence de 20 % incluse et gérée conjointement (HQ / Accenture) ».

Demandes :

- 5.1 Veuillez confirmer qu'Accenture absorbera tout dépassement de coûts, le cas échéant, au-delà du budget total de 68,3 M\$.

Réponse :

Le budget de 68,3 M\$ demandé à la Régie est constitué de la proposition d'affaires soumise par Accenture (la firme) ainsi que des frais d'emprunt à capitaliser, de coûts opérationnels, de licences et de ressources de remplacement lors des périodes de formation pour lesquels seul Hydro-Québec est responsable.

La proposition d'affaires soumise par Accenture pour le projet de mise à niveau OSC représente les coûts directs de la firme ainsi que les coûts des ressources d'Hydro-Québec qu'Accenture a estimés nécessaires à la réalisation du projet.

Le budget global inclut aussi une contingence de 20% du coût total de la proposition d'affaires d'Accenture qui se compose de deux portions, soit une portion attribuable à la partie Accenture et une autre attribuable à la portion d'Hydro-Québec.

L'entente ferme avec *Accenture* a été prise sur la base d'un périmètre du projet donné et considérant des ressources suffisantes en nombre et en expertise, tant du côté de la firme que du côté d'Hydro-Québec. Compte tenu des aléas du projet, tout dépassement de coûts associé à l'une de ces trois considérations sera absorbé, soit à même la contingence d'Hydro-Québec, si les écarts sont reliés aux estimations effectuées pour Hydro-Québec, ou à même celle d'*Accenture* si les écarts se situent de son côté.

Ainsi, si les dépassements sont tels que la contingence d'*Accenture* est épuisée, la firme absorbera tout dépassement de ses coûts directs.

Par ailleurs, Hydro-Québec assure avec *Accenture* une gestion du projet permettant de tout mettre en œuvre pour maintenir les coûts à l'intérieur des budgets estimés sans compromettre la qualité des livrables, et ce, de façon continue. Pour ce faire, les ressources de la firme travaillent en étroite collaboration avec celles d'Hydro-Québec en grande partie à l'intérieur des locaux d'Hydro-Québec. Des comités de coordination autant du côté affaires que du côté technique ont été mis en place afin d'apporter, le cas échéant, les ajustements nécessaires tout au long du projet. Finalement un comité de direction assure la bonne conduite du projet et entérine les recommandations d'ajustements.

Le détail du partage des coûts est fourni sous pli confidentiel.

- 5.2 Veuillez préciser le mode d'attribution de la contingence entre le Distributeur et *Accenture* et identifier la part assumée par chacune des parties.

Réponse :

Voir la réponse à la question 5.1.

- 5.3 Veuillez expliquer les raisons pour lesquelles les risques sont conjointement gérés entre le Distributeur et *Accenture* alors que cette dernière s'engage par contrat « ferme ».

Réponse :

Voir la réponse à la question 5.1.

6. **Références :** (i) Pièce B-0006, page 9;
(ii) Pièce B-0006, page 16;

(iii) Dossier R-3491-2002, pièce HQD-3, document 1, annexe 1.

Préambule :

- (i) « L'amélioration de la productivité des utilisateurs de la solution SIC est aussi un des objectifs du projet OSC ».
- (ii) Tableau 3 – Bénéfices d'optimisation des processus.
- (iii) Dans le cadre du projet SIC, le Distributeur évaluait les gains de productivité à 271 M\$ sur la période 2003-2018.

Demandes :

6.1 Veuillez préciser si les gains de productivité associés au projet SIC incluaient, en tout ou en partie, les gains relatifs au projet OSC.

Réponse :

Le projet OSC génèrera des gains d'efficience spécifiques reliés à l'optimisation de certains processus. Les gains associés au projet OSC sont complètement distincts des gains relatifs au projet SIC.

6.2 Veuillez préciser si le bénéfice de 45,2 ETC vient s'ajouter au bénéfice prévu de 60,4 M\$ ou s'il s'agit du même bénéfice.

Réponse :

Les gains reliés au 45,2 ETC sont compris à l'intérieur des gains totaux de 60,4 M\$.

6.3 Veuillez indiquer si les 45,2 ETC seront mis à pied ou transférés au sein du Distributeur.

Réponse :

L'analyse des gains générés par un projet se fait isolément et permet de déterminer l'intérêt financier de la réalisation ou non du projet. Ainsi, le projet OSC permettra de libérer 45,2 ETC et de réaliser les gains attendus.

L'allocation des ressources pour répondre à l'ensemble des besoins du Distributeur se fait en fonction de ses besoins globaux.

6.4 Veuillez indiquer comment les bénéfices attendus ont été calculés.

Réponse :

Les bénéfices ont été calculés pour chacune des opportunités d'optimisation offertes par le projet à l'aide d'hypothèses élaborées par la firme *Accenture* sur la base de son expérience avec d'autres entreprises. Les hypothèses et les calculs ont ensuite été révisés par le Distributeur, en fonction de la réalité opérationnelle du Distributeur.

Les gains générés par le projet OSC sont de deux ordres :

- **ceux qui résultent d'une réduction d'effectifs dans les différents processus d'affaires grâce à une amélioration de la productivité découlant d'une augmentation de la rapidité de traitement des demandes;**
- **ceux attribuables spécifiquement au processus recouvrer qui sont associés à une réduction des inventaires en recouvrement et d'autre part, à une réduction de la dépense de mauvaises créances.**

- 7. Références :** (i) Pièce B-0006, page 9;
(ii) Pièce B-0006, pages 12 à 14.

Préambule :

- (i) *« Plus spécifiquement, le Distributeur vise à améliorer, par l'ajout de nouveaux modules et fonctionnalités, les processus d'affaires liés aux services à la clientèle tels que la gestion des contrats signés avec les clients, l'alimentation des clients, la gestion des charges de travail, le recouvrement et les processus informationnels ».*

- (ii) Section 4.2.3 Livraison 3 – Optimisations fonctionnelles

Demandes :

- 7.1** Veuillez préciser si les nouveaux modules et fonctionnalités ont pour objectif commun et unique l'optimisation des processus.

Réponse :

Tel qu'expliqué en réponse à la question 3.1, la mise à niveau du progiciel SAP met à la disposition du Distributeur de nouveaux

modules et fonctionnalités qui répondent au besoin de pérennité et dont le Distributeur entend également profiter pour améliorer ses processus. Le Distributeur réitère que les deux aspects de la migration, soit la pérennité et l'optimisation, sont complémentaires.

7.2 Veuillez spécifier le coût de chacun des processus d'affaires présentés à la référence (ii).

Réponse :

Les investissements réalisés pour la mise à niveau permettent de répondre globalement aux besoins de pérennité et d'optimisation. Plusieurs éléments de coûts sont transversaux et touchent donc autant les aspects technologiques que l'optimisation fonctionnelle. Ainsi, le découpage demandé par la Régie ne correspond pas à la façon dont le projet a été évalué.

7.3 Veuillez indiquer si le Distributeur envisage l'abandon de certains processus d'affaires, présentés à la référence (ii), en cas de difficultés importantes. Le cas échéant, veuillez préciser l'ordre de priorité pour le Distributeur desdits processus.

Réponse :

Les processus d'affaires du Distributeur sont tous nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

La référence (ii) (Section 4.2.3 Livraison 3 – Optimisations fonctionnelle) réfère aux principales pistes d'optimisation des processus d'affaires du Distributeur qui seront analysées régulièrement au cours de la réalisation du projet alors que les estimations de coûts et bénéfices se confirmeront.

8. **Références :** (i) Pièce B-0006, page 10;
(ii) Pièce B-0006, page 20.

Préambule :

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

(ii) « 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 ».

Demandes :

8.1 Veuillez préciser ce qu'entend le Distributeur par « période d'indisponibilité des systèmes ». Veuillez également préciser la durée de cette période.

Réponse :

La période d'indisponibilité est celle pendant laquelle les systèmes de téléphonie, de gestion de la relation clientèle (CRM) et de facturation (ISU) ne seront pas disponibles pour les usagers (ex. : agents du centre d'appel) et la clientèle (libre service Web et téléphonie). De fait, les informations correspondantes ne seront alors pas accessibles. Cette période dite d'indisponibilité est requise pour mettre en exploitation les nouveaux modules.

Le Distributeur cible la fin de l'année comme période d'indisponibilité des systèmes pour limiter les impacts sur le service, car il s'agit de la période de l'année où le nombre de demandes de la clientèle est le plus faible.

La durée d'indisponibilité, qui s'échelonne sur quelques jours, pourrait être variable suivant les systèmes en fonction des besoins de la mise à niveau. Une première estimation de cette durée sera effectuée au début du mois de septembre 2011.

Il faut noter que la période d'indisponibilité ne couvre pas l'ensemble des activités de mise à niveau. Certaines activités peuvent être réalisées alors que le système est toujours disponible pour les utilisateurs. Cette période est donc réduite au minimum absolument requis.

Certaines solutions 24/7 comme l'interruption de service feront l'objet d'une procédure particulière afin d'assurer le maintien du service pendant cette période.

En fonction de la durée requise pour la mise à niveau, d'autres mesures du même type pourront être mises en place.

8.2 Veuillez préciser ce qu'entend le Distributeur par « acceptable ».

Réponse :

La période de la fin d'année a toujours été privilégiée pour les mises à niveaux majeures de l'ensemble des systèmes du Distributeur. Cette période se caractérise par une baisse d'activité importante pour les opérations de support à la clientèle. Elle est considérée comme la seule période de l'année durant laquelle le Distributeur est prêt à accepter une indisponibilité de ses systèmes de l'ampleur de celle requise par une mise à niveau.

- 8.3** Veuillez indiquer les contraintes et risques (qualitatifs et quantitatifs) associés à cette fenêtre de moratoire et d'indisponibilité des systèmes.

Réponse :

L'éventualité d'un événement majeur durant la période d'indisponibilité, telle une panne importante d'électricité, constitue l'un des plus importants risques auquel fait face le Distributeur.

Afin d'être en mesure de réagir adéquatement, le Distributeur définit et met en place un plan de retour en arrière pour restaurer l'ancienne version des systèmes. De plus, des solutions de support temporaires pour les processus critiques sont prévues de manière à conserver un accès à ces fonctionnalités même pendant l'arrêt des systèmes.

Dans l'éventualité où l'indisponibilité des systèmes génère une surcharge de travail au moment de la mise en service de la solution, le Distributeur prévoit augmenter sa capacité de traitement de manière à résorber ce retard.

9. Référence : Pièce B-0006, page 11.

Préambule :

Diagramme 1 – Calendrier de réalisation du projet.

Demande :

9.1 Veuillez répartir les coûts du projet OSC en fonction des trois livraisons prévues.

Réponse :

Les livraisons font référence principalement aux activités de développement informatique. De plus, certains des coûts du projet, notamment les charges provenant du groupe Technologie et le coût des espaces de bureau concernent plusieurs activités qui se chevauchent. Ainsi, le tableau R-9.1 est la répartition la plus précise possible du coût du projet selon les livraisons. Il est donc fourni à titre indicatif seulement.

**Tableau R-9.1
Coûts du projet OSC par livraisons**

<i>M\$ courants</i>	Investissements			Charges			Total
	Pérennité	Optimisation	Total	Pérennité	Optimisation	Total	
Livraison 1	3,2	0,0	3,2	2,4	3,5	5,9	9,1
Livraison 2	23,4	2,1	25,5	6,2	2,8	9,0	34,5
Livraison 3	1,0	11,8	12,8	4,0	4,2	8,2	21,0
Frais d'emprunts à capitaliser	2,7	0,9	3,6	0,0	0,0	0,0	3,6
Total	30,4	14,8	45,2	12,6	10,5	23,1	68,3

10. Référence : Pièce B-0006, page 10.

Préambule :

« Par ailleurs, en respectant cet échéancier, la mise en service de la livraison 2 rendra possible l'intégration en temps opportun de l'information et d'éventuelles fonctionnalités associées au projet Lecture à distance de la consommation d'électricité (LAD) ».

Demande :

10.1 Veuillez indiquer les modules / fonctionnalités et les coûts du projet OSC qui sont spécifiquement alloués au projet LAD.

Réponse :

Tel que mentionné à la page 10 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1, la mise en service de la livraison 2 rendra possible l'intégration en temps opportun de l'information et d'éventuelles fonctionnalités associées au projet Lecture à distance de la consommation d'électricité (LAD).

Il n'y a toutefois aucun coût, module ou fonctionnalité du projet OSC qui sont spécifiquement dédiés au projet LAD. Les coûts associés au projet LAD seront traités dans le dossier propre à ce projet.

- 11. Références :**
- (i) Pièce B-0006, page 15;
 - (ii) Pièce B-0006, page 16;
 - (iii) Pièce B-0006, page 18;
 - (iv) Pièce B-0006, page 25.

Préambule :

- (i) Tableau 2 – Coûts du projet OSC – Pérennité et optimisation
- (ii) Tableau 3 – Bénéfices d'optimisation des processus
- (iii) Tableau 5 – Analyse économique
- (iv) Annexe A – Paramètres et analyses – Tableau 2) Analyse économique

Demandes :

11.1 Selon le format du tableau présenté à la référence (ii), veuillez spécifier les bénéfices relatifs à la pérennité de la solution SIC d'une part et ceux relatifs à la sécurité des TI d'autre part.

Réponse :

Il n'y a pas de bénéfices associés à la pérennité de la solution SIC ni à la sécurisation des TIC au sens d'une réduction envisagée de coûts.

Tous les bénéfices présentés au tableau 3 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1 sont liés à l'optimisation des processus.

Les investissements associés à ces deux volets du projet se justifient au regard de l'objectif d'assurer la pérennité des actifs de technologie de l'information reliés aux activités de services à la clientèle et la sécurité des TIC.

- 11.2** En tenant compte de la réponse à la question précédente, veuillez reproduire les tableaux aux références (i), (iii) et (iv) en précisant les investissements, charges, taxes et bénéfices en matière de pérennité de la solution SIC, de sécurité des TIC et d'optimisation des systèmes clientèles, soit les trois objectifs mentionnés à la section 4.1 de la pièce B-0006.

Réponse :

Voir la réponse à la question 11.1.

Les coûts en matière de sécurité des TIC sont inclus dans les coûts du projet en pérennité et répartis dans chacun des livrables. Le Distributeur réitère que, tel que mentionné en réponse à la question 7.2, le découpage demandé par la Régie ne correspond pas à la façon dont le projet a été évalué. Par conséquent, les tableaux auxquels réfère la Régie présentent déjà toute l'information disponible.

- 11.3** Veuillez préciser les raisons pour lesquelles les totaux à la référence (i) diffèrent de ceux aux références (iii) et (iv).

Réponse :

Les totaux diffèrent dans les tableaux des références (i) et (iii) car les coûts présentés ne sont pas de même nature. En effet, le tableau 2 de la page 15 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1 fait état des coûts du projet OSC, en dollars courants, sur la période 2010 à 2012 (coût de réalisation du projet) tandis que le tableau 5 de la page 18 considère l'ensemble des coûts et des bénéfices du projet sur la période 2012 à 2017, en dollars actualisés 2010.

Pour sa part, le tableau à la page 25 (référence iv) présente la même information que celle présentée au tableau 5 à l'exception de la ligne investissements qui exclut les montants des taxes sur le capital et les services publics qui sont présentés séparément.

- 12. Références :** (i) Pièce B-0006, page 19;
(ii) Pièce B-0006, page 19.

Préambule :

- (i) Tableau 6 – Analyse financière
- (ii) « Ainsi, à la mise en service du projet en octobre 2012, une radiation pour un montant de 9,3 M\$ est intégrée à l'analyse financière.

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

Demandes :

- 12.1** Veuillez préciser quels actifs sont radiés en 2012.

Réponse :

Le Manuel des pratiques et conventions comptables d'Hydro-Québec mentionne qu'une migration technique d'un logiciel s'applique seulement aux logiciels classés dans la catégorie longue durée. La portion technique d'une migration correspond aux coûts engagés pour effectuer la mise à niveau des fonctionnalités existantes, sans accroissement majeur de la capacité de traitement. La portion technique remplacée d'un logiciel doit être radiée du registre des immobilisations. Dans le projet OSC, les portions techniques qui sont radiées des actifs, sont associées aux logiciels ISU, CRM et BW.

- 12.2** Veuillez indiquer comment sont imputés les coûts et les bénéfices du projet OSC entre les diverses catégories tarifaires.

Réponse :

Les coûts et les bénéfices du projet OSC seront répartis selon les diverses catégories tarifaires sur la base des méthodes usuelles de répartition de coût de Distribution et de service à la clientèle.

Le détail de la répartition des coûts du projet sera fourni dans le cadre des dossiers tarifaires.

- 13. Référence :** Pièce B-0006, page 20.

Préambule :

Tableau des risques et plan de mitigation associés à la réalisation du projet.

Demandes :

- 13.1** Veuillez présenter le coût global du plan de mitigation présenté par le Distributeur. Veuillez indiquer comment ce montant a été établi.

Réponse :

Le plan de mitigation fait partie intégrante de l'ensemble des activités réalisées tout au long du projet et réfère d'avantage à des stratégies de planification du projet qu'à des livrables spécifiques.

- 13.2** Veuillez élaborer sur la *dégradation de la satisfaction de la clientèle durant la période de stabilisation* ainsi que sur le plan de contingence relatif à ce risque, notamment la possibilité d'ajouter des ressources. Veuillez préciser les coûts annuels d'ajouter des ressources, le cas échéant. Ces coûts sont-ils inclus dans la contingence ?

Réponse :

Se basant sur l'expérience du projet SIC, le Distributeur fera une surveillance étroite de la satisfaction de ses clients afin de réagir rapidement aux fluctuations éventuelles en utilisant les indicateurs habituels de satisfaction de la clientèle (ISC) disponibles sur une base trimestrielle.

Cette surveillance, combinée à l'approche de formation continue, devrait faire en sorte que le Distributeur n'ait pas à faire appel à des ressources additionnelles durant la période de stabilisation post implantation. Cependant, le Distributeur juge nécessaire de mettre en place un plan de contingence qui sera réévalué tout au long du déploiement du projet. Ce plan s'appuie sur les ressources qui sont normalement sollicitées lors des périodes de pointe. L'ajout potentiel de ressources post implantation ne fait pas partie des coûts du projet OSC ou de sa contingence.

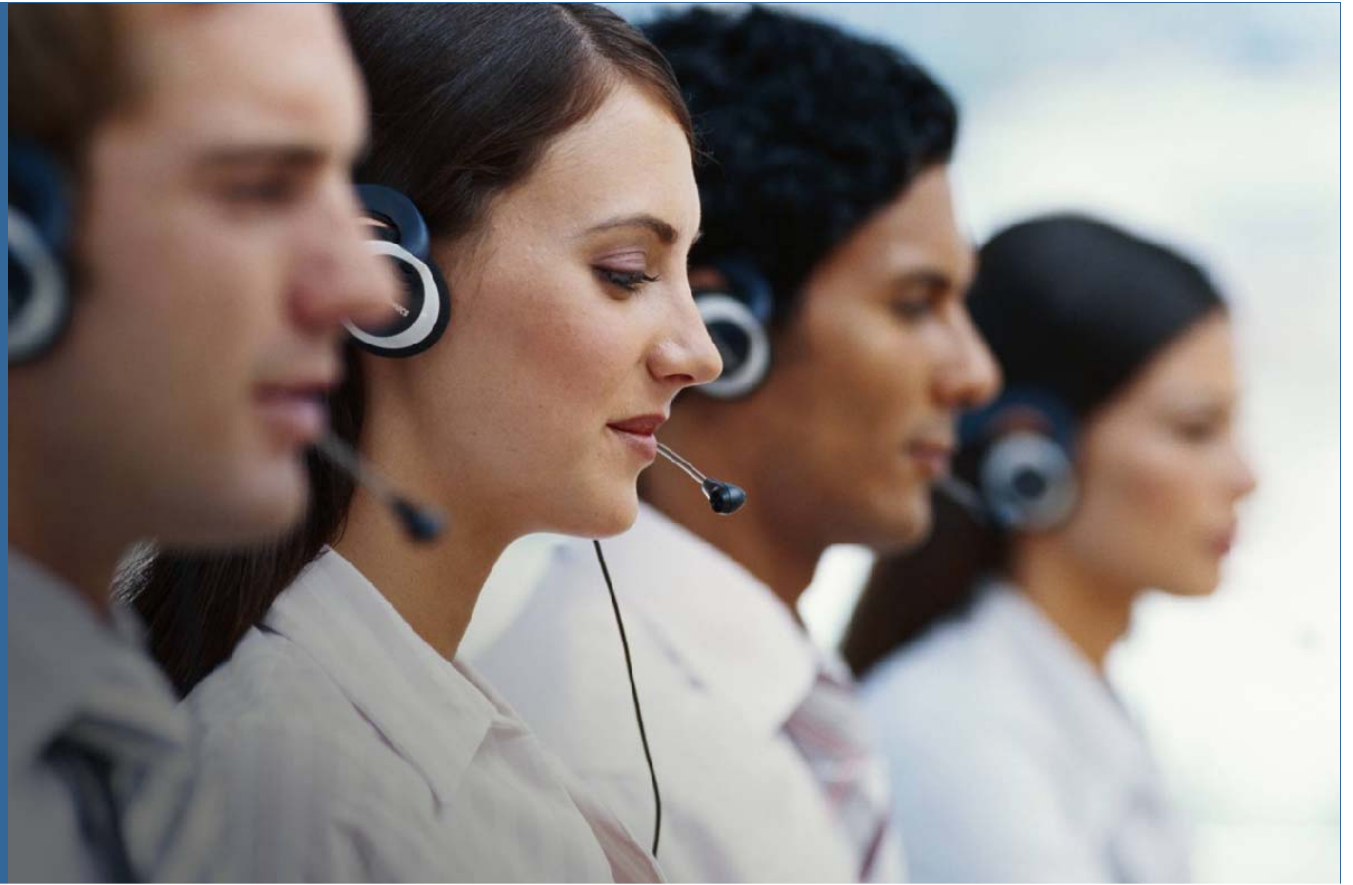
- 13.3** Veuillez élaborer sur le *risque de perdre des ressources expertes disponible pour le prédémarrage* ainsi que sur les activités préparatoires relatives à la mitigation de ce risque.

Réponse :

Un projet tel OSC nécessite des ressources très spécialisées et en forte demande sur le marché. Un délai dans le lancement du projet augmentait la possibilité de perdre ces ressources au profit de projets concurrents et de ne pas être en mesure de respecter la date butoir de décembre 2011 associée à la période d'indisponibilité.

La description de la stratégie de réalisation du projet présentée à la pièce B-0006/HQD-1, document 1, à la page 10, permet de mitiger ce risque.

ANNEXE
RÉPONSE À LA QUESTION 4.1
RAPPORT D'ÉVOLUTION DES TRAVAUX



accenture

La haute performance. Réalisée.

Optimisation des systèmes Clientèle (OSC)

Comité directeur HQ - Rapport d'évolution des travaux

23/07/2010

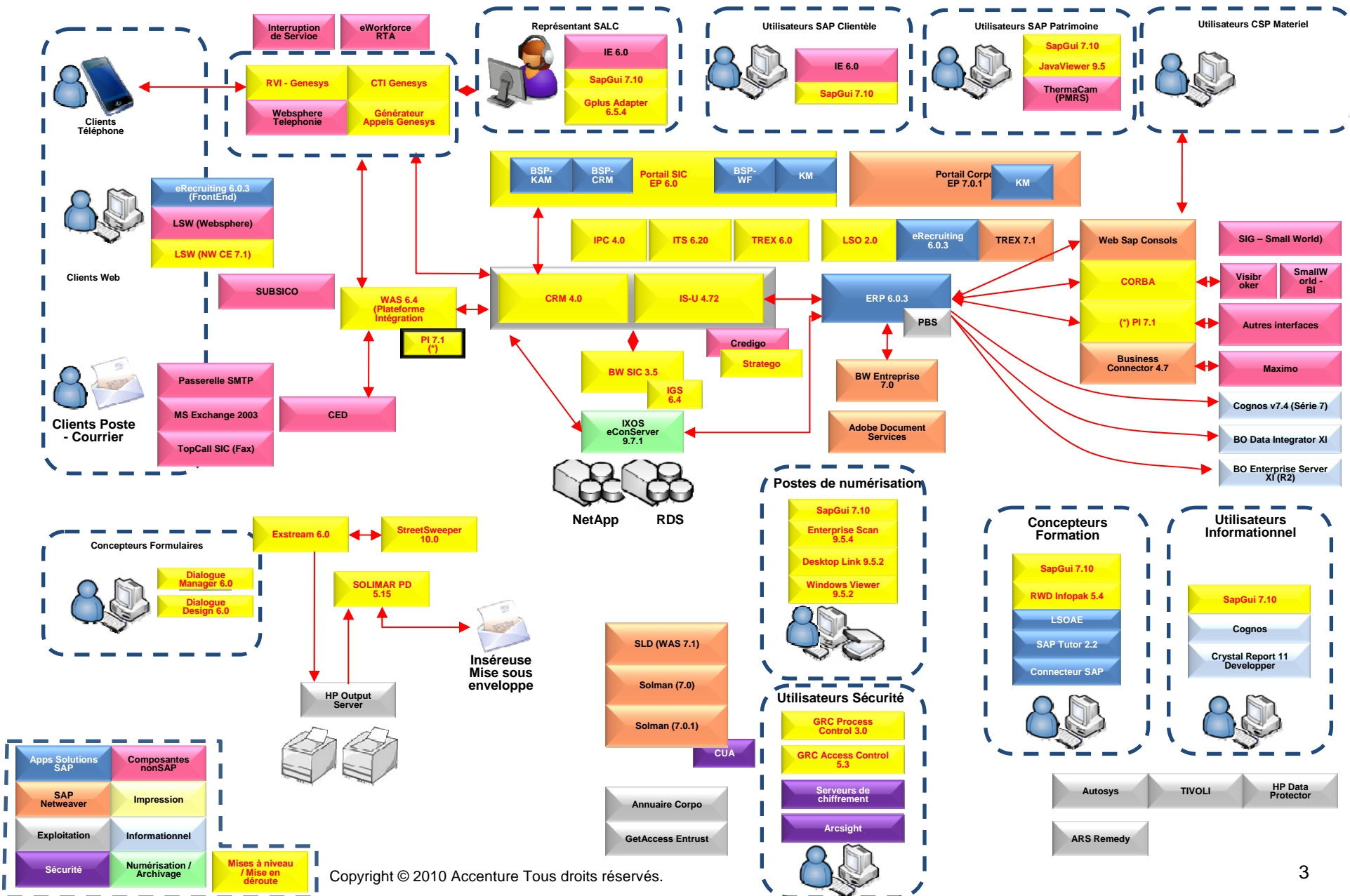


Objectifs du projet OSC

		Optimisation Back-Office	Archivage Données	Mise à niveau BW SIC	Consolidation Portails	Mise à niveau OpenText	Virtualisation	Mise à niveau CRM	Mise à niveau ISU	Mise à niveau Genesys	Opt. Processus Mise à niveau	Migration PI	GRC	Opt. Processus Post-Upgrade	Migration LSW
Pérennité des systèmes				✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓			
Sécurité des TIC				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Optimisation des systèmes	<i>Optimisation des Processus</i>	✓						✓			✓			✓	
	<i>Consolidation des instances</i>			✓	✓			✓	✓	✓		✓			✓
	<i>Standardisation des données</i>	✓	✓					✓	✓		✓	✓		✓	
	<i>Modernisation des interfaces</i>							✓	✓			✓			
	<i>Réduction des paysages SAP</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
	<i>Réduction de la personnalisation</i>	✓						✓	✓	✓	✓			✓	

Objectif: Pérennité

Pérennité des actifs TI à horizon 2017





Objectif: Pérennité

Pérennité des actifs TI à horizon 2017

	Composantes SAP	Composantes Autres
Applications Obsolètes	<ul style="list-style-type: none"> • WAS 6.40 → Mise en dérouté 	<ul style="list-style-type: none"> • Genesys Générateur Appels 6.5 → Campaign Synchro. 7.6 • Genesys ICS (Emails) 6.5 → Multimedia E-Services 7.6
Maintenance spécifique/étendue	<ul style="list-style-type: none"> • CRM 4.0 → CRM 7.0.1 • IPC 4.0 → CRM 7.0.1 • IS-U 4.72 → IS-U ECC6.0.5 • ITS 6.3 → IS-U ECC6.0.5 • BW Clientèle 3.5 → BW 7.01 SP6 • IGS 6.4 → BW 7.0 • E.P. 6.0 → E.P. 7.0.1 • TREX 6.0 → TREX 7.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Genesys Gplus Adapter 6.5 → 7.5 • Genesys Framework 7.1 → 7.6 • Genesys GVP (RVI) 7.1 → 7.6 • Genesys Interface Server 7.1 → 7.6 • Stratego → Mise en dérouté
Nouvelles versions disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • NW 7.1 → 7.2 (ex: NW CE, NWDI, NWDS, Web SAP Console, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • RWD Infopak 5.4 → Uperform 4.1 • OT Livelink ECM Suite for SAP 9.6.0 → 9.6.2 • OT Enterprise Scan 9.5.4 → 9.7.1 • OT Livelink Windows Viewer & Desktop Link 9.5.2 → 9.7.0 • OT Livelink Archive Java Viewer 9.5 → 9.7.0 • StreetSweeper 10.0 → 11R1 • Dialogue Exstream 6.0 → HP Exstream 7.0 • Solimar Print Director 5.15 → 5.17
Nouvelles versions en Ramp-Up	<p>Mises à niveau optionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • PI 7.1 → 7.3 • GRC Access Control 5.3 → « 2010 » 	

Mise à niveau des bases de données vers Oracle 11G → harmonisation des versions
 Mise à niveau de toutes les composants techniques requis suites à des contraintes d'inter-opérabilité (OS, Kernel SAP)

Objectif: Sécurité des TIC

Initiatives spécifiques sécurité



2010	2011	2012
------	------	------

Sécurité:

1. SAP GRC est connecté à CRM, ISU et ERP. La connection n'est pas en place pour BW.
2. SAP GRC Super User Privilege Management (SAP GRC SUPM) est connecté à CRM, ISU et ERP. Des initiatives en cours couvrent la sécurisation des codes génériques et les codes exploitants dans tous les environnements SAP
3. Le provisionnement des rôles pour le métier est adressé par le projet GIA, incluant une refonte des rôles

Mise à niveau Systèmes Clientèle

SAP GRC
CRM, ISU, BW
Définition des règles
(Métier)

Exécution SAP
GRC RAR
CRM, ISU, BW
(Métier)

Remédiation et refonte des rôles requis
CRM – ISU, BW (Métier)

Opportunités Sécurité parallèles à l'Upgrade

1. SAP GRC RAR Règles SOD Métier:

Définir la ségrégation des tâches et la ségrégation des tâches entre instances.

2. Évaluation des accès métier:

Revue des utilisateurs et rôles vis-à-vis des règles définies afin de corriger les accès critiques. Arrimage avec les besoins de modification de rôles soulevés lors de la mise à niveau

Opportunités Post-Upgrade:

1. Rationalisation des journaux:

Développement d'une approche globale de journalisation et contrôle supportée par l'outil Arcsight et Solution Manager.

2. Mise à niveau SAP GRC 2010:

SAP redéploie la solution Access Controls solution vers une plateforme ABAP commune depuis Java, avec Process Controls / Risk Management.

Optimisations fonctionnelles Post-Upgrade

Rationalisation des journaux

Mise à niveau
SAP GRC 2010

Objectif: Sécurité des TIC

Contribution des opportunités OSC



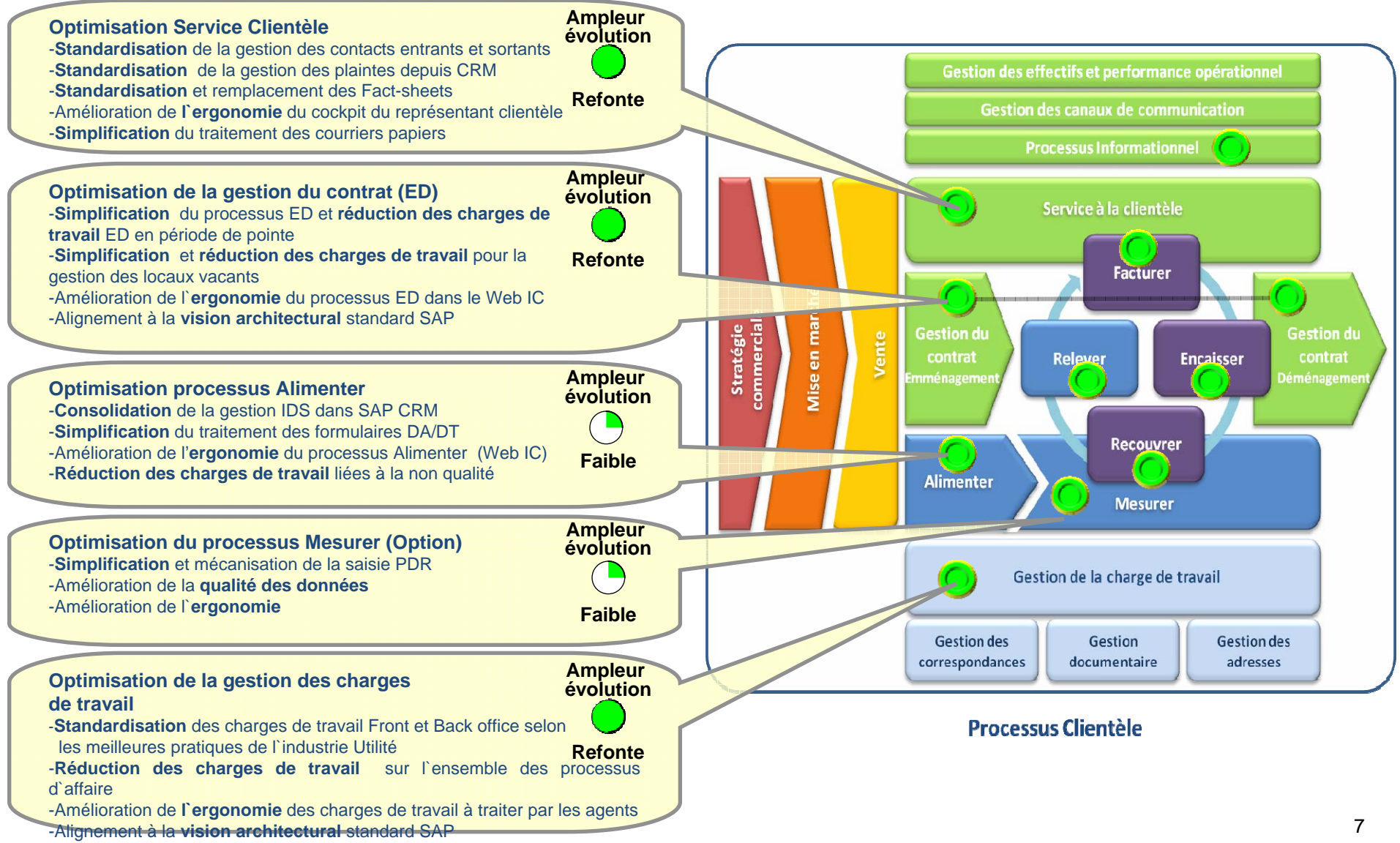
Projets hors OSC	GRC	Mise à niveau BW	Mise à niveau Portail	Mise à niveau OpenText	Mise à niveau Genesys	Mise à niveau CRM	Mise à niveau ISU	MigrationPI	Mise à niveau Éditique	Mise en place IWD	Optimisations Fonctionnelles	Migration LSW
------------------	-----	------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	-------------	------------------------	-------------------	------------------------------	---------------

Processus de classification des données	✓											
Processus d'évaluation des risques	✓											
Gestion des accès logiques	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Journalisation et surveillance	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓
Gestion des incidents (Pannes)	✓	✓										
Sauvegarde et Continuité	✓											
Gestion des changements	✓		✓	✓		✓	✓	✓				✓
Chiffrement (Confidentialité)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ségrégation des environnements et des tâches	✓		✓	✓		✓	✓	✓				✓
Sécurité des environnements (Serveurs)	✓											



Objectif: Optimisation des systèmes

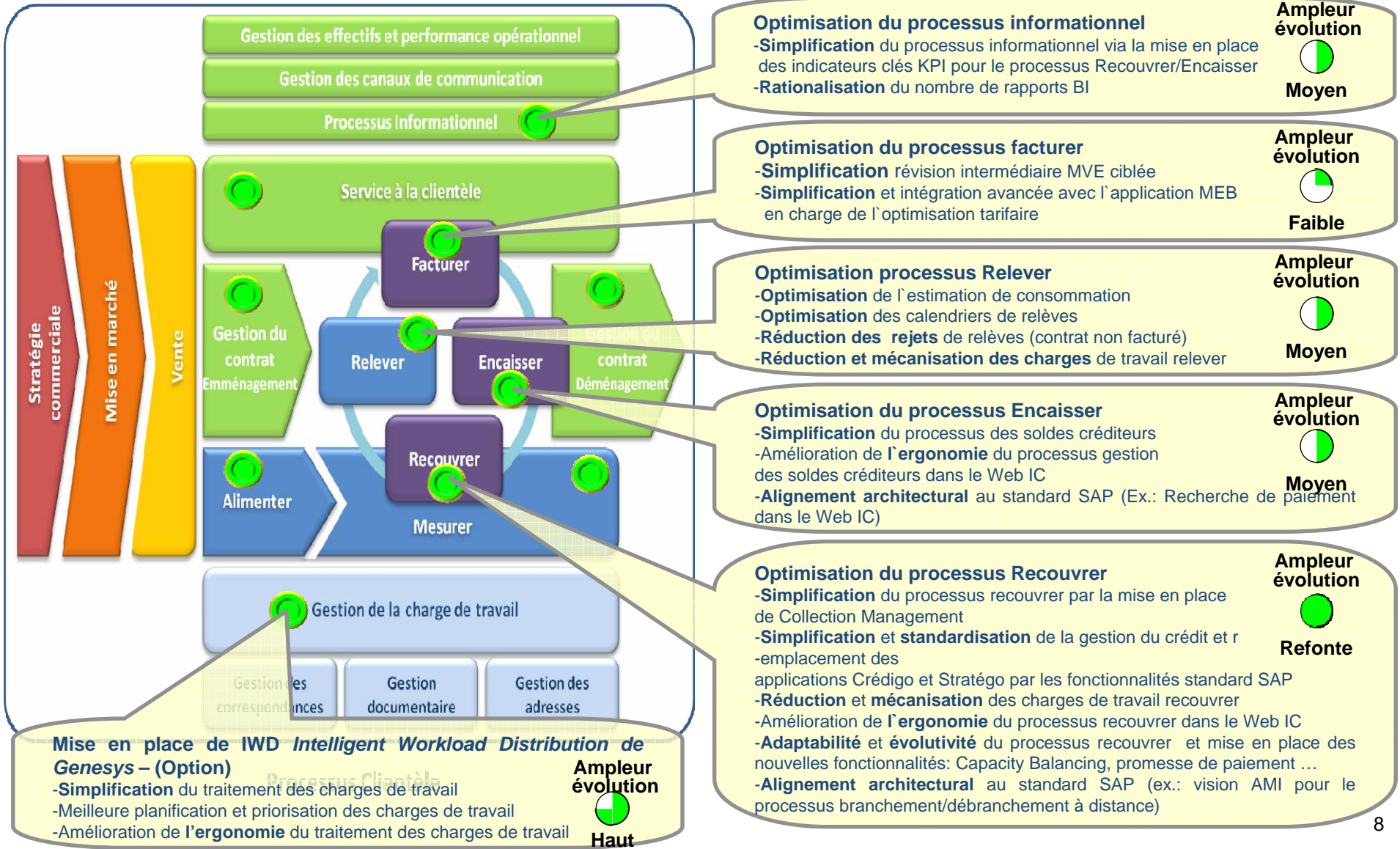
Optimisation de processus (1)





Objectif: Optimisation des systèmes

Optimisation de processus (2)





Objectif: Optimisation des systèmes

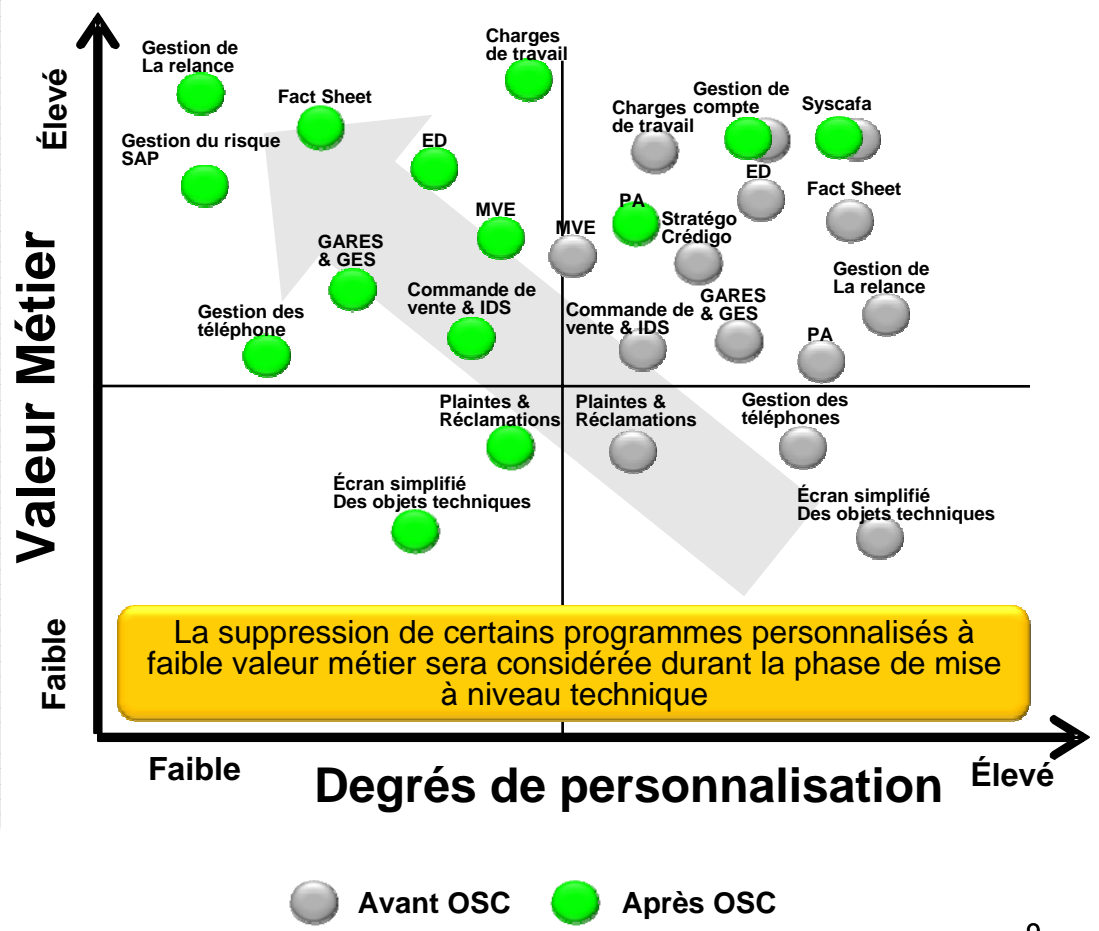
Dépersonnalisation

Étude et la dépersonnalisation des processus à haute valeur métier et à fort degré de personnalisation. (Quadrant supérieur droit)

Systemes SAP	% dépersonnalisation des fonctionnalités optimisées dans OSC
SAP IS-U	40%
SAP CRM	35%

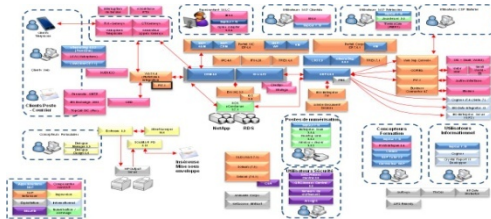
La majorité de ces éléments présente des opportunités de dépersonnalisation significatives (Excepté Syscafa et Gestion de compte)

Principales dépersonnalisation dans le cadre de OSC



Objectif: Optimisation des systèmes

Domaines de consolidation

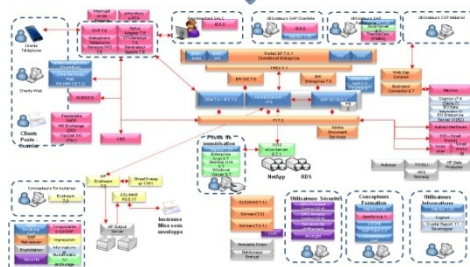


Consolidation des versions

Consolidation des instances

Consolidation des applications

Consolidation des fonctions



- Consolidation des versions Netweaver
- Consolidation des versions Genesys vers le framework 7.6
- Consolidation des versions Oracle vers 11g

- Consolidation de l'ITS dans IS-U (Internet Transaction Server)
- Consolidation de l'IPC dans CRM 7.0 (Gestion de la configuration)
- Consolidation de IGS dans BW

- Consolidation des applications Recouvrement dans SAP (Credigo, Stratego)
- Consolidation de l'adaptateur Téléphonie Gplus dans le framework Genesys

- Consolidation des fonctions d'intégration (PI, WAS)
- Consolidation des plateformes de développement (Websphere, CE)
- Consolidation des fonctions de présentation (Portail)

- Optionnel : consolidation BW (recommandation post-OSC)
- Optionnel : consolidation de ADS dans le Portail consolidé



Objectif: Optimisation des systèmes

Standardisation des données

Plusieurs opportunités pertinentes liées à la standardisation des données (qualité, fluidité, meilleure gestion) identifiées dans le cadre des optimisations de processus.

Emménagement/ Déménagement	Gestion des numéros de téléphone	Gestion des charge de travail	Données Business Partner	Objets techniques	Modernisation des interfaces PI
<ul style="list-style-type: none">✓ Amélioration de la qualité des données de compte de contrats et de contrat dans CRM✓ Réduction de la création des compte de contrats (duplication)✓ Amélioration de la qualité des données entre CRM et ISU.	<ul style="list-style-type: none">✓ Suppression de la duplication des donnée entre le BP et le lieu de consommation✓ Réduction des incohérences des données inter-systèmes.✓ Amélioration de la fluidité des données	<ul style="list-style-type: none">✓ Amélioration de la fluidité des données✓ Réduction de la duplication des Work Items et cas EMMA dans ISU✓ Amélioration de la qualité des données nécessaire au traitement des charges de travail.	<ul style="list-style-type: none">✓ Réduction des incohérences des données inter-systèmes (Ex.: notes des releveurs)✓ Meilleures distribution des données (BP dans ISU 6.0)✓ Amélioration de la qualité des données.	<ul style="list-style-type: none">✓ Amélioration de la qualité des données des objets techniques✓ Réduction de la création des objets techniques en doublons✓ Amélioration de la qualité des données entre CRM et ISU	<ul style="list-style-type: none">✓ Amélioration de la fluidité des données

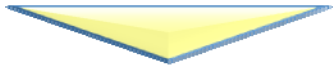
Aucun problème majeur identifié par rapport à une architecture de donnée correspondant aux meilleures pratiques pour une solution SAP CRM-ISU.

Objectif: Optimisation des systèmes

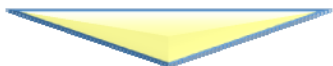
Modernisation des interfaces



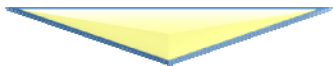
Situation actuelle:
350 interfaces SAP
Clientèle



OSC: une
opportunité de
modernisation



Périmètre de la
migration



Mode opératoire

Plateformes d'intégration existantes

- WAS 6.40
- CORBA
- WebMethods
- PI

Interfaces point à point

- RFC
- FTP
- ALE
- MDW

- Technologies d'intégration à pérennité
- Modifications dans le cadre des mises à niveau
- Besoins d'affaires et refontes de processus

- **Migration vers le BUS SAP PI de 16% des interfaces SAP:**
 - Migration du WAS: 22 Interfaces
 - Régressions anticipées dans la mise à niveau ISU: 27 Interfaces
 - Régressions anticipées dans la mise à niveau CRM: 9 interfaces

- Analyse systématique des synergies SOA
- Décision au cas par cas pour la création de services fédérés
- Flexibilité du périmètre : migration d'une masse critique d'interfaces
- Modèle d'estimation adapté à l'évolutivité du périmètre (option)



Objectif: Optimisation des systèmes

Réduction des paysages / environnements (2)

La réduction de la taille de base de donnée dans le cadre d'une initiative d'**archivage** participe également à la **réduction du TCO** et a la **simplification de l'exploitation** du paysage SAP.

Nous proposons une approche en 2 étapes:

Étape 1: Archivage CRM-ISU Quick wins dans OSC

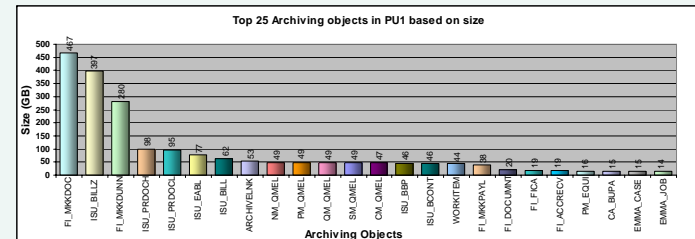
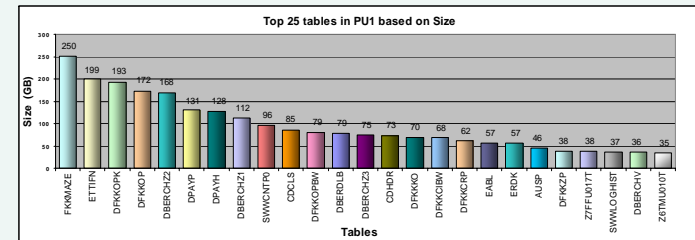
Préparation à la mise à niveau

- Archivage de 2 objets FICA et de l'objet WORKITEM → taille actuelle 791 GB
- Purge de 5 tables techniques ISU → taille actuelle 468 GB
- Purge de 3 tables techniques CRM → taille actuelle 141 GB

Étape 2: Archivage CRM-ISU-BW (option)

- Mise en place du périmètre complet de l'archivage pour les Environnements CRM-ISU-BW

→ Option dans le cadre de OSC dans la mesure où le périmètre devra être réévalué suite aux mises à niveau



- Quick Wins: Connaissance de l'utilisation de l'infrastructure:
 - Capacity Advisor
 - Global Workload Manager
 - HP Systems Insight Manager
- Diagnostique :
 - Feuille de Route Virtualisation Moyen et Long Terme
 - Règles d'évolution de l'infrastructure pour les impacts liés aux Mises à niveau