

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



**-Référence : HQD-1 doc. 1 : PROJET OSC (HQD 12/11/2010)**

**(p. 6) « 2. CONTEXTE**

Les progiciels SAP actuels (CRM 4.0 et ISU 4.71), 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.

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 combien coûte le support. Concernant l'ISU, le Distributeur bénéficie, jusqu'en décembre 2013, d'un support de type maintenance étendue. Étant donné le support très limité ??? très limité dans le temps ou en fonctionnalités ??? pour le module CRM, il est essentiel d'effectuer la mise à niveau de la solution SIC dans le délai prévu de 2011.

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

Demande 1 :

a) Indiquez-nous quelles sont les fonctions spécifiques d'ISU et du CRM 4.0 ?

**Réponse :**

**Les tableaux R-1a-1 et R-1a-2 présentent respectivement les fonctions spécifiques du CRM et d'ISU.**

**Tableau R-1a-1**

<b>Fonctions spécifiques du CRM</b>	
<b>Thématique</b>	<b>Sous-Thématique</b>
01-Structure organisationnelle	Gérer la structure régionale postale Structure organisationnelle
02-Gestion des partenaires	Gestion Adresses Gestion de l'Accord Commercial Partenaire - Propriété
03-Gestion des objets techniques	Gestion des objets techniques
04-Gestion des contacts	Charges de Travail (A développer) Demandes RAM (A développer) Interaction record (A développer) Gérer Activité - Tâches
05-Gestion des commandes de service	Gestion des interruptions de service (IDS) Gestion des interventions terrain
06-Gestion du cycle de Ventes	Gérer Commande client Gérer Intérêts potentiels Gérer les produits Gérer Offre Gérer Opportunité Traitement de l'opération
07-Gestion des Plaintes et réclamations	Gestion des Plaintes et réclamations Traiter les Événements spéciaux Traiter les Plaintes Traiter les Réclamations en défense Traiter les Réclamations en demande
08-Gestion des campagnes dans CRM	Attributs Marketing Gestion des campagnes dans CRM
09-Centre d'interaction	Accès Gestion Documentaire Accès IS-U Appareils Accès IS-U Contacts Accès IS-U Correspondances Accès IS-U E/D Accès IS-U Relève Accès IS-U Remboursements Accès IS-U Syscafa Barre d'activités Gestion des synthèses client CRM Gestion des synthèses client IS-U Menus Contextuels Profil d'Action Profils CIC Scripts interactifs Accès - Interface R_3 Accès CRM - URL Accès IS-U Facturation - Paiement Accès IS-U Pose - Dépose - Remplace Accès IS-U Tâches - Workflow Assignation massive des profils - habilitations - Autorisations Rechercher - identifier compte
10-Integration Multi-Canaux	Bandeau Téléphonique (Entrant/Sortant) Courriels (Entrant/Sortant) Éditique : Word et Fax (Entrant) Éditique : Word et Fax (Sortant) Libres Services RVI (Entrant)
11-Rapports CRM	Autres Rapports, Listes de gestion Performance effectifs

**Réponses à la demande de renseignements n°1  
de l'Acef de Québec**

**Tableau R-1a-2**

<b>Fonctions spécifiques d'ISU</b>	
<b>Thématique</b>	<b>Sous-Thématique</b>
1 - Alimenter	1.1 - Données de base
	1.2 - Gestion des interventions terrain
	1.3 - Gestion des interruptions de service (IDS)
2 - Relation avec la clientèle	2.1 - Données de base
	2.2 - Environnement de données ISU
	2.3 - Gestion des contrats - E/D
	2.4 - Gestion des contacts ISU
3 - Mesurage de la consommation	3.1 - Données de base
	3.2 - Planification des besoins en appareils
	3.3 - Vérifier les appareils (échantillonnage étalonnage)
	3.4 - Pose/Dépose/Remplacement des appareils
	3.5 - Inspection des installations et appareils
4 - Relève des compteurs	4.1 - Données de base
	4.2 - Planification de la relève de compteurs
	4.3 - Ordres de relève
	4.4 - Résultats de relève
	4.5 - Estimation
	4.6 - Correction des résultats de relève
5 - Facturation	5.1 - Données de base
	5.2 - Syscfa
	5.3 - Gestion de comptes
	5.4 - Gestion des Tarifs
	5.5 - Calcul de facturation
	5.6 - Traitement de la facture
	5.7 - Plan de paiement / facture partielle
6 - Encaissement	6.1 - Données de base
	6.2 - Paiements
	6.3 - Effets retournés
	6.4 - Notes de crédit
	6.5 - Chèques de remboursement
	6.6 - Gestion des pièces
	6.7 - Comptes comptables
	6.8 - Statut de compte
7 - Recouvrement	7.1 - Données de base
	7.2 - Plans d'apurement
	7.3 - Suivi de la dette
	7.4 - Dépôt de garantie
	7.5 - Firmes externes
	7.6 - Solvabilité
	7.7 - Interruption et rétablissement
8 - Gestion des adresses	8.1 - Gérer la structure régionale postale
	8.2 - Gérer les adresses
	8.3 - Gérer le découpage territorial
	8.4 - Gérer la structure régionale politique
	8.5 - Gérer le taux d'exactitude des adresses
	8.6 - Diffuser les changements d'adresses
9 - Charge de travail et workflow	9.1 - Tâche
	9.2 - Workflow
	9.3 - EMMA
10 - Libre-services Web	10.1 - Données de base
	10.2 - Facture Internet
	10.3 - Mode de versements égaux
	10.4 - Extrapolation de la consommation
	10.5 - Autorelève
11 - Gestion des correspondances	11.1 - Composition
	11.2 - Émission de lettres simples
	11.3 - Réception
	11.4 - Archivage

b) Qu'entendez-vous par support très limité pour le CRM ?

**Réponse :**

**La date de fin du support de la version 4.0 du CRM étant le 31 décembre 2008, Hydro-Québec a négocié avec SAP une entente de maintenance spécifique valide jusqu'au 31 décembre 2011. Cette entente dite de type « meilleur effort » fait en sorte que lorsqu'un problème survient, le fournisseur évalue et corrige la situation dans la mesure du possible. SAP ne fait plus évoluer la version actuelle et n'apporte aucune modification à ce module pour supporter l'évolution des autres composantes technologiques.**

c) Pourquoi la date de fin de support du CRM était-elle le 31/12/2008 alors que le logiciel n'avait été acquis qu'en 2005 ?

**Réponse :**

**La composante CRM acquise de SAP en 2005 était disponible bien avant cette date. La fin du support offert par le fournisseur est basée sur la date de disponibilité des composantes.**

d) Combien coûte la maintenance spécifique pour la version 4.0. du CRM jusqu'au 31/12/2011 ? Ces coûts sont-ils ajoutés aux coûts d'investissement du projet OSC ou intégrés dans les charges d'exploitation courantes ?

**Réponse :**

**Le coût de maintenance spécifique pour la composante CRM qui s'élève à 1,3 M\$ en 2011, est inclus dans le plan de support pour l'ensemble de la solution SAP. Ce coût fait partie des charges d'exploitation courantes et par conséquent, n'a pas été ajouté aux coûts du projet OSC.**

e) Qui détermine qu'une mise à niveau majeure doit-être effectuée à tous les 5 ans ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 2.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

f) Quels sont les coûts associés au support de type maintenance étendue pour l'ISU.

**Réponse :**

**Il n'y a pas de coût supplémentaire pour la maintenance étendue.**

g) Quelle est la version d'ISU actuelle et à quelle version migrerez-vous avec OSC et pour combien d'années pourrez-vous l'utiliser ?

**Réponse :**

**La version actuelle de l'ISU est 4.72 et la version une fois la migration effectuée est ECC6.0 EPH5.**

**Le Distributeur prévoit être en mesure d'utiliser la nouvelle version jusqu'en décembre 2017. Voir également la réponse à la question 2.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

h) Pour combien d'années pourrez-vous utiliser la version 7 du CRM (page 9, section 4.1.3) ?

**Réponse :**

**Le Distributeur prévoit être en mesure d'utiliser la nouvelle version du CRM jusqu'en décembre 2017. Voir également la réponse à la question 2.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

i) Cela revient-il plus cher d'extensionner la maintenance que de passer dans les délais recommandés à une nouvelle version de logiciels ?

**Réponse :**

**La décision d'extensionner la maintenance ou de passer à une nouvelle version est prise en tenant compte de plusieurs facteurs. Dans le présent dossier, comme il est indiqué à la réponse à la question 1 b), les ententes dites de type « meilleur effort » impliquent des risques pour le Distributeur, car lorsqu'un problème se présente, le fournisseur ne fait plus évoluer les modules en place. C'est ce critère qui a été déterminant dans la prise de décision du Distributeur.**

j) Pourquoi les échéances de maintenance diffèrent-elles entre le CRM et l'ISU ? Le fait que les périodes d'échéance diffèrent affectent-ils la performance et les fonctionnalités du CRM ?

**Réponse :**

**A partir du SAP Business, version 2010, qui inclut les deux composantes CRM et ISU, les calendriers de maintenance ont été synchronisés. Donc, suite au projet OSC, la stratégie de maintenance sera arrimée pour l'ensemble des composantes SAP en place.**

(p. 6 et 7) « 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<sup>4</sup>.

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.

Les travaux ainsi que le processus de sélection du partenaire se sont réalisés, comme prévu, sur une période de quatre mois débutant en avril 2010. Le processus de sélection comportait deux étapes donnant chacune lieu à un appel d'offres. Dans un premier temps, six firmes, disposant des ressources requises dans un périmètre bien défini du projet OSC, ont été mises en concurrence dans une optique de minimisation des risques du projet. Suite à l'analyse des solutions proposées, deux firmes (LGS/IBM et *Accenture*) ont été sélectionnées et mises à nouveau en concurrence. Ces deux firmes ont élaboré en parallèle et de manière indépendante le détail du projet dont le périmètre comporte trois volets : la pérennité de la solution SIC, la sécurité des technologies de l'information et des communications (TIC) ainsi que l'optimisation des systèmes et des processus d'affaires. »

**Demande 2**

a) Y a-t-il eu un processus d'appel d'offre ouvert en première étape ou un appel d'offre ciblé et sélectif par HQD ? Comment vous assurez-vous de maximiser la concurrence sur les prix et d'éviter que les concurrents ne s'entendent sur les prix et les conditions des services offerts ?

**Réponse :**

**Il y a eu un appel de candidatures ciblé auprès de 24 firmes pour préqualifier les firmes invitées pour l'appel de propositions. Le processus d'appel de propositions et le nombre de firmes ciblées à la première étape assurent le Distributeur de maximiser la concurrence sur les prix et ainsi d'éviter que les concurrents ne s'entendent sur les prix et les conditions des services offerts.**

b) Quels critères avez-vous utilisé pour sélectionner les entreprises aux deux étapes du processus ? Comment vous assurez-vous que les 2 firmes sélectionnées après la 1<sup>o</sup> étape travaillent vraiment en parallèle et de manière indépendante ? Eut-il été possible

de retenir les services des deux firmes en leur partageant les tâches ?

**Réponse :**

**Les critères et la pondération utilisés pour sélectionner les entreprises à l'étape 1 du processus étaient les suivants :**

- |   |              |
|---|--------------|
| <b>1. Compréhension du devis et des enjeux du projet</b>              | <b>5 %;</b>  |
| <b>2. Méthodologie et plan de travail</b>                             | <b>35 %;</b> |
| <b>3. Expérience de la firme</b>                                      | <b>30 %;</b> |
| <b>4. Qualification et expérience de l'équipe de travail proposée</b> | <b>30 %.</b> |

**Les critères et la pondération utilisés pour sélectionner les entreprises à l'étape 2 du processus étaient :**

- |   |              |
|---|--------------|
| <b>1. Solutions proposées</b>   | <b>30 %;</b> |
| <b>2. Organisation du projet</b>  | <b>15 %;</b> |
| <b>3. Qualification et expérience de l'équipe de travail proposée</b>         | <b>25 %;</b> |
| <b>4. Analyses économique et financière du projet<br/>(coûts – bénéfices)</b> | <b>30 %.</b> |

Le Distributeur s'est assuré de répartir les ateliers de travail avec chaque firme selon un calendrier hebdomadaire de plages distinctes et indépendantes qui permettait aux firmes de rencontrer les ressources d'Hydro-Québec. Chaque firme définissait les ateliers qu'elle souhaitait tenir selon sa planification et ses priorisations. Le calendrier des firmes était conservé de façon confidentielle et ne pouvait être divulgué à l'autre firme. Chaque firme devait venir présenter son état d'avancement selon des jalons prédéterminés par Hydro-Québec.

Par ailleurs, il n'aurait pas été possible de retenir les services des deux firmes en leur partageant les tâches puisque chacune des firmes devait présenter une proposition d'affaires pour l'ensemble du périmètre du projet et justifier sa solution en fonction de son niveau d'expertise, de son expérience, de son approche, de sa feuille de route ainsi que de son équipe de travail.

c) Qu'entendez-vous par mise en concurrence afin de minimiser les risques du projet ?

**Réponse :**

La mise en concurrence des deux firmes a permis de comparer plusieurs paramètres des propositions des firmes. Voir également la réponse à la question 2 b).

(page 7 et 8) « 13 Au terme de cette démarche, la firme *Accenture* a été sélectionnée pour accompagner le Distributeur et le groupe Technologie d'Hydro-Québec dans la réalisation et le déploiement du projet OSC puisque sa proposition permet de :

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

Demande 3

a) HQD demeure-t-elle maître d'œuvre des processus d'implantation et d'optimisation, étant seulement accompagné par *Accenture*, et peut-elle d'elle-même modifier les phases d'implantation et d'optimisation et le calendrier de réalisation des activités prévues ?

**Réponse :**

**Le projet OSC est un projet du Distributeur et il en est responsable. Par ailleurs, pour sa réalisation, *Accenture* est maître d'œuvre des activités prévues dans sa proposition d'affaires.**

**Le Distributeur peut influencer les phases d'implantation et d'optimisation ainsi que le calendrier de réalisation des activités prévues en accord avec le groupe Technologie et *Accenture*.**

b) Quelle expérience a été acquise lors de, ou suite à , l'implantation de SIC en regard du cadre de changement ?

**Réponse :**

**L'implantation de SIC a montré l'importance de la préparation de l'ensemble des utilisateurs à une mise à niveau majeure par l'entremise d'un plan de communication et de formation réalisé tout au long du projet afin d'être prêt et entièrement opérationnel lors du déploiement.**

**Le Distributeur tient à rappeler que le projet OSC n'est pas d'une ampleur comparable au projet SIC qui consistait en un transfert de l'ensemble des systèmes clientèles patrimoniaux vers le système SAP. Le projet OSC n'affectera pas directement les clients, contrairement à**

**SIC qui touchait la facturation, réduisant d'autant l'impact sur la satisfaction de la clientèle.**

c) Énumérez les principales contraintes opérationnelles et les actions pour minimiser les impacts sur la réalisation du projet et la qualité du service à la clientèle ?

**Réponse :**

**Voir la page 20 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1.**

(page 8) « Cette façon de faire contribuera assurément au succès de l'implantation du projet OSC.

Bien que le projet OSC vise principalement à assurer la pérennité de la solution SIC, il permettra également l'optimisation de certains processus d'affaires ainsi que la réduction des coûts d'implantation et de support des solutions SAP sans pour autant négliger les impératifs de sécurité des TIC. Ces réductions de coûts résultent de la consolidation et de la simplification de l'architecture technologique et fonctionnelle. 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.

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

Tableau sur les risques et le Plan de mitigation (page 20) « Contrat 'ferme' avec *Accenture*, Contingence de 20% incluse et gérée conjointement (HQ/*Accenture*).

Demande 4

a) De quel niveau est la contingence établi par *Accenture*. Cette contingence est-elle intégrée dans le coût chargé directement par *Accenture* ?

**Réponse :**

**Oui, la contingence est incluse dans le coût total de la proposition d'affaires d'*Accenture*.**

**Voir la page 20 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1 pour le pourcentage de contingence contenu dans la proposition d'*Accenture*.**

b) Qui précisément a évalué ce niveau de contingence ? Que comprend précisément cette contingence ? Indiquez-nous en détail comment a été calculé la contingence ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 5.1 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

c) En quoi consiste le mode de rétribution de la contingence permettant une gestion conjointe du risque ?

Quels sont précisément les dépassements de coûts qui devront être absorbés par Accenture, et ceux qui devront être absorbés par HQD ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 5.1 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

d) Si le contrat est ferme et la facture ne subira aucune modification pourquoi HQD inclut-elle une contingence de 8,9 \$ (tableau 1, page 15) ? Démontrer en quoi le niveau de risque et de contingence est réduit par un contrat ferme avec Accenture ?

**Réponse :**

**La contingence permet d'avoir une certaine flexibilité et permet de pallier aux imprévus fonctionnels et techniques qui peuvent survenir en cours d'analyse et de réalisation d'un projet d'envergure.**

**Le montant de l'entente ferme avec *Accenture* intègre la contingence et assure le Distributeur qu'il ne devra pas couvrir les dépassements de coûts au-delà de ce montant.**

**Par ailleurs, l'intégration d'une contingence est une pratique reconnue pour des projets d'investissement. Voir également la réponse à la question 5.1 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

(p. 8) « **4.1.1. Pérennité de la solution SIC**

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

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

Le Distributeur souhaite, avec cette mise à niveau, se doter d'une approche flexible et

évolutive basée sur les nouveaux produits de support du progiciel SAP. Cette approche simplifiera les futures mises à niveau et permettra de tirer avantage des capacités fonctionnelles et techniques des nouvelles versions de SAP pour l'évolution de l'ensemble des systèmes clientèles. »

Demande 5

a) indiquez-nous quelles sont les différentes composantes de SIC (énumérées en partie à la section 4.2.2 en page 12 et suivantes), les fournisseurs associés, les versions associées à chaque composante et les difficultés que chaque composante non à jour entraîne ?

**Réponse :**

**L'information concernant les différentes composantes de SIC, les fournisseurs associés, les versions actuelles de chacune d'elles ainsi que les nouvelles versions offertes est fournie de façon détaillée dans le tableau R-5a.**

**Par ailleurs, considérant les pratiques de l'industrie, il apparaît non souhaitable et non optimal de ne pas mettre à niveau l'ensemble des différentes composantes qui forment un tout, lors d'une mise à niveau majeure.**

Tableau R-5a  
Composantes de SIC visées par le projet OSC

Composante	Version actuelle	Editeur	Fin de maintenance générale / étendue version actuelle	Nouvelle version	Fin de maintenance générale / étendue nouvelle version	Coût de support étendu et niveau de support de l'éditeur (ex: anomalies non corrigées...)	Nouvelles fonctionnalités non disponibles / potentiel de dépersonnalisation	Périmètre OSC	Calendrier de mise à niveau
Dialogue Production Engine	6.0	HP - Exstream Software	n.d.	7.0	n.d.	X		Oui	déc-2011
SOLIMAR	5.15	Solimar Systems	Non maintenu	5.17	n.d.	X		Oui	déc-2011
Streetsweeper	10.0	Mailing Innovations	mars-11	11R1	n.d.	X		Oui	déc-2011
Genesys - Générateur d'appel	6.5 (OSC)	Genesys	Produit en fin de vie pour 6.5	7.5 (Campaign Synchronisation)	n.d. (lié au Framework 9.x non annoncé)	X	X	Oui	déc-2011
	7.1 (OCM)		n.d.	8.0			X	Oui	déc-2011
Genesys - Framework	7.6 (Configuration layer)	Genesys	n.d.	8.0	n.d. (lié au Framework 9.x non encore annoncé)		X	Oui	déc-2011
	7.1 (Mgt layer)		n.d.	8.0			X	Oui	déc-2011
	6.5 (G+ adapter)		Produit en fin de vie pour 6.5	7.5		X	X	Oui	déc-2011
	7.1 (GIS)		n.d.	8.0			X	Oui	déc-2011
Genesys - Courriel	6.5 (ICS)	Genesys	Produit en fin de vie pour 6.5	8.0	n.d. (lié au Framework 9.x non encore annoncé)	X	X	Oui	déc-2011
IS-U	4.72		Mars 2009 / Mars 2013	ECC6.0 EhP5	Décembre 2015 / Décembre 2017	X	X	Oui	déc-2011
CRM/IPC	4.0	SAP	Décembre 2009 / Décembre 2011	CRM 7.0 EhP1	Décembre 2015 / Décembre 2017	X	X	Oui	déc-2011
BW Clientèle	3.5	SAP	Mars 2010 / Mars 2013	7.0	Décembre 2015 / Décembre 2017	X	X	Oui	juin-2011
Portail / KM/TREX	6.0	SAP	Mars 2010 / Mars 2013	7.0.1(Portail)	Décembre 2015 / Décembre 2017	X		Oui	juin-2011
				7.1 (TREX)		X	X	Oui	juin-2011
ITS	6.2	SAP	Décembre 2009 / Décembre 2013	Réintégré dans IS-U		X		Oui	déc-2011
WAS Plateforme d'intégration	6.40	SAP	déc-08	Mis en déroute		X		Oui	déc-2011
IXOS - OpenText Add-ons	9.5.4 (Enterprise Scan)	OpenText	Août 2010 / Octobre 2011 (dépendant composant)	9.7.1 (Enterprise Scan)	n.d.	X		Oui	déc-2011
	9.5.0 (Java Viewer)			9.7.0 (Java Viewers)					
	9.5.2 (Windows viewer and desktop link)			9.7.0 (Windows viewer and desktop link)					
	9.6.0 (ECM for SAP)			9.6.2 (ECM for SAP)					
CREDIGO	n.d.	?	n.d.	Mis en déroute		X	X	Oui	déc-2011
STRATEGO	n.d.	?	n.d.	Mis en déroute		X	X	Oui	déc-2011
Infopak/RWD	5.4 / 5.8	Infopak	mars-09	UPerform 4.3	n.d.	X	X	Oui	mai-2011

b) Quelles composantes seront mises à niveau dans le cadre du projet OSC et quel est le calendrier de mise à niveau des composantes restantes ?

**Réponse :**

**Voir le tableau présenté à la réponse à la question 5 a).**

c) Le projet OSC permet-il de réduire les coûts de sécurité des TIC tel que discuté à la section 4.1.2 (page 9) ?

**Réponse :**

**Non. Voir également la réponse à la question 11.1 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

(page 10) « 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 6

a) Les fonctionnalités associées au projet LAD sont-elles déjà intégrées aux composantes technologiques implantées dans le cadre du projet OSC ?  
L'ajout de ces fonctionnalités implique-t-il des dépenses d'investissements et d'exploitation additionnelles non intégrées dans le projet OSC ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 10.1 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

b) Comment HQD s'assure de minimiser ces coûts ultérieurs ?

**Réponse :**

**Les questions sur le projet LAD devraient être adressées lors du traitement par la Régie de ce dernier. Le sujet déborde donc le cadre du présent dossier.**

(page 11) Diagramme 1 – Calendrier de réalisation

Demande 7

a) Indiquez-nous pour chaque étape du projet les risques associés à la livraison des services à la clientèle ? Lors de la période d'indisponibilité des systèmes (fin 2011), de l'archivage ISU etc. quels sont les risques qu'il y ait retard ou incapacité de livrer les services ou encore risques d'indisponibilité ou de perte d'information (historique de facturation des clients au mode MVE par exemple, comme cela s'est passé lors de l'implantation de SIC en 2007 et 2008) ainsi que les impacts possibles sur les services ?

**Réponse :**

**Contrairement au projet SIC qui impliquait le transfert des données des systèmes patrimoniaux désuets vers de nouvelles technologies du système SAP, le projet OSC se limite à une mise à niveau des applications SAP et des architectures associées. Le Distributeur conserve ainsi le progiciel SAP, ses bases de données ainsi que les historiques qui constituent le cœur de la solution SIC.**

**La mise en service visée à la fin de 2011 ne prendra que quelques jours contrairement à l'implantation de 2008. Durant cette mise en service, des processus temporaires seront mis en place afin de ne pas retarder le traitement des demandes ainsi que la facturation des clients. Par ailleurs, le Distributeur réalisera, comme pour toute autre livraison, tous les essais nécessaires avant de procéder à la mise en service. La perte ou l'indisponibilité d'informations ainsi que le risque de retard seront, par le fait même, minimisés.**

**Voir également les réponses aux questions 8.3 et 13.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

b) Quelles sont les informations traitées et services visés par le module BW ?

**Réponse :**

**Le module BW traite principalement les informations de gestion, par exemple, les rapports opérationnels.**

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

Demande 8

a) Indiquez-nous en détails les différences dans la planification et la préparation de la mise en service entre l'implantation première de SIC et le projet actuel OSC ?

**Réponse :**

**Aucune comparaison de la sorte ne peut être faite. Voir également la réponse à la question 7 a).**

b) Quels sont les indicateurs que vous utiliserez pour suivre la satisfaction de la clientèle et les correctifs que vous apporterez en cas de difficultés, avec les délais d'implantation et les mesures de mitigation des impacts sur la clientèle le cas échéant ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 13.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

(p. 13) « Plusieurs rapports opérationnels et décisionnels seront mis en place pour la planification et le traitement des charges de travail du « *back-office* » et du « *front office* » simplifiant ainsi la planification;

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

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

- permettra de bénéficier de stratégies de relance de la clientèle flexibles (suivant le changement d'habitudes du client) et adaptées à la réalité du Distributeur,
- rendra disponible aux agents de recouvrement l'utilisation de la fonctionnalité standard de « promesses de paiement » dans SAP CM avec le client afin de suivre les promesses et ententes de paiement négociées,
- donnera aux agents de recouvrement une vue globale de la situation du client

(historique de paiements, historique d'ententes de paiement et promesses de paiement),  
• remplacera les fonctionnalités existantes par les fonctionnalités et configurations standards du module SAP CM afin d'optimiser la gestion du volume de travail en fonction de la capacité de l'organisation en place. Les charges de travail seront automatiquement affectées à une entité, une équipe ou, individuellement, à un agent selon des règles à définir; »

Demande 9

a) Quels sont les risques, sur la continuité et la qualité des services E/D, associés au tranfert de fonctionnalité de l'environnement ISU vers le CRM, ainsi que les moyens d'éviter ou mitiger ces risques ?

**Réponse :**

**Le Distributeur considère qu'il y a peu de risque associé à ce transfert. Plusieurs autres distributeurs ont déjà déployé cette mise à niveau sans problème. Aussi, le fait que le Distributeur ait sélectionné des ressources expérimentées, par l'entremise du fournisseur lui-même habitué à cette mise à niveau, permettra aussi de mitiger ce risque. Par ailleurs, le Distributeur réalisera, comme pour toute autre livraison, tous les essais nécessaires avant de procéder à la mise en service.**

b) Comment HQD s'assurera-t-elle du respect de la confidentialité des informations sur les clients rattachées au SIC et à la plate-forme libre service (page 14) ?

**Réponse :**

**Le projet OSC permettra de migrer la version du logiciel SAP de SIC à une version plus avancée en rehaussant la sécurité en fonction des normes de sécurité des technologies de l'information d'Hydro-Québec et d'une évaluation récente du Distributeur des risques liés à l'intégrité et à la confidentialité des renseignements clientèle.**

**De plus, le programme de Sécurité de l'entreprise prévoit un rehaussement de la sécurité pour la zone de commerce électronique et une amélioration de l'ensemble de la sécurité des libres-services.**

**Enfin, Hydro-Québec valide constamment la pertinence des mesures en place, par des exercices d'intrusion des libres-services Web, menées par une firme externe, permettant de tester leur robustesse en vue, s'il y a lieu, d'apporter les correctifs requis.**

c) Le nouveau système facilitera-t-il la détection des MFR (ménages à Faible Revenu) et l'offre d'ententes adaptés aux MFR et la prise en compte de la capacité de payer des

ménages MFR ou non ? L'agent de recouvrement maintiendra-t-il une marge de manoeuvre suffisante pour pouvoir répondre adéquatement à la situation propre à chaque client en difficulté de paiement ?

**Réponse :**

**La détection des ménages à faible revenu (MFR), l'offre d'ententes adaptées et la prise en compte de leur capacité de payer dépendent des encadrements et non du système. Les modalités de paiement pour les MFR continueront d'être disponibles dans le nouvel environnement informatique.**

d) Pour le renouvellement et la modification des ententes CFR et personnalisées à quoi servira précisément l'historique de paiement des clients visés ? Les nouvelles solutions de recouvrement permettront-elles d'accélérer l'offre d'ententes CFR et personnalisées, d'assurer un meilleur encadrement, suivi et support aux MFR sous ententes de paiement et des ententes mieux adaptées à la capacité de payer des ménages ?

**Réponse :**

**Les nouvelles solutions de recouvrement permettront effectivement d'accélérer le cycle de traitement menant à l'offre d'ententes CFR notamment grâce à une consultation plus facile de l'historique de paiement.**

**La question qui traite du processus de gestion des ententes avec les MFR déborde le cadre du présent dossier.**

(pages 14 et 15) Coûts du projet OSC (tableau 1, page 15)

Demande 10

a) Pour chaque activité dont les coûts sont présentés au tableau 10, indiquez-nous par qui et sur quelles bases ont été évalués les coûts d'investissement et les charges d'exploitation, et qui d'HQD, d'Accenture et autres fournisseurs sont et seront impliqués et à quel niveau dans la réalisation de l'activité ?

**Réponse :**

**L'évaluation de l'ensemble des coûts reliés aux activités du projet a été faite par Accenture dans sa proposition d'affaires (Voir la réponse à la question 5.1 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1). Par ailleurs, dans son processus de sélection, le Distributeur et le groupe Technologie ont évalué et accepté la proposition d'affaires d'Accenture. Les coûts de développement informatique, de gestion du changement**

et de formation sont basés sur l'évaluation des efforts en jours/personne requis. Les charges provenant du groupe Technologie sont constituées de la facturation interne reliée à l'acquisition de matériel et de logiciels informatiques. La répartition entre les investissements et les charges a été effectuée selon le Manuel des pratiques et conventions comptables d'Hydro-Québec.

Pour l'ensemble des activités présentées au tableau 1, à l'exception des charges provenant du groupe Technologie, le Distributeur, le groupe Technologie et *Accenture* se partagent la réalisation des activités.

b) Qui précisément (d'HQD, d'Accenture ou autres fournisseurs internes) est chargé de négocier et d'acquérir les différents logiciels impliqués dans le projet OSC. Les prix des logiciels peuvent-ils être négociés ou si ce sont des prix fixes déterminés par les fournisseurs de logiciels ?

**Réponse :**

**Les fournisseurs internes du Distributeur sont chargés de négocier et d'acquérir les différents logiciels nécessaires dans le projet OSC. Les prix des logiciels sont négociés directement entre les fournisseurs internes du Distributeur et les fournisseurs de logiciels.**

c) Sur quelles bases avez-vous départager les dépenses en pérennité et en optimisation ? Les dépenses en optimisation sont-elles catégorisées dans les investissements en croissance ou dans les investissements en amélioration du service ?

**Réponse :**

**Les coûts associés à la pérennité sont ceux liés à la mise à niveau des fonctionnalités existantes sans accroissement majeur de la capacité de traitement. Les coûts reliés à l'optimisation sont ceux associés à l'amélioration des processus d'affaires.**

**Le projet OSC est classé dans la catégorie d'investissement *maintien des actifs* puisque la plus grande part des coûts du projet est associée à cette catégorie.**

(page 15-16) Bénéfices découlant de l'optimisation des processus

Demande 11

a) Décrivez-nous en détail la méthode utilisée pour évaluer les bénéfices d'optimisation (décrits au tableau 3) et indiquez-nous le degré de fiabilité des évaluations de ces bénéfices, le nombre d'ETC épargnés pour chaque catégorie de bénéfice, et quel sera le suivi et le contrôle que vous exercerez pour assurer la réalisation ces bénéfices ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 6.4 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1 pour la méthode d'évaluation des bénéfices.**

**Ainsi, l'évaluation des bénéfices est faite en deux étapes dont une validation par le Distributeur, ce qui assure le degré de fiabilité des évaluations.**

**Sachant que le processus recouvrer ne comporte aucun gain en ETC, les 45,2 ETC se distribuent proportionnellement aux coûts des deux autres catégories de processus « *front-office* » et « *back office* » (voir le tableau 3 à la page 16 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1).**

**Le suivi et le contrôle se fera annuellement en suivant l'évolution des indicateurs de gestion qui ont été identifiés pour chacune de ces initiatives d'optimisation, et ce, par rapport aux cibles établies pour l'atteinte des bénéfices présentés.**

b) Comment le Groupe Technologie a-t-il évalué les bénéfices générés par les améliorations technologiques ? Justifier le fait que ces bénéfices ne sont pas intégrés au tableau 3 (p. 13) ?

**Réponse :**

**Les économies TIC sont attribuables aux consolidations d'infrastructures et à la maintenance évolutive des plateformes SAP qui ont été présentées dans la proposition d'*Accenture* et validées par le groupe Technologie.**

**Ces gains sont intégrés à l'analyse économique mais ne sont pas inclus dans le tableau 3 à la page 16 de la pièce B-0006/HQD-1, document 1 car ils sont retournés au Distributeur par l'entremise de la facturation interne des services du groupe Technologie.**

c) Les bénéfices associés aux processus recouvrer, front-office et back-office, consistent en quoi exactement (fournissez-nous les bénéfices associés à chaque

élément de coût ou sous-activité en différenciant les réductions de coûts de la part d'HQD des gains en termes de rentrée d'argent et de réduction des charges de crédit sur les montants en retard etc.) ?

**Réponse :**

**Les bénéfices associés aux processus recouvrer sont basés d'une part sur une réduction des inventaires en recouvrement et d'autre part sur une réduction des dépenses de mauvaises créances.**

**Plus précisément, la mise en place d'un nouvel outil et de nouvelles fonctionnalités permettra l'accélération du cycle de recouvrement et un meilleur ciblage des clients.**

**Cette optimisation des pratiques et procédures aura pour effet de réduire les inventaires de recouvrement, ce qui entraînera une économie sur les frais d'emprunts nécessaires pour couvrir ce manque à gagner. Ces éléments auront également pour effet de réduire les dépenses de mauvaises créances**

**Pour leur part les bénéfices associés aux processus de « *front-office* » et « *back-office* », présentés au tableau 3, sont constitués d'une série d'initiatives d'optimisation touchant différents processus d'affaires qui ne sont pas liés au recouvrement. Il s'agit principalement de réductions d'efforts découlant de l'optimisation et de l'automatisation de sous-processus.**

(p. 18-19) « En effet, l'optimisation des processus permet de dégager une valeur actuelle nette (VAN) de près de 24 M\$ actualisés de 2010, les bénéfices de l'ordre de 47 M\$ actualisés compensant amplement les coûts actualisés de 23 M\$.

L'analyse financière reflète les impacts du projet OSC sur le revenu requis du Distributeur. Cette analyse intègre les impacts comptables du remplacement d'actifs technologiques, encore en exploitation et non complètement amortis, associés à la mise à niveau technique. 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.

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

Demande 12

a) Pourquoi y-a t-il remplacement d'actifs avant leur fin de vie utile ? Pourquoi ne pas attendre la fin de vie utile avant de remplacer ces composantes logicielles ?

**Réponse :**

**Le projet OSC est un projet de mise à niveau et d'optimisation de composantes des actifs SIC. Les composantes des progiciels ont atteint ou atteindront en cours de réalisation du projet, la date de fin de support et de maintenance offert par le fournisseur.**

b) Les bénéfices associés à OSC seront-ils nécessairement maintenus après la prochaine mise à jour ou s'ils sont dépendants des solutions logicielles implantées dans OSC ?

**Réponse :**

**Le Distributeur considère les bénéfices d'optimisation découlant du projet OSC comme étant récurrents indépendamment des mises à niveau du progiciel.**

**Voir également la réponse à la question 2.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

c) Considérant que les logiciels associés à l'optimisation devront être mis à jour après 5 ans, prouvez-nous que les coûts des mises à jour n'alluront pas les bénéfices futurs attendus ?

Pourquoi ne pas avoir réaliser d'analyse de sensibilité de la rentabilité du projet ?  
Fournissez-nous une telle analyse de sensibilité ?

**Réponse :**

**Les bénéfices d'optimisation attendus proviennent de la refonte et de l'amélioration des processus d'affaires. Ils surviennent entre les années 2011 à 2015. Sur la période de l'analyse de 2011 à 2017, les bénéfices ont été traités de façon récurrente au-delà de 2015.**

**Par ailleurs, les investissements éventuels futurs seront liés, soit à la pérennité, soit à de nouvelles opportunités d'optimisation non rattachées au projet OSC et dont les bénéfices devraient justifier les coûts.**

**Voir également la réponse à la question 2.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1,**

**Par ailleurs, considérant l'approche adoptée pour l'élaboration du projet OSC, le Distributeur n'a pas jugé opportun de réaliser une analyse de sensibilité de la rentabilité du projet.**

(page 20) Risques et plan de mitigation :

Demande 13

a) En quoi consiste votre plan de contingence pour la période post-implantation afin d'éviter ou de minimiser la dégradation de la satisfaction de la clientèle durant la période de stabilisation ? Quelles sont les ressources et leurs coûts qui pourraient être requises afin de maintenir la qualité de service et la satisfaction de la clientèle ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 13.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

b) Quel est le degré d'assurance qu'il n'y aura pas de dégradation de la qualité des services et de la satisfaction de la clientèle ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 13.2 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

c) Quels sont les projets, ayant un impact potentiel sur le projet OSC, qui peuvent subir un moratoire et quels coûts peuvent être impliqués par ce moratoire ?

**Réponse :**

**Le projet OSC a été conçu de manière à arrimer son périmètre d'intervention et sa feuille de route avec l'ensemble des projets en cours à Hydro-Québec dans le domaine des systèmes clientèle.**

d) Quelles ressources expertes disponibles pour le prédémarrage peuvent être perdues

et quels peuvent être les impacts et les coûts associés à cette perte d'expertise ?

**Réponse :**

**Voir la réponse à la question 13.3 de la Régie à la pièce HQD-2, document 1.**

(page 21) Traitement réglementaire des coûts 2010 et 2011 et suivi  
« Le Distributeur prévoit verser dans ce compte 3,4 M\$ en 2010 et 12,1 M\$ en 2011, sans compter les intérêts. Aucun montant associé à la réalisation du projet n'est intégré dans sa demande tarifaire 2011-2012...  
Le Distributeur propose d'effectuer un suivi des coûts et de l'avancement du projet OSC dans son rapport annuel à la Régie. »

Demande 14

a) Pourquoi créer un compte hors base plutôt que de comptabiliser les intérêts dans les coûts du projet OSC et d'intégrer ultérieurement ces coûts dans la base tarifaire une fois le projet autorisé et les coûts reconnus par la Régie ?

Le suivi du projet se limite-t-il aux dimensions financières ou si vous ferez rapport de l'évolution de la qualité de service et de la gestion des risques associé au projet, en justifiant les dépassements de coûts et l'application de mesures correctives ?

**Réponse :**

**Le Distributeur demande à la Régie d'autoriser la création d'un compte de frais reportés hors base afin d'y comptabiliser, à compter du dépôt de la requête, les coûts afférents à la réalisation du projet pour les années 2010 et 2011. Ces coûts n'ont pu être intégrés aux revenus requis lors des demandes tarifaires R-3708-2009 et R-3740-2010. Aucune mise en service n'étant prévue en 2010 et 2011, ces coûts sont constitués des charges encourues en 2010 et 2011 qui ne peuvent être capitalisées en vertu des principes comptables.**

**Compte tenu de l'importance des montants en jeu, en l'occurrence 3,4 M\$ en 2010 et 12,1 M\$ en 2011, auxquels devraient s'ajouter des intérêts de l'ordre de 225 k\$, le Distributeur considère essentiel de pouvoir récupérer l'intégralité de ces coûts. Le moyen adéquat de récupération est le compte de frais reportés puisque la Régie ne permet pas au Distributeur de les intégrer aux dossiers tarifaires avant l'autorisation du projet (voir la page 68 de la décision D-2008-024).**

**Quant au suivi du projet, le Distributeur indique, à la pièce B-0006/HQD-1, document 1, qu'il portera sur les coûts et l'avancement du projet. Le Distributeur continuera de faire état de la performance de l'ensemble de**

ses activités dans son rapport annuel à la pièce portant sur les indicateurs de performance de ses activités et dans ses demandes tarifaires à la pièce traitant de l'efficacité et de la performance.