

**-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 ?
- b) Qu'entendez-vous par support très limité pour le CRM ?
- 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 ?
- 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 ?
- e) Qui détermine qu'une mise à niveau majeure doit-être effectuée à tous les 5 ans ?
- f) Quels sont les coûts associés au support de type maintenance étendue pour l'ISU.
- 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 ?
- h) Pour combien d'années pourrez-vous utiliser la version 7 du CRM (page 9, section 4.1.3) ?
- i) Cela revient-il plus cher d'extensionner la maintenance que de passer dans les délais recommandés à une nouvelle version de logiciels ?
- 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 ?

(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 clientèles4.

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 ?

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>e</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 ?

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

(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 ?

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

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 ?

(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 établie par *Accenture*. Cette contingence est-elle intégrée dans le coût chargé directement par *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 ?

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 ?

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 ?

(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 : 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 ?

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 ?

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) ?

(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 : la) es 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 ?

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

(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 ?

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

(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 ?

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 ?

(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 transfert de fonctionnalité de l'environnement ISU vers le CRM, ainsi que les moyens d'éviter ou mitiger ces risques ?

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) ?

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 ?

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 ?

(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 ?

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 ?

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 ?

(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 ?

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) ?

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.) ?

(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 ?

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 ?

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 réalisé d'analyse de sensibilité de la rentabilité du projet ? Fournissez-nous une telle analyse de sensibilité ?

(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 ?
- 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 ?
- 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 ?
- 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 ?

(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 ?

Richard Dagenais, analyste pour l'ACEF de Québec.