

Observations

de l'ACEF de Québec

portant sur la demande par HQD
d'approbation du projet d'investissement
optimisation systèmes clientèles (OSC)

(R-3747-2010)

7/02/2011

Observations portant sur la requête et la preuve soumise par HQD

La réalisation du projet OSC, devrait prendre selon HQD, 25 mois. Mais cette réalisation débute en octobre 2010 afin d'assurer une première mise en service en fin 2011 (Requête du 22 octobre 2010, paragraphe 4 et HQD-1 doc. 1, page 10 concernant le calendrier de réalisation et les contraintes prises en compte).

Selon l'A. 73 de la LRÉ et le règlement *sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie* (D.970-2001, 23 août 2001), le Distributeur doit obtenir une autorisation pour acquérir ou construire des immeubles ou des actifs destinés à la distribution d'électricité, pour les projets d'un coût de 10 M\$ et plus.

Nous observons que le projet a débuté avant le dépôt de la requête d'autorisation et de la preuve (déposée le 10/11/2010) d'HQQ, ce que nous considérons contrevenir à l'esprit et la lettre de la Loi et du règlement et constitue selon nous un manque de respect de la juridiction de la Régie de l'énergie du Québec. En effet le guide de dépôt (**GUIDE DE DÉPÔT pour Hydro-Québec dans ses activités de distribution d'électricité , 11 juin 2010, par. 2.1**) requiert que les demandes d'autorisation de projets d'investissement soient soumises entre 2 et 5 mois avant la date requise du projet. HQD doit être imputable des échéanciers de ses investissements et nous croyons qu'elle aurait dû déposer sa demande d'autorisation et sa preuve bien avant (HQD-1 doc. 1, page 6, « Les travaux préliminaires ainsi que le processus de sélection du partenaire ayant été réalisés, comme prévu, sur une période de quatre mois débutant en avril 2010.»).

- Le projet OSC :

(HQD-1 doc. 1, page 5) « Le coût total du projet Optimisation des systèmes clientèles (OSC) est de 68,3 M\$ dont 45,2 M\$ constituent des investissements. Le projet vise à mettre à niveau et optimiser les composantes technologiques et fonctionnelles supportant le Système d'information clientèle (SIC). »

(HQD-1 doc. 1, p. 6) « 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 ans². 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. D'autres composantes non SAP (applications de recouvrement, site web et outils d'impression des factures) et technologiques (intégration téléphonie et interfaces) font aussi partie de la solution SIC. »

La réponse d'HQD à notre DDR 1a, montre que l'ISU concerne plus directement les services à la clientèle (facturation, encaissement, recouvrement, interruptions...) et l'information à la clientèle, alors que le CRM chapeaute l'ISU et vise aussi la gestion documentaire et postale, les commandes, la gestion des tâches et plaintes etc.

Un montant de 4 M\$ a été autorisé par la Régie (D-2010-022, par. 252 à 253) pour permettre à HQD de réaliser une étude préliminaire pour la mise à niveau des systèmes clientèles. Dans la preuve soumise dans le dossier R-3708-2009 (HQD-7, doc. 1, page 9) on indiquait « Ainsi, un montant de 4,0 M\$ a été prévu en 2010 afin d'amorcer une analyse qui permettra en outre de bien positionner dans le temps ces travaux pour assurer leur réalisation avant d'atteindre la fin

de la période de support des principaux fournisseurs des progiciels en 2011 et 2012.». Rien n'indiquait alors que la période de fin de support pour le CRM 4.0 était le 31/12/2008.

La preuve précise (HQD-1 doc. 1, p. 12 à 14) les nouvelles fonctionnalités, offertes par les mises à niveau effectuées lors de la livraison 2, visant les processus d'affaires :

- gestion des contacts de type courriel ;
- gestion des charges de travail (planification et traitement) ;
- Emménagement/Déménagement (changement de l'ensemble de la chaîne de contractualisation avec le transfert de fonctionnalités de l'ISU au CRM, ce qui selon notre compréhension constitue une opération plus complexe et risquée, à bien planifier et suivre),
- recouvrement (mise en place du SAP Collection Management (CM) permettant de bénéficier des stratégies de relance, de mieux suivre les ententes et l'historique de paiement et de promesses de paiement, et d'optimiser le volume de travail, le tout ne devant pas affecter les ententes en recouvrement pour les MFR, si ce n'est d'en écourter et améliorer la livraison, selon HQD-2 doc. 2, page 19, rép. 9.c et 9.d)
- gestion des soldes créditeurs et des remboursements;
- gestion de l'information (rapports et requête d'extractions d'informations);
- outils de libre service (transferts des outils sur une plateforme unique améliorant la sécurité, voir à cet effet HQD-2 doc. 2, page 18, rép. 9.b).

- Coûts du projet OSC

Les coûts du projet OSC (68,3 M\$, HQD-1 doc. 1, p. 15, tableau 1) sont répartis en coûts d'investissements (45,3 M\$ ou 66,2% du coût total) et en charges d'exploitation (23,1 M\$ ou 33,8% du coût total).

La contingence (8,9 M\$) représente 15,9% des coûts totaux avant contingence et frais d'emprunts (55,9 M\$), le développement informatique représente 40,9 M\$ ou 73,2% de ces coûts, la formation 7,5 M\$ ou 13,4%, et les charges du groupe techno. 4,3 M\$ ou 7,7%.

Le tableau 2 (page 15, HQD-1 doc. 1) nous indique que les coûts du projet OSC ont principalement une finalité de maintien des actifs, pour 43 M\$ (dont 30,4 M\$ ou 70,7% en frais d'investissement et 12,6 M\$ ou 41,5% en charges d'opération), ou 63% du coût total (i.e. 68,3 M\$ incluant la contingence et les frais d'emprunts capitalisés), puis une finalité d'optimisation pour 25,3 M\$ (dont 14,8 M\$ ou 58,5% en frais d'investissement et 10,5 M\$ ou 41,5% en charges d'opération) ou 37% du coût total.

* Nous ne pouvons nous prononcer définitivement sur le caractère juste et raisonnable des coûts rattachés au projet OSC, en absence de précisions de la part d'HQD et/ou de référentiels (balisages, comparaison avec des projets antérieurs ou comparables etc.). Mais l'analyse du processus de sélection (voir section plus loin) ne nous permet pas de conclure que les coûts d'investissement, du projet OSC, sont vraiment minimisés (nommément pour les coûts chargés par Accenture).

* Il serait pertinent d'avoir le détail des ressources utilisées dans un projet : main d'œuvre requise (ETC par type d'emploi, par phase et par activité principale), coûts d'acquisition de logiciels et des autres actifs immobilisés, charges des fournisseurs externes et internes, charges des autres ressources utilisées (frais partagés pour les

espaces bureaux, acquisition d'ordinateurs etc.).

a) La contingence : justification et comparaison :

(HQD-1 doc. 1, page 8 « 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. »

HQD nous indique (HQD-1 doc. 1, page 20, tableau des risques) qu'elle a inclus dans les coûts une contingence de 20%, et que cette contingence est gérée conjointement entre H.Q. et Accenture. Il n'est pas clair comment est calculée cette contingence (nous évaluons ci-haut la contingence à 15,9% des coûts avant contingence et frais d'emprunt). Il est possible que les coûts de développement informatique et autres frais chargés par Accenture incluent une contingence, qui n'est pas comprise dans la contingence de 8,9 M\$ présentée au tableau 1 (HQD-1 doc. 1, p. 15).

La réponse à nos DDR 4.a et 4.b (HQD-2 doc. 2, page 11) ne répond pas à notre questionnement spécifique, pas plus que la réponse à la DDR 5.1 de la Régie (HQD-2 doc. 1, pages 8 et 9), le détail du partage des coûts ayant été fourni sous pli confidentiel.

Nous comprenons toutefois que certains dépassements de coûts, « hors du contrôle d'*Accenture* et/ou d'HQD », pourraient être refillés aux clientèles : en effet (HQD-2 doc. 1, p. 9, rép. 5.1) « **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... Le détail du partage des coûts est fourni sous pli confidentiel. »

- Comparaison de la contingence

i) Dans la demande d'autorisation du SIC (R-3491-2002, HQD-1 doc. 1, pages 26 et 27) HQD avait intégrée une contingence de 8,06% ou 20 M\$ des coûts de réalisation du projet avant contingence (268 M\$ - 20 M\$ = 248 M\$) et frais d'emprunts capitalisés (53 M\$), et ce « conformément aux normes généralement reconnues » (p. 28).

Le taux de contingence a ainsi augmenté de manière importante depuis le projet SIC (passant de 8% en 2002 à 20% en 2010 (selon les indications d'HQD, mais de 15,9% pour la contingence indiquée par HQD, relativement aux coûts avant contingence et frais d'emprunt), alors que la contingence du projet SIC suivait au départ les normes généralement reconnues et visait un projet échelonné sur 5 ans (contre 25 mois pour le projet OSC).

ii) Dans la cause R-3746-2010 (autorisation du projet CATVAR, HQD-1 doc. 1, p. 21) HQD propose une contingence de 25,5 M\$ soit 21,5% du coût avant contingence et frais d'emprunt capitalisé, pour un projet durant six ans.

iii) Dans la cause R-3736-2010 (autorisation du nouveau poste de Limoilou), HQD prenait en compte (HQTD-3 doc. 1, p. 17) une contingence de 9,649 M\$, soit 20% du coût total avant contingence et frais d'emprunt (soit 48,247 M\$), pour un projet s'échelonnant sur 6 ans.

Par comparaison HQT prévoyait (HQTD-2 doc. 1, p. 17) une provision de 11,151 M\$ ou 9,9% des coûts totaux avant contingence et frais financiers de 112,6 M\$, correspondant à sa partie de projet s'échelonnant de 2010 à 2017.

De plus le Distributeur indique (HQTD-3 doc. 2, page 16) , contrairement au Transporteur, qu'il pourra demander une nouvelle autorisation au CA d'H.Q. advenant que les coûts de son projet dépassent de 15% et plus le budget d'investissement originellement autorisé par le CA.

HQT précisait alors la nature de la provision (R-3736-2010, HQTD-2 doc. 1, p. 24) :

«La provision est un montant inclus dans une estimation pour couvrir les incertitudes imputables aux risques et aux imprécisions associés notamment aux durées, aux quantités, au contenu technique, au mode d'approvisionnement, à la concurrence sur le marché (fournisseurs, entrepreneurs), aux conditions climatiques et géographiques, au contexte social, économique ou politique, ainsi qu'à tout autre élément défini dans l'étendue des travaux du Projet du Transporteur.

Conformément à la pratique généralement suivie dans l'industrie, la méthodologie de calcul de la provision est basée sur la fiabilité de la source de données, le degré de détail du contenu, les facteurs de risque inhérents à chaque étape de réalisation du Projet du Transporteur ainsi que le degré de risque que l'organisation est prête à accepter.

Le Transporteur rappelle aussi que les provisions prévues, qui sont déterminées en fonction des risques spécifiques à chaque projet et qui peuvent donc varier grandement d'un projet à l'autre, ne sont « facturées » à un projet que dans la mesure où des risques se matérialisent et deviennent des coûts réels engagés pour la réalisation du projet. De la même façon qu'aucune marge bénéficiaire n'est facturée par HQÉ, le Transporteur rappelle qu'aucune provision n'est calculée sur les autres coûts et les frais financiers.

Finalement, le Transporteur souligne qu'HQÉ déploie tous les efforts requis et agit avec la plus grande diligence afin de réaliser son projet de manière à en minimiser les coûts. Tout montant engagé et non utilisé sera retourné au Transporteur. »

* HQD utilise des taux de provision ou de contingence croissants depuis 2002 et plus importants qu'HQT, en plus de se réserver la possibilité (non indiquée par HQT par exemple dans R-3736-2010) de dépasser jusqu'à 15% les dépenses autorisées par le CA d'H.Q. avant de devoir demander une nouvelle autorisation au CA.

* Nous pensons que la contingence et la possibilité de dépasser les coûts autorisés du projet doivent être mieux justifiées et mieux encadrées par la Régie. Le fait de signer un contrat ferme avec Accenture, ne semble pas amener de réduction du taux de contingence, relativement aux projets assumés par HQD. De même la contingence intégrée par HQD est plus élevée (en %) que la contingence ou provision utilisée par

HQT. Nous ne voyons pas très bien pourquoi il devrait en être ainsi, le choix du taux de contingence par HQD devrait ainsi être mieux justifié.

* HQD nous indique que la proposition d'Accenture est d'une part ferme et d'autre part qu'elle inclut une contingence dont le mode d'attribution permet une gestion conjointe du risque. Nous ne pouvons nous prononcer sur le caractère juste et raisonnable du partage de la contingence, l'entente entre Accenture et HQD étant gardée confidentielle.

* Advenant que la contingence ne soit pas requise, nous comprenons qu'Accenture et/ou HQD conserverait la contingence, qui s'ajouterait à son profit, ce qui ne nous apparaît pas dans l'intérêt de la clientèle d'HQD.

Nous considérons que les coûts du projet à inscrire dans la base tarifaire devraient être ajustés à la baisse si la contingence n'est pas utilisée ou pleinement utilisée, ce qui correspond à la pratique d'HQT, mais ne semble pas devoir s'appliquer dans le présent projet d'investissement, à tout le moins pour la partie des coûts qui vise Accenture. La Régie devrait donc suivre l'utilisation de la contingence, et requérir l'ajustement à la baisse des sommes à inscrire dans la base tarifaire si cette dernière, n'est que partiellement utilisée.

* Dans la présente demande d'autorisation HQD ne parle pas de la possibilité de dépasser de 15% les coûts autorisés du projet (incluant la contingence) avant de devoir demander une autorisation de dépassement du CA d'HQ. Est-ce à dire qu'HQD exclut cette possibilité ou si HQD a oublié d'en parler, cela reste à suivre, mais HQD devrait être claire à savoir si la possibilité de dépassement de coûts demeure.

* Il devrait y avoir selon nous un incitatif pour éviter d'utiliser, ou restreindre l'utilisation de la contingence par HQ et/ou Accenture ; nous ne connaissons pas le mécanisme précis de contrôle des coûts et de la contingence par HQD ni ne savons si Accenture doit justifier tout dépassement des coûts et l'utilisation de la contingence.

b) Actifs et coûts propres au Groupe Technologie

HQD-2 doc. 2, pages 19-20) « L'évaluation de l'ensemble des coûts liés 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.»

(HQD-1 doc. 1, p. 15) « Les charges provenant du groupe Technologie sont constituées de frais récurrents de licences et de maintenance ainsi que des dépenses d'amortissement et des frais financiers reliés à l'acquisition de certains actifs.

* Il n'est pas clair quels sont les actifs qui appartiendront au Groupe Technologie, et ceux qui resteront entre les mains d'HQD et si les frais d'emprunts de 3,6 M\$ (HQD-1 doc. 1, tableau 1, page 15) sont les frais d'emprunts totaux, incluant ceux du Groupe Technologie, ou si ce sont les seuls frais assumés par HQD.

* De même il n'est pas clair si les frais de formation (7,5 M\$) et d'espaces bureaux et d'assurance-qualité (2,3 M\$) sont des frais partagés ou des frais directement assumés, en partie à tout le moins, par HQD.

* Nous ne pouvons nous prononcer sur le caractère juste et raisonnable de ces coûts, dont les coûts chargés par le Groupe Technologie pour acquérir le matériel et les logiciels, en absence de précisions de la part d'HQD sur les ressources utilisées (ETC utilisés etc.) et le rôle précis des fournisseurs impliqués, et en absence de référentiels (balisages, comparaison avec des projets antérieurs etc.).

* Nous nous questionnons aussi sur le fait qu'il y ait des frais d'investissements pour la formation, les espaces bureaux et l'assurance-qualité. HQD devrait mieux justifier la nature de ces dépenses et prouver qu'il s'agisse bien d'investissements et non des charges d'opération.

c) La radiation d'actifs en 2012 : on trouve étonnant qu'HQD radie des actifs pour 9,3 M\$ en 2012 (HQD-1 doc. 1, page 19, tableau 6).

(HQD-2 doc. 1, page 18) **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.

* Normalement la durée d'amortissement devrait tenir compte de la durée de vie des actifs, notamment des logiciels, et HQD devrait mieux justifier le fait que ces actifs n'ont pas été pleinement amortis avant leur remplacement.

* Pour le futur. HQD devrait s'assurer que la durée d'amortissement des logiciels est directement en lien avec leur durée de vie utile, soit 5 ans pour les logiciels ISU et CRM, par une meilleure planification de leur mise à jour et de la durée du soutien technique.

- Analyse économique et financière :

(HQD-2 doc. 2, page 22, rép. 11.c) « Les bénéficiaires 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. »

Les bénéfices attendus de l'optimisation des processus proviennent d'abord de l'amélioration du processus recouvrer (32,6 M\$ ou 54% des bénéfices totaux de 60,4 M\$ attendus de 2011 à 2017), puis du processus Back-Office (20,5 M\$ ou 33,9% du total) et du processus Front-office (7,3 M\$ ou 12,1% du total).

Les bénéfices en termes de réduction du nombre d'employés (45,2 ETC cumulés d'ici 2015, dont la moitié pour la période 2011 et 2012). HQD ne justifie pas pourquoi les gains en ETC s'arrêtent en 2016. HQD nous confirme que la réduction des ETC ne vise pas le processus recouvrer (HQD-2 doc. 2, rép. 11.a).

(HQD-2 doc. 1, p. 11, rép. 6.4) « Les gains générés par le projet OSC sont de 2 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. »

Toutefois les ETC économisés par le projet OSC pourraient être utilisés à d'autres fins au sein d'HQD (HQD-2 doc. 1, page 10, rép. 6.3). La réduction de 45,2 ETC équivaut à priori à une économie de 3,896 M\$ en \$ de 2011 (considérant une masse salariale moyenne en 2011 de 86 196\$, R-3740-2010, HQD-7 doc. 3, page 15).

HQD nous indique que s'ajoute, à ses propres bénéfices, des bénéfices pour le Groupe technologie de 1,8 M\$ (de 2011 à 2017) qui limiteront la croissance des charges du Groupe Technologie. Ces économies TIC sont attribuables aux consolidations d'infrastructures et à la maintenance évolutive des plateformes SAP (HQD-2 doc. 2, p. 21, rép. 11.b)

L'analyse économique montre (HQD-1 doc. 1, p. 18, tableau 5) que les investissements en pérennité ont une valeur actuelle nette (VAN) négative de 43,1 M\$, non pleinement compensée par la VAN positive de 23 M\$ des investissements en optimisation.

L'analyse financière nous indique que le projet exerce une pression à la hausse sur le revenu requis et les tarifs de 2010 à 2014 (l'impact maximal étant en 2012 de 15,3M\$

avec la radiation d'actifs de 9,3 M\$), et une pression à la baisse de 2015 à 2017. Pour l'analyse financière HQD utilise le taux d'actualisation nominale pour évaluer les frais financiers. Ce taux est actuellement de l'ordre de 7,5%, de sorte qu'il faudrait qu'HQD utilise au départ des taux de rendement qui correspondent au taux actuel, puis HQ devrait approcher par une procédure de lissage le taux de rendement de long terme sur un horizon d'au moins 5 ans.

(HQD-1 doc. 1, page 19) « 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. »

* Selon notre compréhension le maintien des bénéfices de l'optimisation après 2017 requerra vraisemblablement de nouveaux investissements pour la mise à jour des logiciels, il faudrait tenir compte de cette réalité avant de conclure au maintien des bénéfices de l'optimisation (voir rép. 12.b et 12.c, HQD-2 doc. 2). L'ensemble du projet exerçant des pressions à la hausse sur les tarifs, on doit suivre rigoureusement les coûts et bénéfices du projet, pour éviter ou limiter l'impact tarifaire.

* Nous pensons qu'HQD aurait du réaliser des analyses de sensibilité de la rentabilité du projet considérant l'existence d'incertitudes sur les coûts et les bénéfices futurs, afin de prouver que la rentabilité des investissements en optimisation est robuste et a une forte probabilité de se réaliser.

* Les bénéfices du processus recouvrement ne devront pas se faire au détriment des clientèles (accroissement des frais d'administration, réduction du délai de paiement de la facture, interruption plus rapide etc.). Il faut améliorer le processus tout en réduisant les problèmes de paiement des clientèles, dont celles à faible et modeste revenu.

- La durée des vie des progiciels :

(HQD-1 doc. 1, page 17) « Les mises à niveau majeures ont une durée de vie de cinq ans. Ainsi, les analyses économique et financière ont été effectuées sur une période de sept ans (2010 à 2017), soit cinq ans à compter de la fin du projet. Cette période permet de refléter l'impact du projet jusqu'au moment où la prochaine migration technique sera requise. »

HQD nous indique (HQD-2 doc. 2, rép. 1.c) que la fin du support offert par le fournisseur est basée sur la date de disponibilité des composantes. Ainsi la composante CRM a été acquise en 2005, mais elle était disponible bien avant, et l'échéance du support fixé par le fournisseur était en fait décembre 2008, plutôt qu'en 2010. HQD nous indique aussi (HQD-2 doc. 2, rép. 1.d et 1.f, pages 6 et 7) que le coût de maintenance spécifique pour le CRM est de 1,3 M\$ en 2011 (on peut penser que ce montant a aussi été payé en 2009 et 2010), alors qu'il n'y a pas de coût supplémentaire pour la maintenance étendue, jusqu'en décembre 2013, pour l'ISU.

(HQD-2 doc. 2, page 8, rép. 5.a) « **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.** »

HQD a aussi déclaré que le choix entre l'extension de la période de maintenance ou l'acquisition d'une nouvelle version, prend en compte plusieurs facteurs, notamment le fait qu'une entente de type « meilleur effort », utilisées pour le CRM, comporte des risques pour HQD du fait que le fournisseur ne fait plus évoluer le module, de sorte que des problèmes peuvent ne pas trouver de solution ou que le module ne suit pas l'évolution des autres composantes technologiques. Par contre HQD confirme (HQD-2 doc. 2, rép. 1.j, p. 8) qu'à partir du SAP Business, 2010, les calendriers de maintenance des composantes CRM et ISU sont synchronisés et que la stratégie de maintenance pour l'ensemble des composantes sera bien arrimée.

HQD prévoit pouvoir utiliser les nouvelles versions de l'ISU et du CRM, jusqu'en fin 2017 (HQD-2 doc. 2, rép. 1.g et 1.h). Le terme prévoir nous laisse toutefois à penser que les fournisseurs ne se sont pas nécessairement engagés formellement à offrir le support jusqu'en fin 2017, ce qui pourrait amener des coûts de maintenance additionnels d'ici la fin 2017, qui n'ont pas été pris en compte par HQD dans les analyses économique et financière, ou encore amenés HQD à faire des mises à jour avant décembre 2017.

Selon le tableau R-5a (HQD-2 doc. 2, page 14) la fin de la maintenance générale/étendue des versions existantes d'ISU et du CRM se situent entre décembre 2009 (et non décembre 2008 tel qu'indiqué ci-haut) et décembre 2011 (pour CRM) ou décembre 2013 (pour ISU) et pour les nouvelles versions d'ISU et du CRM se situeraient entre décembre 2015 et décembre 2017, alors que les dates de fin de maintenance pour les autres composantes de SIC visées par le projet OSC ne sont pas connues ou ne sont pas indiquées (à l'exception du BW clientèle et du portail KM/TREX, qui suivent les dates d'ISU/CRM). De la sorte le besoin (avec de nouveaux investissements associés) d'acquérir des nouvelles versions des composantes de SIC pourrait survenir avant décembre 2017, et aussitôt que janvier 2016, pour ISU et CRM, si HQD souhaite éviter les problèmes ou risques d'un support non étendu et des mises à jour non coordonnées.

* Nous considérons important qu'H.Q. acquiert les versions les plus à jour possible, dans la mesure où cela est justifié en terme de rapport qualité/prix, et d'autre part qu'H.Q. ajuste les dates et cycles d'acquisition de manière à profiter au maximum du support complet (et sans frais additionnels) des fournisseurs et des fonctionnalités les plus à jour et les mieux intégrées possible, et afin d'éviter ou de minimiser les charges de maintenance spécifique.

* HQD devrait s'assurer que les durées de vie et la durée du soutien technique par les fournisseurs de logiciels soient vraiment de 5 ans à partir de la mise en service des logiciels, contrairement à ce que l'on observe pour le logiciel CRM 4.0 dont la durée de soutien n'est en fait que de 3 ans (2006 à 2008) à partir de sa mise en service.

* HQD devrait indiquer clairement dans les suivis de projets et dans les rapports annuels et les causes tarifaires le fait que certains logiciels ne soient plus soutenus ou que des frais additionnels sont requis pour maintenir un support partiel ou total.

- L'intégration de la lecture à distance au système informatique d'H.Q. :

(HQD-2 doc. 1, page 16, rép. 10.1) « 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. »
(HQD-2 doc. 2, page 24, rép. 13.c) « 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 H.Q. dans le domaine des systèmes clientèle. » (voir aussi HQD-2 doc. 2 rép. 6.a et 6.b)

* Le fait de compartimenter les dossiers, dans une gestion qui nous apparaît à courte vue, ne garantit pas l'optimisation des investissements ni la minimisation des coûts d'investissement à long terme. Pourtant HQD indique arrimer le projet OSC aux autres projets d'investissement en matière de service à la clientèle, mais cet arrimage nous apparaît à ce moment-ci plutôt virtuel et vertueux.

Il reste possible que la prise en compte des besoins futurs de la lecture à distance dans le présent projet OSC permette de réduire les coûts futurs des mises à jour ou de l'ajout de composantes technologiques du système SIC, à l'avantage des clientèles.

- Le processus de sélection du fournisseur de service :

(HQD-1 doc. 1, pages 7 et 8) « Lors de la sélection finale de la firme, l'analyse comparative a porté sur la solution proposée, la stratégie de livraison, l'ordonnancement des activités ainsi que la valeur économique du projet recommandé. 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 ... 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. »

HQD nous a répondu avoir d'abord fait un appel de candidatures ciblé auprès de 24 firmes pour pré-qualifier les firmes invitées pour l'appel de propositions (HQD-2 doc. 2, rép. 2.b). HQD indiquait dans sa preuve (HQD-1 doc. 1, page 7) que 6 firmes ont finalement répondu à l'appel de propositions, à l'étape 1, et elle considère qu'elle s'est assurée ainsi de maximiser la concurrence sur les prix.

Toutefois les critères de sélection des (6) entreprises (voir rép. 2.b en HQD-2 doc. 2, page 9) à l'étape 1, ne prennent pas en compte les prix que peuvent charger les différentes firmes, alors que les critères utilisés pour sélectionner les deux entreprises à l'étape 2, accordent un poids de 30% aux analyses économique et financière présentées par les deux firmes, alors que les autres critères concernent les aspects techniques et opérationnels du projet. De même HQD indique avoir retenu les services d'Accenture pour des raisons opérationnelles, sans que la minimisation des coûts soit citée comme critère de sélection (HQD. 1 doc. 1, pages 7 et 8).

Enfin HQD n'a pas répondu correctement à notre question (HQD-2 doc. 2, rép. 2.c, p. 9) « Qu'entendez-vous par mise en concurrence afin de minimiser les risques du projet » de la sorte nous ne pouvons juger du rôle et bien-fondé de cette affirmation.

* Nous ne pouvons dans les circonstances souscrire, considérant les critères de

sélection utilisés, à l'affirmation qu'HQD d'avoir maximisé la concurrence sur les prix et n'avons pas de preuve que la procédure suivie par HQD ait permis de minimiser les coûts du projet, pour un niveau donné de qualité de service.

* Nous pensons que les prix des fournisseurs et la minimisation des coûts devraient être des critères ouvertement pris en compte, en leur accordant des poids plus importants, dans le processus de sélection des fournisseurs de service.

- La gestion des risques associés au projet OSC :

HQD présente les risques possibles et les plans de mitigation afin d'en limiter les impacts (HQD-1 doc. 1, page 19 à 20).

Nous nous intéressons ici plus spécifiquement aux risques pouvant affecter le service à la clientèle et la satisfaction de la clientèle.

(HQD-1 doc. 1, 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). »

HQD nous a aussi répondu (HQD-2 doc. 2, rép. 2.b, pages 10-11) :

«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.»

Aussi (HQD-2doc. 2, page 16, rép. 7.a) « 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 coeur 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. »

(HQD-2 doc. 1, page 19) « 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. »

(HQD-2 doc. 2, page 18) « 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 ?

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, HQD réalisera, comme pour toute autre livraison, tous les essais nécessaires avant de procéder à la mise en service. »

(HQD-2 doc. 1, page 13, rép. 8.1) « 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.

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.»

(HQD-2 doc. 1, page 14) « 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. «

(HQD-1 doc. 1, page 19) « 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. »

* Malgré le fait qu'OSC implique des changements moins importants que SIC, il existe un risque (aussi minime soit-il) que de l'information soit perdue ou rendue indisponible et que des services soient retardés. De même il y a des risques que des nouvelles fonctionnalités retardent l'offre de service, dans la phase d'apprentissage des employés et de rodage des processus, notamment du côté de la facturation qui sera touchée.

* Il faut assurer un suivi rigoureux des questions de sécurité et de confidentialité des informations clientèles notamment dans le cadre de la plate-forme libre-service (HQD-2 doc. 2, rép. 9.b).

* HQD devrait évaluer et documenter les ressources requises, et les coûts associés, pour éviter ou mitiger les risques et pour éviter ou limiter la dégradation de la qualité des services et de la satisfaction de la clientèle. Les critères de suivi de la qualité de service et de satisfaction de la clientèle devraient faire l'objet d'un suivi rigoureux. Ainsi HQD devrait établir des seuils à partir desquels des actions correctrices seraient requises (voir plus loin la question du suivi).

- Traitement réglementaire des coûts

HQD demande la création d'un compte de frais reportés, hors base tarifaire et portant intérêts au taux autorisé sur la base de tarification, afin d'y comptabiliser, à compter du dépôt de la requête, les charges d'exploitation afférentes à la réalisation du projet pour les années 2010 et 2011 (y incluant les charges provenant du groupe technologie) soit 3,4 M\$ en 2010 et 12,1 M\$ en 2011, sans compter les intérêts.

* Le besoin de créer ce type de comptes hors base, résulte du fait qu'HQD amorce ses investissements avant d'obtenir l'autorisation de la Régie, et d'autre part du fait qu'il y a un décalage entre l'autorisation du projet d'investissement et l'autorisation du revenu requis et des hausses tarifaires. Nous pensons qu'HQD devrait justifier tout retard dans ses demandes de projet d'investissement et toute dépense liée un projet d'investissement et effectuée avant que le projet ne soit autorisé, et la Régie devrait rejeter les dépenses dont le retard n'est pas correctement justifié et qui résulte d'un manque de planification et de pro-activité de la part d'HQD, afin de rendre HQD pleinement imputable du calendrier de ses projets d'investissement.

* Malgré la réponse d'HQD (HQD-2 doc. 2, p. 25, rép. 14), et bien que son argumentation tienne la route, la création d'un compte de frais reportés pour récupérer les charges d'exploitation associées au projet qui ne sont pas capitalisables, constitue un traitement réglementaire particulier, découlant de l'exigence réglementaire d'autoriser les frais associés à des projets d'investissement qu'à partir du moment où ils sont reconnus par la Régie. Dès lors il serait aussi possible, même dans le cas de retard à

demander une autorisation de projet d'investissement, d'avoir une dérogation réglementaire pour intégrer les charges d'exploitation, avant que le projet ne soit autorisé, avec les charges d'investissement réalisées mais non encore autorisées, ce qui simplifierait le suivi des dépenses d'investissement en n'utilisant qu'un seul compte de dépenses par projet d'investissement et en identifiant clairement dans le suivi des projets les dépenses qui sont des charges d'exploitation, qui pourraient être récupérées ultérieurement dans le revenu requis d'HQD, et alors soustrait de la valeur nette des investissements.

L'idéal serait toutefois d'obtenir l'autorisation des investissements importants avant qu'ils ne soient amorcés et d'en tenir compte dans les causes tarifaires pertinentes en temps opportun.

- Suivi du projet

(HQD-2 doc. 2, pages 25-26) « **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. HQD 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'efficience et de la performance.**»

* Le suivi et le contrôle des bénéfices réels tirés de la réalisation du projet OSC devraient être faits dans le cadre des rapports annuels d'HQD, en justifiant les écarts des bénéfices réels relativement aux originales. De même HQD devra faire rapport des indicateurs de qualité de service et de satisfaction de la clientèle en lien avec la réalisation du projet OSC et l'optimisation des processus. Nous croyons que les effets sur la qualité de service et la satisfaction de la clientèle résultant de la réalisation de projets d'investissements devraient être discutés, justifiés et faire l'objet de mesures correctives, à l'intérieur du suivi propre à chaque projet d'investissement majeur.

* Nous prenons acte pour les prochaines causes tarifaires (indexations des charges de maintenance et d'exploitation nettes) qu'HQD catégorisera les actifs du projet OSC dans la catégorie maintien des actifs (HQD-2 doc. 2, rép. 10.c, p. 20).

Conclusion et recommandations principales

Nous avons précédemment formulé un ensemble de recommandations (paragraphe débutant par *). La réalisation du projet OSC nous apparaît nécessaire pour maintenir dans le futur la qualité de service et poursuivre l'amélioration de l'efficience d'HQD. Toutefois nous formulons un ensemble de critiques et de recommandations dont :

* Nous ne pouvons nous prononcer définitivement sur le caractère juste et raisonnable des coûts rattachés au projet OSC, en absence de précisions de la part d'HQD (nommément sur les différentes ressources utilisées et les coûts associés) et/ou de référentiels (balisages, comparaison avec des projets antérieurs etc.). L'analyse du

processus de sélection ne nous permet pas de conclure que les coûts d'investissement, du projet OSC, sont vraiment minimisés (dont les coûts chargés par Accenture).

* Nous pensons que la contingence et la possibilité de dépasser les coûts autorisés du projet (de 15% ou plus avant de demander une nouvelle autorisation au CA d'H.Q.) doivent être mieux justifiés et mieux encadrés par la Régie. Le fait de signer un contrat ferme avec Accenture, ne semble pas réduire le taux de contingence, relativement aux projets assumés par HQD. De même la contingence intégrée par HQD est plus élevée (en %) que la contingence ou provision utilisée par HQT pour un même type, et une durée comparable, de projet. Le choix du taux de contingence par HQD devrait ainsi être mieux justifié et la partie de contingence non utilisée devrait être soustraite des coûts du projet intégrée dans la base tarifaire, en respect des clientèles.

* Il devrait y avoir un mécanisme incitatif explicite pour limiter l'utilisation de la contingence et réduire les coûts réels du projet, ce dès la sélection des fournisseurs.

* Nous questionnons la dépense de radiation d'actifs en 2012 et demandons qu'HQD justifie mieux et assure un meilleur suivi concernant l'amortissement de ses logiciels.

* Le projet OSC exerce des pressions à la hausse sur les tarifs, nous croyons qu'un analyse de sensibilité de la rentabilité du projet devrait être effectuée et qu'il devrait y avoir un meilleur suivi des coûts du projet et de ses bénéfices. Bien que moindres que pour SIC, des risques et impacts pourront affecter la disponibilité et la qualité du service et la satisfaction de la clientèle, il faut mieux gérer les risques et prévoir les correctifs.

Richard Dagenais pour l'ACEF de Québec.