

PROJET DE SOLUTION INFORMATIQUE
POUR LA GESTION DE LA RELATION
AVEC LA CLIENTÈLE

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	4
2	CONTEXTE	5
3	OBJECTIFS	6
3.1	Relationnel client	6
3.2	Efficacité opérationnelle	7
3.3	Environnement technologique	7
4	DESCRIPTION DU PROJET	8
5	JUSTIFICATION DU PROJET	8
5.1	Pérennité du parc applicatif	8
5.2	Limites opérationnelles	9
5.3	Intelligence d'affaires	10
5.4	Expérience client	10
5.5	Une mise à niveau nécessaire	11
6	L'APPROCHE PRÉCONISÉE	11
6.1	La solution	11
6.2	Nécessité de lancer la réalisation du projet en 2016	12
7	OPTIONS ÉVALUÉES	13
7.1	Évaluation des options et recommandation	14
7.1.1	Méthodologie d'évaluation des options	14
7.1.2	Option retenue	17
8	COÛT DU PROJET	18
9	IMPACTS	19
9.1	Impacts tarifaires et analyse de sensibilité	19
9.2	Impacts sur la qualité de prestation du service de distribution de gaz naturel	20
9.3	Mesures prises ou qui seront prises afin de mitiger les risques liés au projet	20
10	CALENDRIER PROPOSÉ	22
11	AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS	22

12 DEMANDE DE GAZ MÉTRO	23
13 ANNEXES	24

1 INTRODUCTION

1 Société en commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») désire obtenir l'autorisation de la Régie de
2 l'énergie (« Régie »), conformément à l'article 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie* (« Loi »), pour
3 la réalisation du projet de la nouvelle solution informatique utilisée pour la gestion de la relation
4 avec la clientèle (« Projet »). En vertu du paragraphe 1° de l'article 1 du *Règlement sur les*
5 *conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie*, une autorisation de la
6 Régie est requise par Gaz Métro pour acquérir, construire ou disposer des immeubles ou actifs
7 destinés à la distribution de gaz naturel dans le cadre d'un projet, dont le coût est estimé à 1,5 M\$
8 ou plus.

9 Gaz Métro demande à la Régie que le Projet, dont le coût total est estimé en ce moment entre
10 ■■■■ et ■■■■, procède en deux phases. La présente demande porte sur la phase 1 du Projet,
11 soit la phase conceptuelle, laquelle est estimée à 2,1 M\$. Pour la phase 2, et sous réserve de la
12 décision de la Régie autorisant la tenue de la phase 1, Gaz Métro demandera l'approbation de
13 l'investissement pour la réalisation de la suite du Projet, soit les phases de développement et
14 d'implantation.

15 Le présent document a pour objectif de détailler les éléments supportant la demande relative à
16 la Phase 1 du Projet.

2 CONTEXTE

1 Au cours des deux dernières décennies, une transformation majeure entre fournisseurs et clients
2 s'est opérée alors que ces derniers sont exposés à de plus en plus de choix et qu'ils sont de plus
3 en plus informés. Par le fait même, les clients deviennent plus critiques et sont conscients qu'ils
4 ont de plus en plus de pouvoir à l'égard des choix de consommation qu'ils souhaitent faire. Donc,
5 de façon à mieux répondre aux attentes grandissantes des clients actuels et futurs, les
6 entreprises doivent se doter de moyens pour mieux comprendre qui sont leurs clients et ce dont
7 ils ont besoin dans l'optique de construire et de gérer une relation durable avec eux. La gestion
8 de la relation clientèle, communément appelée CRM (customer relationship management), se
9 définit comme l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les
10 informations relatives aux clients actuels et potentiels, dans le but de les fidéliser en leur offrant
11 le meilleur service possible. C'est donc en orientant l'entreprise vers le client que la gestion de la
12 relation avec la clientèle peut prendre son plein essor.

13 Cette notion d'orientation client, ou de client centrique, dans un contexte où il est difficile d'entrer
14 en contact de façon individuelle et quotidienne avec l'ensemble des clients, rend impossible cette
15 mission sans les outils appropriés. Après une revue extensive de ses outils, Gaz Métro est
16 aujourd'hui convaincue qu'elle n'est pas en mesure de rencontrer les besoins du marché sans un
17 investissement significatif dans les systèmes de gestion de la relation avec la clientèle.

18 Les CRM, en terme de technologies, sont des progiciels qui offrent les outils qui permettent de
19 supporter la gestion de la relation client et toute la notion de connaissance client et même de
20 traiter directement avec le client, que ce soit sur le plan de la vente, du marketing ou du service
21 à la clientèle.

22 La naissance de ces outils de gestion de la relation clientèle a rendu possible la gestion de la
23 relation client à grande échelle. Connaissance des besoins, approche personnalisée,
24 accompagnement et satisfaction du client dans un contexte de masse sont maintenant dans
25 l'univers du possible avec les outils disponibles sur le marché.

26 Il est à noter que les solutions CRM disponibles sur le marché ont fait leur preuve quant aux
27 leviers qu'elles offrent pour améliorer les processus d'affaires, par les fonctionnalités qu'elles

1 apportent. Les expériences des autres entreprises et la littérature abondante sur le sujet en font
2 foi.

3 C'est dans ce contexte, qu'à l'instar de très nombreuses entreprises dans plusieurs secteurs
4 d'activités dont Hydro Québec, Gaz Métro a décidé de lancer ce Projet. Ce Projet va au-delà du
5 choix et de la mise en place d'un logiciel de marché. Il consiste à revoir certains de ses processus,
6 de sélectionner et d'implanter une technologie reconnue et de compléter la solution par des outils
7 d'intelligence d'affaires et par l'intégration de ces éléments dans son environnement interne
8 informationnel et applicatif.

3 OBJECTIFS

9 Le Projet dont il est question dans ce document, touche de façon importante trois pans de
10 l'entreprise, soit les ventes, le marketing et le service à la clientèle (SaC). Il est à noter que le
11 Projet ne vise pas à remplacer la solution de gestion de la relation clientèle présentement en
12 place dans le secteur du SaC résultant du projet SAP 2B¹. Le Projet intégrera plutôt le SaC en
13 créant un pont bidirectionnel de partage d'informations entre la nouvelle solution proposée et la
14 solution existante.

15 Les objectifs du Projet sont articulés autour de trois grands axes, soit le relationnel client,
16 l'efficacité opérationnelle et l'environnement technologique.

3.1 RELATIONNEL CLIENT

17 Gaz Métro a à cœur la croissance et le maintien de sa clientèle et dans cette optique, Gaz Métro
18 tient à mieux connaître ses clients de façon à répondre à leurs besoins et attentes toujours
19 grandissants.

20 De façon générale, les outils de gestion de la relation clientèle (CRM) ont été développés, entre
21 autres, pour offrir une plateforme centralisée permettant de recueillir et de rassembler l'ensemble
22 des informations disponibles relatives à un client, actuel ou futur. Cet amalgame d'informations
23 provenant de sources multiples, qui se retrouve désormais centralisé à même un outil
24 technologique performant, permet d'obtenir un portrait complet du client, portrait défini comme

¹ R-3730-2010, B-1, Gaz Métro-1, document 1, page 7

1 « vision 360° ». Cette vision 360° est essentielle dans un contexte visant à mieux connaître le
2 client de façon à agir de la meilleure manière avec et envers lui. En ayant une vue centralisée de
3 l'information concernant le client, il devient possible de mieux comprendre ce dernier et d'orienter
4 les actions de l'entreprise envers lui. Cette connaissance accrue permet de mieux accompagner
5 le client tout au long de son cycle de vie, c'est-à-dire du contact initial jusqu'à la fin éventuelle de
6 sa relation avec l'entreprise, en passant, par exemple, par la négociation d'une entente de service
7 ou la proposition d'un produit lui étant adapté, de façon à maintenir une satisfaction élevée du
8 client et ainsi maximiser les chances d'acquisition et de rétention de ce dernier.

3.2 EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

9 L'efficacité et la performance organisationnelles sont au cœur même des valeurs de Gaz Métro,
10 et se doter des meilleurs outils afin de continuer à s'améliorer est un élément incontournable de
11 la stratégie d'entreprise. D'autant plus que l'efficacité opérationnelle a un impact direct sur le
12 niveau de service au client et sur les coûts pour le desservir.

13 Les outils CRM procurent désormais un levier technologique pour parfaire les processus
14 d'affaires. En effet, le traitement informationnel et communicationnel est optimisé pour faciliter la
15 gestion de la relation clientèle tant à l'interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. L'automatisation de
16 nombreux processus administratifs manuels, les flux automatisés d'informations, les fonctions de
17 mobilité et le suivi de performance en temps réel ne sont que quelques éléments qui permettent
18 à une entreprise de revoir ses façons de faire, en ayant comme objectif de mettre en place des
19 processus orientés client, permettant à la fois l'augmentation du niveau de satisfaction de la
20 clientèle ainsi que les bénéfices de l'entreprise.

3.3 ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

21 Les orientations, basées sur les stratégies d'architecture d'entreprise de Gaz Métro, visent à
22 simplifier et à rationaliser son parc applicatif tout en réduisant les enjeux d'intégration.

23 Les outils de type CRM sont conçus, entre autres, pour permettre l'optimisation du traitement
24 « front office », en offrant une plateforme unique permettant de remplacer des parcs applicatifs
25 complexes, qui étaient autrefois nécessaires pour couvrir les différentes étapes d'un processus
26 d'acquisition clientèle ou de gestion de la donnée client. Cette efficacité technologique vient aussi

1 supporter et orienter les efforts en efficacité opérationnelle, par la révision et l'optimisation des
2 processus d'affaires.

4 DESCRIPTION DU PROJET

3 Les projets de transformation, de la nature des solutions CRM, sont des projets complexes de
4 par la transformation organisationnelle qu'ils peuvent induire. Afin de préciser les efforts et les
5 coûts requis, Gaz Métro présente ce projet en deux phases comme mentionné à la section 1. La
6 phase 1 du Projet consistera donc à réaliser la « révision des processus » et « la conception du
7 nouveau système ». La phase 2 portera sur la réalisation, les tests et la mise en marche. C'est
8 donc dans la phase 1 que se prendront toutes les décisions qui conditionneront l'effort et les coûts
9 reliés à la solution globale. En scindant le Projet en deux phases et en s'assurant d'effectuer un
10 travail de révision et d'analyse exhaustif lors de la phase 1, le coût total du Projet sera mieux
11 estimé et les coûts totaux de livraison mieux contrôlés.

5 JUSTIFICATION DU PROJET

12 Gaz Métro exposera dans cette section certains aspects qui démontrent que la situation actuelle
13 n'est guère soutenable dans le temps, venant de ce fait appuyer la présente demande.

5.1 PÉRENNITÉ DU PARC APPLICATIF

14 Le premier aspect a trait à la pérennité de nos systèmes actuels. Les évaluations internes
15 identifient près de 30 systèmes maison (« parc applicatif ») pour supporter les secteurs ventes et
16 marketing, développés avec des langages informatiques qui sont désormais désuets, tout comme
17 les plateformes logicielles sous-jacentes. De plus, les ressources internes et externes pour
18 supporter de telles applications se font de plus en plus rares. Il est aussi important de souligner
19 que la fin du support, offert par la firme Microsoft à quelques éléments au sein de l'architecture
20 technologique de Gaz Métro, met une pression accrue sur l'évolution du parc applicatif.

21 Le vaste parc applicatif de Gaz Métro rend aussi très complexes le support et les modifications
22 aux systèmes, par leur nature vieillissante et les multiples interfaces qui permettent
23 d'interconnecter les différents systèmes entre eux. Gaz Métro évalue que d'ici 2019, l'ensemble

1 de ces applications devra être revu et reprogrammé, si aucune autre solution technologique n'est
2 implantée, impliquant des coûts élevés et ce, dans le seul but d'assurer la continuité des
3 opérations telles qu'elles le sont aujourd'hui.

5.2 LIMITES OPÉRATIONNELLES

4 Le second aspect est relié à des enjeux de processus internes et de gestion de la relation clientèle
5 causés par l'environnement informationnel de Gaz Métro. Ces limites opérationnelles ont un
6 impact direct sur le niveau d'efficacité et de performance de l'organisation. Gaz Métro vient ici
7 décrire une liste d'éléments importants, mais non exhaustifs, qui affectent ses opérations au
8 quotidien.

9 **Gestion de la chaîne d'acquisition client** – les systèmes en place ne permettent pas de
10 faire les liens entre la communication initiale avec un client (publipostage, lien web, contact
11 téléphonique entrant au service à la clientèle) et la vente éventuelle réalisée auprès de ce
12 client. Ceci limite l'analyse de l'efficacité des différents canaux d'acquisition.

13 **Non-Qualité** – plus de 30% des dossiers de ventes contiennent des erreurs d'informations
14 qui doivent être corrigées manuellement par l'équipe de soutien administratif des ventes.
15 Ces erreurs sont entre autres liées au traitement manuel et papier des contrats. Les forces
16 de ventes, interne et externe, n'ont pas les outils technologiques nécessaires pour
17 informatiser le traitement contractuel, ce qui résulte en des informations incomplètes ou
18 complètement absentes, en de l'information illisible, des noms légaux inexacts, des risques
19 liés aux erreurs de saisie, etc.

20 **Tâches sans valeur ajoutée** – plus de 35% des activités reliées au traitement administratif
21 des ventes sont sans valeur ajoutée. Qu'il s'agisse de photocopies, de télécopies,
22 d'archivage ou de numérisation, les étapes requises pour gérer les processus papier
23 présentement en place sont longues et fastidieuses.

24 **Gestion de l'information client** – les informations sont dupliquées dans plusieurs systèmes
25 ce qui rend difficile le maintien de l'intégrité de ces données. De multiples saisies, mises à
26 jour et validations sont nécessaires au quotidien pour maintenir une base de données la plus
27 intègre possible.

1 **Mobilité** – la force de vente de Gaz Métro évolue présentement dans un environnement
2 technologique qui limite l'accès aux différentes informations sur les clients et sur les données
3 internes via les appareils mobiles et qui, par le fait même, diminue l'efficacité du travail de
4 vente sur la route.

5 **Activité de la force de ventes internes et externes** – les informations reliées aux actions
6 de la force de ventes sont limitées par le manque de fonctionnalité des applications en place
7 chez Gaz Métro.

8 **Évolution des besoins fonctionnels** – Gaz Métro doit faire face à une évolution de ses
9 besoins d'affaires avec un parc applicatif à la fois complexe et limité tel que mentionné dans
10 la section 5.1. Qu'il s'agisse par exemple d'utiliser les réseaux sociaux ou de suivre les pertes
11 de clients, l'évolution des nouveaux besoins fonctionnels n'est pas possible par les systèmes
12 en place.

5.3 INTELLIGENCE D'AFFAIRES

13 D'un point de vue marketing, la nature et la qualité des données actuellement disponibles ne
14 permettent pas d'optimiser la connaissance du client, ce qui a notamment un effet sur les
15 orientations de marchés et l'efficacité des campagnes commerciales. De plus, les nombreux
16 systèmes utilisés pour l'analyse de l'information et le type de données disponibles rendent les
17 analyses lourdes et fastidieuses tout en requérant un temps de validation très important.

5.4 EXPÉRIENCE CLIENT

18 Les informations sur les clients de Gaz Métro sont difficilement accessibles et souvent
19 incomplètes. De plus, compte tenu de la multitude de systèmes qui composent le portrait
20 informationnel du client, la vue 360° de ce dernier n'est guère possible. Ce portrait global est
21 pourtant essentiel pour définir le cycle de vie du client, en identifier les moments clés et en
22 augmenter notre compréhension, de façon à améliorer nos processus et orienter nos actions en
23 ayant en tête une expérience client en lien avec des consommateurs de plus en plus exigeants
24 avec leurs fournisseurs.

5.5 UNE MISE À NIVEAU NÉCESSAIRE

1 Le parc applicatif désuet, les enjeux opérationnels quotidiens, le besoin de développer une
2 intelligence d'affaires accrue pour permettre l'optimisation de la relation client, ainsi que les limites
3 imposées par les systèmes actuels au support de la croissance et de l'amélioration de la
4 performance de Gaz Métro, sont tous des éléments qui se doivent d'être adressés pour le
5 maintien d'une gestion efficiente de la relation clientèle.

6 La présente preuve vise à démontrer qu'une technologie intégrée et simplifiée, jumelée à une
7 révision des processus existants rendus possibles par cette même technologie, contribueraient
8 grandement à concrétiser les améliorations nécessaires pour répondre aux enjeux énoncés dans
9 la section 5 qui ne peut, d'aucune façon, se contenter du statu quo.

6 L'APPROCHE PRÉCONISÉE

10 Même si la structure informationnelle actuelle, constituée de plusieurs systèmes, peut encore
11 recevoir des modifications et ajustements, la désuétude de la majorité des applications à court
12 terme rend le statu quo impossible. Les orientations de Gaz Métro et les besoins liés à
13 l'amélioration de la performance nécessitent un changement structurel important.

14 Il sera donc nécessaire que de nouvelles applications soient mises en place pour répondre aux
15 besoins des départements Ventes et Marketing et ce, par la mise en place d'une nouvelle solution
16 telle que celle proposée dans ce Projet ou dans l'alternative, par un réinvestissement massif dans
17 un parc applicatif désuet qui ne permet pas de répondre aux orientations de Gaz Métro, ce qui, à
18 la lumière des informations énoncées dans la présente preuve, n'est pas une réelle option.

6.1 LA SOLUTION

19 La simplification du portefeuille d'applications informatiques, préconisée par l'entreprise, passe
20 par le choix d'une solution technologique constituée d'un minimum de modules qui sont intégrés
21 entre eux, et qui répondent à l'essentiel des besoins d'affaires importants actuels et futurs pour
22 les départements Ventes et Marketing. Cette solution devra aussi répondre à certains besoins du
23 service à la clientèle et être intégrée à la solution actuelle utilisée par ce dernier.

1 Pour la solution envisagée (« la Solution »), de nombreux bénéfices sont attendus. Parmi les plus
2 importants, on peut considérer un effet positif sur la rétention et la satisfaction de la clientèle,
3 l'augmentation des ventes, une meilleure circulation de l'information entre les départements et
4 ce, principalement de façon automatisée, une meilleure qualification des clients potentiels et des
5 opportunités d'affaires, un meilleur retour sur investissements des actions commerciales, une
6 réduction des coûts et une réduction du nombre d'erreurs.

7 En plus de ces bénéfices, la Solution aura des impacts opérationnels positifs tels qu'une réduction
8 de la complexité du parc applicatif et sa mise à niveau, une meilleure connaissance du client, de
9 meilleurs outils de suivi des clients, actuels et potentiels, de meilleurs outils de suivi de vente et
10 de maintien, une réduction de l'utilisation du papier dans les processus, une introduction de la
11 mobilité, une amélioration de l'intelligence autour des données et un processus automatisé
12 continu entre les départements en contact avec le client. De plus, la Solution procure les leviers
13 nécessaires pour diminuer les coûts liés à la gestion de la relation clientèle dans son ensemble.

6.2 NÉCESSITÉ DE LANCER LA RÉALISATION DU PROJET EN 2016

14 En plus des éléments soulevés en préambule de cette section, le lancement du Projet le plus
15 rapidement possible est supporté par d'autres aspects qui viennent appuyer l'urgence d'agir. Les
16 nombreux départs à la retraite à venir au sein de l'organisation mettent une grande pression sur
17 le transfert de connaissances. Ce transfert de connaissances serait nettement facilité par la
18 collecte d'informations au moyen d'une solution informatique permettant d'intégrer l'intelligence
19 d'affaires des différents individus et les informations qui sont présentement maintenues sur des
20 supports non reliés entre eux (fichiers Excel, dossiers papier, etc.).

21 Aussi, les solutions CRM ont fait leur preuve quant aux leviers qu'elles offrent pour réaliser des
22 ventes supplémentaires, maintenir la clientèle et augmenter l'efficacité opérationnelle.
23 Évidemment, Gaz Métro a tout intérêt à mettre en place rapidement une solution qui, ultimement,
24 bénéficiera à l'ensemble de la clientèle par les ventes supplémentaires qui seront réalisées et la
25 réduction des coûts reliés à celles-ci, provenant entre autres d'une meilleure gestion des activités
26 opérationnelles et une diminution des tâches sans valeur ajoutée. Il est à noter que de nombreux
27 investissements dans le parc applicatif des Technologies de l'Information seront nécessaires tant

1 qu'une nouvelle solution ne sera pas mise en place. Ces investissements ne sont nécessaires
2 que pour maintenir le support opérationnel et les mises à jour occasionnelles.

3 Pour l'ensemble de ces raisons, Gaz Métro juge essentiel de procéder avec le Projet dans les
4 plus brefs délais.

7 OPTIONS ÉVALUÉES

5 Gaz Métro se devait d'aller à la recherche d'une solution qui lui permette de répondre à ses
6 besoins et ses objectifs, ainsi que de trouver un partenaire, l'intégrateur, pour l'accompagner
7 dans l'implantation de celle-ci.

8 L'exercice global du choix de la solution s'est organisé autour de deux (2) grandes étapes. Une
9 première étape, celle de la demande de renseignements (« RFI »), pour identifier les premiers
10 besoins et confirmer l'existence de solutions qui puissent y répondre, tout en évaluant de façon
11 sommaire l'envergure financière d'une telle solution.

12 Cette première étape a permis d'évaluer quatre fournisseurs, qui ont été retenus parmi plus de
13 80 disponibles, basé sur la présentation de leurs solutions d'un point de vue fonctionnel et
14 technique, en mettant l'accent sur la façon par laquelle elles pourraient s'intégrer au contexte de
15 Gaz Métro. C'est donc Oracle, Salesforce.com, Microsoft et SAP qui se sont prêtées à l'exercice.
16 Ces entreprises et leurs solutions sont à l'avant-garde de l'industrie au niveau des solutions CRM.

1 À l'issue de l'exercice, deux fournisseurs et trois solutions ont été retenus comme finalistes et ont
2 été invités à répondre à une demande de proposition. Les solutions qui ont été présélectionnées
3 sont :

- 4 ○ C4C (Cloud For Customer), construite et distribuée par la compagnie SAP et mise
5 en œuvre (implantée) par le tandem SAP et Cap Gemini
- 6 ○ Microsoft Dynamics, construite et distribuée par Microsoft et mise en œuvre par
7 Avanade, filiale de Microsoft et Accenture. Cette solution est disponible en deux
8 (2) versions : infonuagique (cloud) ou hybride (cloud et sur-site). Chacune de ces
9 options a été analysée comme une solution à part entière

10 La deuxième étape, celle de la demande de proposition a été lancée avec comme objectif de
11 préciser les besoins et l'orientation du Projet, et choisir une solution avec un intégrateur. Cette
12 dernière phase a été structurée selon plusieurs étapes telles que, l'expression et l'analyse
13 détaillée des besoins, l'architecture de la solution, la rédaction de l'appel d'offres et l'analyse de
14 ses résultats, l'analyse du Projet et la recommandation.

7.1 ÉVALUATION DES OPTIONS ET RECOMMANDATION

7.1.1 Méthodologie d'évaluation des options

15 Afin d'évaluer de façon rigoureuse et sur une base commune les trois solutions, une liste de
16 critères d'évaluation des solutions et des fournisseurs a été établie. Ces critères portaient sur
17 les sept dimensions suivantes :

- 18 1) *Coûts* : Coût total de possession de la solution incluant les licences logicielles, le matériel
19 (infrastructure), l'effort d'implantation (honoraires), ainsi que les frais récurrents de support
20 et de maintenance.
- 21 2) *Adéquation aux besoins d'affaires* : Couverture fonctionnelle des solutions, en fonction
22 des besoins d'affaires préalablement identifiés pour chacun des processus faisant partie
23 de la portée du Projet. Une couverture native des besoins d'affaires, c'est-à-dire

1 nécessitant un minimum de personnalisation, était recherchée. L'effort de
2 personnalisation, lorsque nécessaire, a été évalué.

3 3) *Adéquation aux requis techniques* : Qualité technologique de la solution selon différents
4 critères (le type d'hébergement, soit cloud ou sur-site, les plateformes supportées,
5 l'évolutivité de la solution, les capacités d'intégration avec d'autres systèmes, la sécurité,
6 les fonctions de mobilité, la facilité de support et de maintenance, etc.). De plus, une
7 solution basée sur une technologie moderne répondant aux principes et standards
8 d'architecture de Gaz Métro et pouvant être aisément intégrée dans son environnement
9 existant était recherchée.

10 4) *Expérience avec le fournisseur* : Chacun des deux fournisseurs a été invité dans les
11 locaux de Gaz Métro pour des sessions de travail s'étalant sur huit à dix jours. Ceci visait,
12 d'un côté à s'assurer de la compréhension par le fournisseur des besoins de Gaz Métro,
13 et d'un autre côté, à évaluer sa méthode de travail pour être en mesure de constater si
14 l'adéquation avec Gaz Métro est bonne.

15 5) *Profil et expérience du fournisseur* : Critères portant sur l'expertise métier du fournisseur
16 au niveau de la gestion de la relation client, son expérience d'implantation de la solution
17 dans des entreprises ayant un contexte similaire à Gaz Métro, ses références clients et
18 sa solidité financière.

19 6) *Approvisionnement responsable* : Gaz Métro s'est donnée comme mandat d'assurer ses
20 opérations tout en respectant l'environnement. Les soumissionnaires doivent ainsi
21 démontrer leurs initiatives en matière de développement durable, d'éthique, de respect de
22 l'environnement, de santé et sécurité au travail ainsi que de développement
23 socioéconomique.

24 7) *Conditions générales* : Les fournisseurs devaient se conformer aux conditions générales
25 d'achat de biens et de services de Gaz Métro. Les soumissionnaires acceptant ces
26 dernières ont été privilégiés.

27 Sur la base des critères identifiés ci-haut, l'évaluation des réponses aux demandes de
28 propositions s'est effectuée pour les deux fournisseurs retenus pour ce processus.

Gaz Métro a alors réalisé l'évaluation de chacune des options en leur desservant ultimement une note globale et la solution Microsoft en version Hybride s'est avérée comme la solution à retenir.

7.1.2 Option retenue

1 , La solution Microsoft, dans sa version hybride offre les avantages suivants :

- 2 - permet une meilleure réponse aux besoins d'affaires;
- 3 - possède des capacités fonctionnelles et techniques ainsi qu'une expertise métier du
- 4 fournisseur plus appréciées;
- 5 - constitue une offre très complète et très claire, démontrant aussi une compréhension
- 6 supérieure des besoins;
- 7 - est une meilleure solution d'un point de vue technique et architectural;
- 8 - est une solution caractérisée par plus de souplesse;
- 9 - permet une facilité d'apprentissage compte tenu de l'utilisation des outils Microsoft déjà
- 10 en place;
- 11 - permet un contact et une collaboration avec le fournisseur, lors d'ateliers de travail
- 12 communs, jugés très positifs par les participants;
- 13 - est une solution facilement modulable au fil des ans; et
- 14 - permet une implantation sur site qui facilite l'intégration et donne plus de contrôle à
- 15 Gaz Métro.

16 En plus de la facilité d'intégration et le contrôle des évolutions, le prix de la solution hybride est
17 également un avantage sur l'équivalent Microsoft en infonuagique. À la lumière des analyses
18 effectuées et des efforts supplémentaires investis à l'interne lors du choix de l'option retenue,
19 Gaz Métro est convaincue que la solution Microsoft Dynamics en version hybride est la meilleure
20 option pour atteindre les objectifs préalablement identifiés à la section 3 de la présente preuve.

8 COÛT DU PROJET

1 La phase 1, pour laquelle ce document est déposé vise donc:

- 2 • la réalisation de la révision des processus pour les départements Ventes, Marketing et
- 3 des processus liés au Service à la clientèle;
- 4 • la conception et l'architecture du nouveau système d'information;
- 5 • l'estimation des efforts et des coûts pour la phase 2.

6 Gaz Métro soumet à la Régie une demande d'investissement pour l'autoriser à engager des
7 sommes nécessaires à la réalisation de la phase 1. Les coûts de cette phase sont détaillés dans
8 le tableau suivant :

	Investissements Capitalisables	Dépenses d'exploitation	Total
Main d'œuvre interne et externe	██████████	██████████	██████████
Logiciels	██████████	████	██████████
Contingence ██████	██████████	██████████	██████████
Total avec Contingence	1 682 419 \$	452 755 \$	2 135 174 \$

9 Les coûts en main d'œuvre interne et externe représentent principalement les efforts d'analyse
10 de plusieurs ressources pour la revue et la définition des processus d'affaires, et pour la
11 conception de la solution en collaboration avec, entre autres, les utilisateurs, les ressources
12 fonctionnelles, l'intégrateur et le chargé de projet.

1 Les coûts en logiciels sont exclusivement constitués de déboursés pour utiliser un environnement
2 afin de tester les logiciels.

3 Enfin, la contingence de [REDACTED] représente la marge de manœuvre requise pour pallier les
4 imprévus.

9 IMPACTS

9.1 IMPACTS TARIFAIRES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

5 L'analyse de coûts de la phase 1 du Projet et présentée à l'annexe 1 a été effectuée sur une
6 période de 10 ans, pour refléter adéquatement la période d'amortissement des investissements.

7 Cette annexe présente les investissements et les dépenses non capitalisables liés à la phase 1
8 du Projet. On y retrouve ainsi, l'investissement requis de 1,682 M\$ (ligne 14), qui est entièrement
9 capitalisable, ainsi que des dépenses de 0,453 M\$ (ligne 23) pour les activités non capitalisables
10 de la phase 1 du Projet, soit principalement les activités de revue des processus.

11 Les investissements en frais reportés sont essentiellement constitués de la main d'œuvre interne
12 et externe nécessaires à la conception de la solution finale ainsi que les déboursés pour
13 l'environnement test. La révision des processus d'affaires est entièrement imputée aux dépenses
14 d'exploitation et aucun achat d'équipement n'est prévu à la phase 1 du Projet.

15 L'impact tarifaire de la phase 1 de la proposition de Gaz Métro se traduit par une augmentation
16 de la valeur actuelle nette des tarifs de 2,196 M\$ sur 10 ans, tel que démontré à l'annexe 2.

17 L'impact sur le coût de service a été déterminé en considérant les paramètres suivants :

- 18 ➤ le rendement attribuable à la base de tarification moyenne est calculé selon le coût en
19 capital prospectif après impôts, soit 5,43² %;
- 20 ➤ la dépense d'impôts est établie selon les taux actuellement en vigueur, soit 26,9 %;
- 21 ➤ la dépense d'amortissement est entièrement attribuable aux investissements en frais
22 reportés;

² Voir à cet effet la décision D-2015-181 (par. 500). Ce taux sera révisé lors du dépôt R-3879-2014, CT-2016 le 14 décembre 2015.

- 1 ○ Gaz Métro propose d'amortir l'investissement initial en frais reportés de [REDACTED]
2 (annexe 1, ligne 8), sur une période de 10 ans débutant le mois suivant la date de
3 mise en service, afin de refléter la durée de vie utile estimée du Projet.

4 Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de sensibilité de la phase 1 du Projet
5 considérant des variations de $\pm 10\%$ sur les coûts en capital et d'exploitation estimés au cours
6 des 10 prochaines années.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ SUR 10 ANS

Coûts	Scénario retenu Effet tarifaire (\$)
100 %	2 195 649
+ 10 %	2 415 214
- 10 %	1 976 084

**9.2 IMPACTS SUR LA QUALITÉ DE PRESTATION DU SERVICE DE
DISTRIBUTION DE GAZ NATUREL**

7 Gaz Métro n'anticipe aucun impact sur la qualité de prestation des services aux clients durant la
8 réalisation du Projet.

9 La section suivante décrit plus amplement les mesures qui ont été ou qui seront prises pour
10 mitiger les risques de hausses de coûts liés au Projet dans son ensemble.

**9.3 MESURES PRISES OU QUI SERONT PRISES AFIN DE MITIGER LES
RISQUES LIÉS AU PROJET**

11 A. Gaz Métro propose de procéder pour l'instant uniquement à la phase conceptuelle du Projet,
12 estimée à 2,1 M\$ et à une analyse exhaustive des résultats afin de s'assurer que l'orientation
13 retenue permettra d'atteindre les objectifs visés par Gaz Métro.

14 B. Gaz Métro a défini ses besoins de façon exhaustive et a suivi une approche rigoureuse pour
15 la sélection de la solution, telle que présentée dans la section 4. En effet, plus de 280 besoins
16 d'affaires et requis techniques avec un niveau de détails très précis ont été traités et
17 analysés en vue du Projet.

- 1 C. La définition des besoins et l'évaluation des solutions ont été effectuées conjointement par
2 les équipes des Ventes, du Marketing, du Service à la clientèle et des Technologies de
3 l'Information. Le travail a été approfondi à un niveau de précision élevé pour cette étape.
- 4 D. La démarche de sélection a été approuvée et encadrée par l'équipe corporative
5 d'approvisionnement biens et services de Gaz Métro.
- 6 E. L'équipe de projet s'est assurée d'avoir le support entier de la direction de Gaz Métro, tout
7 au long de la démarche, et son engagement envers la réalisation du Projet.
- 8 F. Une équipe dédiée à la gestion du changement a été prévue dans la structure du Projet afin
9 de gérer, dans un contexte de transformation, le risque relié à l'appropriation et à l'utilisation
10 du nouveau système par les ressources de Gaz Métro, de faciliter la transition et d'encadrer
11 les changements aux processus et aux procédures de travail des utilisateurs.
- 12 G. L'équipe de gestion de projets de Gaz Métro assurera la coordination du Projet et a prévu
13 faire appel à la firme Gartner, firme externe indépendante, pour assurer la qualité de gestion
14 et de livraison du Projet. Des revues ponctuelles effectuées à des moments-clés dans
15 l'échéancier du Projet par Gartner favoriseront le respect de la qualité.

10 CALENDRIER PROPOSÉ

- 1 La phase 1 du Projet, soit la phase de révision des processus et d'analyse de la future solution,
- 2 devrait débuter en janvier 2016 et se terminer à la fin du mois de juin 2016.
- 3 Les principales activités et échéancier du Projet sont comme suit :

Principales activités	Échéancier
1. Finalisation de l'entente avec le fournisseur de services d'intégration	Décembre 2015
2. Lancement de la phase 1	Janvier 2016
3. Planification et organisation	Janvier 2016
4. Révision des processus	Janvier à avril 2016
5. Analyse	Mars à juin 2016
6. Finalisation des estimations et dépôt à la Régie pour la réalisation (Phase 2)	Été 2016

11 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS

- 4 Aucune autorisation spécifique en vertu d'autres lois n'est nécessaire pour la réalisation du Projet.

12 DEMANDE DE GAZ MÉTRO

Gaz Métro demande à la Régie d'autoriser la phase 1 du présent Projet d'investissement consistant à effectuer la révision des processus et l'analyse globale pour l'implantation d'une solution informatique pour la gestion de la relation avec la clientèle, tel que décrit à la section 4 du présent document.

Elle demande également la création d'un compte de frais reportés, portant intérêts au taux moyen du coût en capital en vigueur, afin d'y inscrire les coûts du Projet et de les inclure dans la Cause tarifaire 2018.

Elle demande finalement à la Régie d'interdire la divulgation, la publication et la diffusion de l'information caviardée dans le présent document.

13 ANNEXES

- 1 Annexe 1 – Analyse coûts et bénéfices
- 2 Annexe 2 – Impact sur les tarifs

ANALYSE COÛTS/BÉNÉFICES
PROJET DE SOLUTION INFORMATIQUE
POUR LA GESTION DE LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE

		(000 \$)											
		Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	TOTAL
1													
2													
3	COÛTS - FRAIS REPORTES												
4	Logiciels												
5	Consultants												
6	Salaires internes												
7	Contingence												
8													
9	COÛTS - IMMOBILISATION												
10	Equipements												
11	Remplacement équipements												
12	Contingence immobilisations												
13													
14	Coûts - Investissement initial												1 682
15	ÉCONOMIES ATTENDUES- DÉPENSE D'EXPLOITATION												
16	Salaires et licences	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	FRAIS ADDITIONNELS- DÉPENSE D'EXPLOITATION												
19	Salaires (ressources internes et externes)												
20	Contingence sur les dépenses												
21		453	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	453
22													
23	Frais additionnels nets - Dépenses d'exploitation												453

**IMPACT SUR LES TARIFS
PROJET DE SOLUTION INFORMATIQUE
POUR LA GESTION DE LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE**

	Coût du capital prospectif après impôts ⁽¹⁾ 5,43%		Coût du capital prospectif avant impôts 6,82%		(000 \$)						
	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
1											
2											
3											
4											
5											
6 FRAIS REPORTÉS- solde début											
7 COÛTS											
8 AMORTISSEMENT											
9 FRAIS REPORTÉS - solde fin											
10 EQUIPEMENT (IMMO.) - solde début											
11 COÛTS											
12 AMORTISSEMENT											
13 EQUIPEMENT - solde fin											
14 BASE DE TARIFICATION MOYENNE	841	1 598	1 430	1 262	1 094	925	757	589	421	252	84
15 IMPACT COÛT DE SERVICE											
16 RENDEMENT SUR LA BASE	46	87	78	69	59	50	41	32	23	14	5
17 IMPÔTS	12	22	20	18	15	13	11	8	6	4	1
18 AMORTISSEMENT	0	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
19	57	277	266	254	243	231	220	208	197	185	174
20 DÉPENSES D'EXPLOITATION											
21 Économies attendues	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 Frais additionnels	453	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 IMPACT NET SUR LE COÛT DE SERVICE	510	277	266	254	243	231	220	208	197	185	174
24 IMPACT CUMULATIF SUR LE COÛT DE SERVICE	510	787	1 053	1 308	1 551	1 782	2 002	2 210	2 407	2 593	2 767
25 VALEUR ACTUELLE NETTE - EFFET NET SUR LES TARIFS	2 196	Augmentation									
<small>⁽¹⁾ Ce taux sera révisé lors du dépôt de la CT-2016 le 14 décembre 2015</small>											
26 IMPACT NET SUR LE COÛT DE SERVICE ACTUALISÉ	497	256	233	211	191	173	156	140	126	112	100