

PROGRAMME DE MODERNISATION PRE (ERP)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1 CONTEXTE	4
2 OBJECTIFS	5
2.1 Environnement technologique.....	6
2.2 Modernisation des processus d'affaires et opérationnels	7
3 DESCRIPTION DU PROGRAMME	8
3.1 le périmètre du Programme	9
3.2 La Solution PRE.....	11
3.3 Le Projet de modernisation RH	12
4 DOSSIER GÉNÉRIQUE	12
5 CALENDRIER DE RÉALISATION PROJETÉ	13

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES

- 1 **CTP** : Coût Total de Possession (traduction française du terme TCO)
- 2 **ERP** : Enterprise Resource Planning
- 3 **PRE** : Planification des Ressources de l'Entreprise (traduction française du terme
- 4 ERP)
- 5 **SAP** : Systems Applications and Products
- 6 **SAP ECC**: SAP ERP Central Component
- 7 **Solution nature** : Solution informatique adoptée sans modification ni personnalisation
- 8 **TCO** : Total Cost of Ownership
- 9 **TI** : Technologies de l'Information

INTRODUCTION

1 Énergir, s.e.c (Énergir) désire procéder, au cours des prochaines années, au remplacement de
2 la solution technologique PRE (ERP) actuelle trop personnalisée et désuète, et à la modernisation
3 des processus d'affaires touchés par ce changement.

4 Le présent document a pour objectif de détailler les éléments supportant ce remplacement.

1 CONTEXTE

5 La solution technologique PRE actuelle, SAP, a été implémentée chez Énergir en 2001; depuis,
6 elle est devenue une solution très personnalisée suite aux évolutions visant à satisfaire de
7 multiples besoins d'affaires et réglementaires. L'éditeur de la solution SAP a annoncé qu'à partir
8 de la fin 2025 il n'offrira plus de support pour cette solution, ce qui a mené l'équipe des
9 technologies de l'information d'Énergir (TI) à effectuer une évaluation de son système SAP et
10 élaborer un programme pour son remplacement afin d'assurer la continuité des opérations et la
11 modernisation des processus d'affaires au-delà de cette échéance.

- 12 • En 2017, Énergir a retenu les services de la firme Accenture pour procéder à cette
13 évaluation en se donnant les objectifs suivants :Diminution du coût total de possession
14 (CTP), réflexion sur la pertinence et l'évolution des composants utilisés,
- 15 • Orientation technologique et fonctionnelle se basant sur les meilleures pratiques du
16 marché,
- 17 • Optimisation de l'utilisation de la solution SAP,
- 18 • Améliorations de la satisfaction des propriétaires/utilisateurs de la solution SAP (TI et
19 Affaires).

20 Les résultats de l'évaluation ont démontré :

- 21 • que la solution SAP d'Énergir est très personnalisée (20% de plus que la moyenne de
22 l'industrie) ce qui rend complexe et coûteux tout changement de la plateforme et de tout
23 système connexe,

- 1 • la désuétude de SAP fait en sorte que ses composants sont limités dans leur capacité à
2 répondre aux besoins d'affaires découlant du plan stratégique d'Énergir,
- 3 • que la solution SAP n'est pas alignée avec les orientations technologiques d'Énergir, ces
4 dernières recommandant plutôt l'utilisation des solutions infonuagiques offrant de façon
5 native des fonctionnalités basées sur les meilleures pratiques de l'industrie. La
6 personnalisation de ces solutions se fait par configuration/paramétrisation,
7 comparativement à la version actuelle de SAP où les personnalisations doivent être faites
8 au travers de programmes informatiques coûteux à maintenir,
- 9 • que des pistes d'améliorations pour la solution actuelle SAP sont possibles par la
10 rationalisation des codes Z (codes créés pour la personnalisation due aux limitations de
11 SAP et pour les besoins réglementaires), par le nettoyage des données ainsi que la
12 simplification des processus opérationnels; par contre ces pistes, qui permettraient
13 uniquement d'éliminer les codes qui ne sont pas fréquemment utilisés, ne permettraient
14 pas à Énergir de mettre en place l'évolution requise de ses processus d'affaires pour la
15 réalisation de son plan stratégique.

16 Ainsi, l'évaluation a démontré que même en investissant dans les pistes d'améliorations
17 identifiées, la solution SAP actuelle ne répondra toujours pas aux objectifs d'Énergir en ce qui
18 concerne la réduction des coûts de possession et le support adéquat des besoins d'affaires.

19 Énergir confirme donc sa volonté de remplacer sa solution SAP actuelle avant la fin de 2025 par
20 des solutions infonuagiques implémentées sans personnalisation programmée (solutions de type
21 « nature »). Pour y arriver, Énergir compte sur la modernisation des processus d'affaires qui
22 seront touchés par ces changements informatiques.

2 OBJECTIFS

23 Énergir souhaite entreprendre, au cours des prochaines années, la réalisation de cet important
24 programme de modernisation de sa solution PRE (Programme) au travers duquel l'ensemble des
25 processus d'affaires présentement supportés par SAP, dont l'implantation originale remonte à
26 2001, seront modernisés et réimplémentés dans de nouvelles solutions infonuagiques.

27 Le Programme qu'Énergir propose vise à :

- 1 ▪ Réduire le risque technologique en remplaçant sa solution technologique PRE actuelle
- 2 SAP dont l'éditeur a annoncé ne plus la supporter à partir de la fin de l'année 2025;
- 3 ▪ Réduire le CTP de la solution technologique PRE. La solution actuelle SAP est au cœur
- 4 de toutes les opérations d'Énergir, et sa nature très personnalisée rend tout changement
- 5 lent, coûteux, et n'apporte qu'une valeur d'affaires très limitée;
- 6 ▪ Offrir aux secteurs d'affaires une solution contemporaine permettant la modernisation de
- 7 leurs processus d'affaire et la flexibilité nécessaire à leur constante évolution. Ces derniers
- 8 recherchent une plus grande agilité, et ce, dans des délais de plus en plus courts tout en
- 9 maîtrisant leurs coûts.

10 Les objectifs du Programme sont articulés autour de deux grands axes, soit l'environnement
11 technologique et la modernisation des processus d'affaires et opérationnels.

2.1 ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

12 Le premier aspect a trait à la pérennité des systèmes actuels. L'éditeur de la solution SAP ayant
13 annoncé qu'il n'offrira plus de support, avec le niveau de service actuel, dès la fin de l'année 2025
14 pour la version de la solution utilisée par Énergir (connue sous le nom de ECC), trois possibilités
15 s'offriront aux entreprises souhaitant bénéficier de l'assistance de l'éditeur SAP après cette date :

- 16 • elles pourront soit migrer vers la nouvelle génération de cette solution PRE, nommée
- 17 SAP4/HANA,
- 18 • soit renouveler le service de support avec l'éditeur mais à des conditions nettement moins
- 19 avantageuses qui seront précisées ultérieurement,
- 20 • ou encore se tourner vers de tierces parties, telles que Rimini Street et Spinnaker, qui
- 21 proposent de poursuivre un service de support réduit pour la version actuelle de SAP.

22 Cependant, comme expliqué précédemment, ces deux dernières alternatives freinent toute
23 évolution éventuelle de la solution et ne permettent pas à Énergir de réaliser ses objectifs de
24 modernisation des processus ni de contribuer efficacement à la réalisation de son plan
25 stratégique.

26 Le deuxième aspect de l'environnement concerne la vision technologique d'Énergir, qui met
27 l'accent sur la solution infonuagique plutôt qu'une solution sur site (« *On Premise* ») afin de
28 permettre d'éliminer la notion d'obsolescence de l'environnement technologique. L'éditeur de la

1 solution infonuagique devient alors responsable de livrer des niveaux de services et Énergir n'a
2 notamment plus à se soucier de gérer la désuétude de l'équipement, sa mise à niveau, la capacité
3 requise (par exemple l'ajout ou retrait d'équipement en fonction du nombre d'utilisateurs) ainsi
4 que l'optimisation des mises à jours reliées à la cybersécurité.

5 Une solution infonuagique vise à garantir à Énergir un niveau de service supérieur à toute autre
6 solution « sur site ». C'est donc le principe même d'une solution infonuagique qui s'assure que le
7 système est toujours disponible pour utilisation, peu importe le nombre d'utilisateurs et leur
8 localisation.

2.2 MODERNISATION DES PROCESSUS D'AFFAIRES ET OPÉRATIONNELS

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

14 Une solution PRE moderne et flexible procure le levier technologique nécessaire pour parfaire
15 les processus d'affaires puisqu'elle repose, de façon native, sur les meilleures pratiques de
16 l'industrie. L'automatisation de nombreux processus administratifs manuels, les flux automatisés
17 d'informations, les fonctions de mobilité et le suivi de performance en temps réel ne sont que
18 quelques éléments qui permettent à une entreprise d'améliorer significativement ses processus
19 de planification et de gestion des ressources de l'entreprise.

20 Cette réflexion a mené Énergir à conclure qu'une modernisation de sa solution PRE ne peut être
21 exécutée sans s'accompagner d'une modernisation des processus d'affaires. L'ampleur de la
22 tâche, qui s'échelonne sur plusieurs années, démontre qu'il n'est pas trop tôt pour entamer ce
23 grand Programme. De plus, par prudence, Énergir préconise la segmentation du Programme en
24 plusieurs étapes successives, comme présenté à la section 3.

3 DESCRIPTION DU PROGRAMME

1 Comme mentionné précédemment, le Programme de modernisation PRE englobe à la fois le
2 remplacement de la solution PRE actuelle, SAP, et la modernisation des processus d'affaires
3 concernés par ce changement.

4 Le Programme, qui s'étendra sur plusieurs années, sera réalisé par étapes successives. Il sera
5 scindé à travers plusieurs phases d'investissements dont la pertinence s'articule globalement en
6 regard d'objectifs communs et de la synergie des bénéfices attendus.

7 Afin d'atteindre les trois objectifs clés du Programme, soit la réduction du risque technologique,
8 la réduction du coût total de possession de la plateforme PRE, ainsi que la capacité d'offrir aux
9 secteurs d'affaires la flexibilité nécessaire à l'évolution de leurs processus d'affaires, la direction
10 d'Énergir conclut que la réalisation du Programme doit nécessairement s'appuyer sur les deux
11 principes directeurs suivants :

- 12 ✓ Le principe "**zéro personnalisation**" : la feuille de route de l'implémentation de la nouvelle
13 solution PRE doit respecter le principe visant l'utilisation « nature » des solutions
14 technologiques retenues, mises à part celles rendues nécessaires par des besoins
15 réglementaires ou celles requises en vertu des conventions collectives de l'entreprise. Les
16 demandes de personnalisation seront analysées pour en apprécier l'impact à long terme,
17 tant au niveau des coûts de possession de la solution technologique que sur l'évolution de
18 processus d'affaires de l'entreprise.
- 19 ✓ **La modernisation des processus affaires** : la démarche doit reposer sur un exercice de
20 standardisation des processus d'affaires, c'est-à-dire un travail de révision venant
21 s'inspirer et s'appuyer sur les pratiques standards de l'industrie des services publics en
22 général et de la distribution gazière en particulier.

23 Dans le contexte actuel de transformation stratégique et organisationnelle Énergir est d'avis que
24 la majorité de ses processus d'affaires sont alignés sur les standards de l'industrie ou sont en
25 mesure de s'y adapter. Compte tenu de l'interdépendance entre les processus, une planification
26 rigoureuse de la séquence optimale de modernisation des processus visés dans le périmètre du
27 Programme (section 3.1 ci-après) est essentielle. Par conséquent, la définition, la segmentation
28 et l'ordonnancement des étapes seront élaborés de manière à limiter l'impact organisationnel lié

1 aux changements et à tenir compte des efforts d'intégration requis entre la solution existante et
2 la nouvelle.

3.1 LE PÉRIMÈTRE DU PROGRAMME

3 Le périmètre du Programme se définit comme suit :

- 4 • le remplacement de la solution PRE actuelle, SAP,
- 5 • la modernisation des processus d'affaires touchés,
- 6 • la gestion du changement incluant la formation des utilisateurs sur les processus d'affaires
7 modernisés et sur la nouvelle solution PRE,
- 8 • la mise à jour des processus de support informatique afin de répondre aux exigences de
9 support et de maintenance de la nouvelle solution PRE, et
- 10 • le support requis pour la transformation des secteurs d'affaires suite à la modernisation
11 de leur processus d'affaires et opérationnels.

12 Les processus visés actuellement par le Programme de modernisation PRE sont les suivants:

Les processus
<p>Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer un changement organisationnel • Gérer la rémunération de l'employé • Gérer la performance de l'employé • Gérer les absences longue durée • Gérer le comblement de poste • Gérer la formation interne et externe • Gérer la SST (santé sécurité au travail) • Gérer les talents • Suivre les indicateurs de performance
<p>Finances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité générale et fermeture de période • Gestion des projets d'immobilisation • Gestion des actifs • Gestion des taxes • Gestion de la trésorerie • Processus d'achat et décaissement, compte à payer

<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation financière et clôture
<p>Approvisionnements en biens et services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer les informations du fournisseur • Gérer les négociations avec les fournisseurs • Gérer les accords avec les fournisseurs • Gérer les contrats avec les fournisseurs • Gérer les demandes d'achat • Gérer les commandes d'achat • Gestion des catalogues des achats et services
<p>Gestion des actifs et du travail de maintenance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'atelier des compteurs • Gestion des localisations • Gestion des interventions d'urgence et autres appels prioritaires sur le réseau • Planification de l'entretien, de correction du réseau et des appareils de mesurage • Planification et exécution de l'entretien • Exécution des programmes correctifs • Exécution des programmes d'entretien préventif • Exécution des programmes de mesurage • Réalisation des ouvertures de compteurs et les activités de régulation • Réalisation des inspections finales et gestion des avis d'infraction • Gérer la réalisation des montages (préfabrication) • Gestion de la flotte de véhicules
<p>Chaîne d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification et prévisions des matériaux et services • Gestion des inventaires et des commandes
<p>Projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimation, planification et réalisation des projets de construction (amélioration et développement du réseau) • Estimation, planification et réalisation des projets majeurs • Estimation, planification et réalisation des projets TI
<p>Planification & budget</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la planification long-terme • Planification du capital et approbations de projets • Planification annuelle • Prévisions périodiques • Rapports de gestion et analyses des écarts • Analyses de rentabilité
<p>Production de la paie</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des temps • Gestion de la production de la paie
Services à la clientèle <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du service à la clientèle • Gestion des activités d'acquisition clientèle
Facturation gaz, crédit et recouvrement <ul style="list-style-type: none"> • Gérer la facturation • Gérer les encaissements
Gestion des compteurs <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des compteurs et des appareils • Gestion des lectures de compteurs

3.2 LA SOLUTION PRE

1 Comme indiqué à la section 2.1, une des possibilités retenues pour le remplacement de la solution
 2 PRE actuelle, est la migration vers la nouvelle génération de cette solution avec sa plateforme
 3 SAP4/HANA. Énergir a été informée que le développement d'une solution infonuagique complète
 4 et moderne pour le domaine des services publics est envisagée par SAP. D'autres acteurs de
 5 l'industrie offrent déjà ce type de solution adapté pour les services publics; c'est le cas de la
 6 solution proposée par Oracle avec sa suite de solutions infonuagiques (Oracle Cloud).

7 Toutes deux offrent aussi un ou plusieurs modules de leur solution sous forme infonuagiques,
 8 ainsi que des solutions reposant sur les meilleures pratiques de l'industrie. Cependant des
 9 analyses plus poussées doivent encore être complétées avant d'identifier la suite PRE qui
 10 cadrerait le mieux avec la vision technologique d'Énergir et qui favoriserait la mise en place des
 11 meilleures pratiques de l'industrie.

12 L'étude en cours sur ces deux propositions, soit SAP4/HANA et Oracle, vise à préciser le degré
 13 d'adéquation de chacune en regard de sa réponse aux capacités d'affaires et aux besoins
 14 d'intégration avec les autres systèmes propres à Énergir (mobilité, géomatique,
 15 approvisionnements gaziers, CRM, etc.). Trois axes sont présentement considérés dans cette
 16 étude :

- 17 - La vision technologique relativement à l'infonuagique
- 18 - La maturité de la solution pour les services publics
- 19 - Le mode « Zéro personnalisation ».

20 La Régie sera tenue informée de l'avancement de cette étude.

3.3 LE PROJET DE MODERNISATION RH

1 Pour tester la capacité de l'organisation à gérer la transition vers l'adoption de solutions standards
2 sans personnalisation, Énergir a identifié une des fonctions de support visées par le Programme,
3 soit le secteur des ressources humaines, en tant que candidat pour le lancement du Programme
4 et la modernisation des processus affaires. La réalisation de ce projet de modernisation de la
5 solution pour les ressources humaines, dont le bien-fondé et la pertinence ont déjà été analysés
6 et confirmés, permettra d'estimer, dès le début du Programme, la capacité de l'organisation à
7 absorber les changements apportés par la modernisation des processus et à implémenter une
8 nouvelle solution technologique.

9 Pour le secteur des ressources humaines, la solution Oracle s'est avérée être celle répondant le
10 mieux aux besoins d'affaires. Il est important de noter que le caractère non financier et non
11 transactionnel de cette solution permet à Énergir de conserver toutes ses options ouvertes à
12 l'égard du choix de la meilleure solution PRE pour les processus d'affaires qui suivront.

13 Énergir entend limiter la personnalisation de la solution implémentée pour les ressources
14 humaines aux exceptions découlant de décisions réglementaires ou celles requises en vertu des
15 conventions collectives de l'entreprise. Les demandes de personnalisation seront analysées pour
16 en apprécier l'impact à long terme, tant au niveau des coûts de possession de la solution
17 technologique que sur l'évolution de processus d'affaires de l'entreprise.

18 Une demande d'investissement en vertu de l'article 73 de la Loi est déposée distinctement, pour
19 approbation par la Régie, pour cet investissement. Le projet de modernisation de la solution pour
20 les ressources humaines (PRE-RH) est présenté à la pièce Energir-2, Document 1.

4 DOSSIER GÉNÉRIQUE

21 L'ampleur du projet de transformation du système PRE exige une démarche prudente pour sa
22 réalisation. C'est pourquoi Énergir prévoit scinder le dossier en plusieurs phases et demandes
23 d'investissements qui, bien qu'indépendantes les unes des autres, auront toutes pour objectifs
24 de s'intégrer à un nouveau système PRE.

25 Ainsi, le Programme de modernisation du système PRE s'étendra sur plusieurs années et fera
26 l'objet de plusieurs demandes d'investissements auprès de la Régie pour sa réalisation. Énergir

1 tient à préciser qu'en fonction de la séquence optimale d'implémentation qui sera définie, une
2 demande d'investissement pourrait viser un ou plusieurs blocs de processus énumérés
3 précédemment à la section 3.1. Pour favoriser les gains d'efficience au niveau du processus
4 réglementaire et maintenir une vision globale du Programme durant toute sa durée, Énergir
5 propose de regrouper sous un même dossier générique tous les projets d'investissements qui
6 seront liés au Programme de modernisation PRE.

7 À l'intérieur de ce dossier générique, chacune des demandes d'investissements du Programme
8 serait comptabilisée distinctement et ferait l'objet d'un suivi à la Régie eu égard à l'atteinte de ses
9 objectifs et au contrôle de ses coûts.

10 Énergir suggère aussi la tenue d'une séance d'information avec la Régie et les intervenants pour
11 discuter plus à fond du Programme et répondre aux interrogations qui pourraient subsister à la
12 lecture du présent document.

5 CALENDRIER DE RÉALISATION PROJETÉ

13 Il est à noter qu'un calendrier sera élaboré, et présenté, lorsque la séquence de modernisation
14 des processus visés dans le périmètre du Programme sera déterminée. Il sera ponctuellement
15 mis à jour en fonction de l'évolution de la définition, la segmentation et l'ordonnancement des
16 étapes du Programme.