

**PROJET DE MODERNISATION PRE - RH**  
**(RESSOURCES HUMAINES)**

---

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2 CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
2.1 Marché du travail .....	4
2.2 Contraintes technologiques .....	5
<b>3 OBJECTIFS ET JUSTIFICATION DU PROJET.....</b>	<b>6</b>
3.1 Environnement technologique.....	6
3.2 Efficience opérationnelle .....	7
3.3 Gestion des talents .....	9
3.4 Acquisition d'une expérience pertinente .....	10
3.5 Intégration de projets antérieurs.....	10
<b>4 DESCRIPTION ET PÉRIMÈTRE DU PROJET .....</b>	<b>11</b>
4.1 Choix de la solution.....	11
4.1.1 Technologies évaluées.....	11
4.1.2 Coûts évités.....	12
4.2 Périmètre du projet.....	13
4.3 Méthode d'implémentation et Gestion des risques .....	15
<b>5 CALENDRIER .....</b>	<b>15</b>
<b>6 COÛTS DU PROJET .....</b>	<b>16</b>
<b>7 IMPACTS .....</b>	<b>17</b>
7.1 Impacts tarifaires et analyse de sensibilité .....	17
7.2 Impacts sur la qualité de prestation du service de distribution de gaz naturel .....	19
<b>8 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS .....</b>	<b>19</b>
<b>9 DEMANDES D'ÉNERGIR.....</b>	<b>19</b>

**LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES**

<b>Infonuagique</b>	Modèle informatique qui, par l'entremise de serveurs distants connectés par Internet, permet un accès réseau, à la demande, à un bassin partagé de ressources informatiques configurables, externalisées et non localisables, qui sont proposées sous forme de services, évolutifs, adaptables dynamiquement et facturés à l'utilisation
<b>Oracle</b>	Éditeur d'une solution PRE
<b>Oracle HCM</b>	Modules RH de la solution Oracle
<b>PRE</b>	Planification des ressources de l'entreprise, traduction française du terme ERP ( <i>Enterprise Resource Planning</i> )
<b>Programme</b>	Programme de modernisation PRE
<b>Projet</b>	Projet de modernisation PRE-RH
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SaaS</b>	<i>Software as a Service</i> (Logiciel en tant que Service)
<b>SAP</b>	Principal éditeur de la solution PRE actuelle
<b>Solution nature</b>	Telle quelle, sans modification ou personnalisation
<b>SST</b>	Santé et sécurité au travail
<b>Success Factor</b>	Modules RH de la solution SAP
<b>TI</b>	Technologies de l'Information

## 1 INTRODUCTION

1 Énergir, s.e.c. (Énergir) désire obtenir l'autorisation de la Régie de l'énergie (la Régie),  
2 conformément à l'article 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie* (la Loi), pour réaliser le Projet de  
3 modernisation PRE-RH visant le remplacement des divers progiciels, dont certains modules SAP,  
4 présentement utilisés pour la gestion des ressources humaines ainsi que la modernisation des  
5 processus d'affaires afférents.

6 En vertu du paragraphe 1° de l'article 1 du *Règlement sur les conditions et les cas requérant une*  
7 *autorisation de la Régie de l'énergie* (le Règlement), une autorisation de la Régie est requise par  
8 Énergir pour acquérir, construire ou disposer des immeubles ou actifs destinés à la distribution  
9 de gaz naturel dans le cadre d'un projet dont le coût est estimé à 1,5 M\$ ou plus.

10 Énergir demande à la Régie d'autoriser le Projet au coût total de [REDACTED] qui sera réalisé sur une  
11 période de 13 mois se terminant en janvier 2020. Le présent document a pour objectif de détailler  
12 les éléments supportant cette demande et ceux requis par la Loi et le Règlement.

## 2 CONTEXTE

13 La présente demande d'investissement s'inscrit dans la stratégie d'Énergir de faire évoluer ses  
14 processus de gestion des ressources humaines et dans le cadre de la modernisation de la  
15 solution PRE actuelle (Énergir-1, Document 1).

### 2.1 MARCHÉ DU TRAVAIL

16 L'évolution du monde du travail est rapide et s'accélère. Cette réalité crée de la pression à  
17 s'adapter et à se renouveler constamment pour les organisations et les travailleurs. En ce sens,  
18 Énergir fait face à des défis en matière de ressources humaines auxquels elle était peu exposée  
19 auparavant. Ceux-ci ont récemment été mis en lumière par la présidente d'Énergir, madame  
20 Sophie Brochu, lors de l'audience relative à la Cause tarifaire 2018-2019<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> R-4018-2017, Phase 2, A-0049, NS, Vol. 2, pages 18-20.

1           « L'économie du Québec roule au maximum, roule au plein emploi. Aujourd'hui, le  
2           défi, il est tout autre et c'est un défi extraordinairement important pour les  
3           entreprises. [...] Tout le monde court après le même talent. Alors, le défi qu'on a  
4           comme société, comme entreprise, chez nous, chez vous, partout, c'est d'attirer des  
5           gens puis de les garder. Puis ça ne se limite pas à ça. [...] il va falloir former notre  
6           main-d'oeuvre pour rester à jour avec tout ce qui s'appelle les nouvelles  
7           technologies, avec le numérique. [...] Alors, dès qu'on pense à main-d'oeuvre, on  
8           se dit : il faut tout faire pour permettre à chaque homme, à chaque femme, peu  
9           importe ce qu'il ou qu'elle fait au sein d'une organisation, pour aller au bout du  
10          développement de leurs talents puis aller au bout de leur formation pour être en  
11          mesure de servir nos clients. »

12 Les analyses internes de l'entreprise ont démontré que 45 % des départs volontaires se  
13 produisent pour des raisons reliées au développement et à la carrière. De plus, 41 % des cadres  
14 spécialisés identifient le développement et la gestion de talents comme des pistes d'amélioration  
15 clé pour favoriser leur rétention au sein de l'entreprise. Par ailleurs, Énergir compte 51 % plus  
16 d'employés de 55 ans et plus aujourd'hui qu'il y a 10 ans.

17 Pour réaliser son projet d'entreprise et être en mesure de bien servir ses clients, Énergir doit donc  
18 réussir à attirer de nouveaux talents et retenir ses employés actuels. Dans le contexte de plein  
19 emploi et de départs accrus à la retraite, Énergir n'est pas la seule entreprise à faire face à ces  
20 défis. Bien au contraire, selon plusieurs experts du domaine<sup>2</sup>, il s'agit du plus grand défi de gestion  
21 de la main-d'œuvre auquel font actuellement face les organisations. Deux axes d'intervention  
22 sont identifiés comme les plus prometteurs par les experts : 1) des stratégies de recrutement en  
23 continu tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et 2) offrir un milieu de travail stimulant  
24 où les employés se sentent utiles et compétents et où ils peuvent se développer et progresser  
25 professionnellement.

## 2.2 CONTRAINTES TECHNOLOGIQUES

26 Les nouvelles technologies, telles que les solutions PRE infonuagiques, offrent des opportunités  
27 d'accroître l'efficacité opérationnelle de la fonction RH en intégrant un amalgame de progiciels  
28 dans une seule solution technologique et en automatisant les activités à faible valeur ajoutée,  
29 dégageant ainsi de la capacité auprès des employés RH actuels pour qu'ils puissent se

---

<sup>2</sup> Dossier – Des défis à relever, des occasions à saisir : Êtes-vous prêts pour demain ? Revue Gestion, 2019, volume 43, no. 4, pages 34-85.

1 concentrer à des activités plus complexes, dont notamment l'instauration de nouvelles stratégies  
2 de recrutement et de gestion intégrée des talents.

3 Les progiciels RH présentement utilisés par Énergir, dont les modules RH de la solution SAP  
4 actuelle, déployée en 2001, ne lui permettent pas de faire évoluer ses pratiques RH pour s'arrimer  
5 aux meilleures pratiques de l'industrie, ce que le Projet lui permettra de faire.

### **3 OBJECTIFS ET JUSTIFICATION DU PROJET**

6 Le Projet s'inscrit dans le Programme de modernisation PRE présenté à la pièce Énergir-1,  
7 Document 1 et vise le remplacement de la majorité des progiciels RH de l'organisation et la  
8 modernisation des processus RH d'Énergir. Les objectifs du Projet sont articulés autour de trois  
9 grands axes, soit l'environnement technologique, l'efficacité opérationnelle et la gestion des  
10 talents, comme présentés aux sections 3.1, 3.2 et 3.3.

11 À ces trois objectifs visant spécifiquement la fonction RH d'Énergir s'ajoute l'acquisition d'une  
12 expérience pertinente en matière de transition d'une solution PRE très personnalisée à une  
13 solution native, qu'elle soit SAP ou Oracle, ainsi qu'en matière de modernisation des processus  
14 d'affaires, comme présenté à la section 3.4.

15 Finalement, la section 3.5 traite de deux projets d'investissements de moins de 1,5 M\$  
16 préalablement autorisés par la Régie, qui font maintenant partie intégrante du Projet.

#### **3.1 ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE**

17 Comme exposé à la pièce Énergir-1, Document 1, les orientations d'Énergir en matière de TI  
18 visent à simplifier et à rationaliser le parc des progiciels actuels tout en réduisant les enjeux  
19 d'intégration entre ceux-ci. Aujourd'hui, la fonction RH s'appuie sur un ensemble de progiciels qui  
20 ne sont pas intégrés l'un à l'autre, contrairement à ce qu'offre la solution retenue, soit le progiciel  
21 Oracle HCM. Ce progiciel inclut plusieurs modules nécessaires aux processus RH en plus d'offrir  
22 une plateforme intégrée permettant de remplacer un ensemble de progiciels distincts, dont  
23 certains sont désuets, qui étaient autrefois nécessaires pour couvrir les différents processus RH.

1 Le Projet éliminera les silos entre les différents progiciels RH actuels, ce qui permettra d'accroître  
2 la qualité, la fiabilité et la disponibilité des données nécessaires à la prise de décisions et  
3 favorisera la performance de la fonction RH.

4 Plus précisément, le Projet vise notamment le remplacement des modules RH de la solution SAP  
5 actuelle qui est difficile à entretenir et à améliorer compte tenu du niveau de personnalisation de  
6 celle-ci. La solution SAP actuelle n'offre pas non plus la fiabilité à long terme requise pour faire  
7 évoluer une organisation comme Énergir. En effet, comme précisé à la pièce Énergir-1,  
8 Document 1, l'éditeur de la solution SAP a annoncé qu'il n'offrira plus de support pour cette  
9 solution à partir de la fin 2025.

10 Le Projet vise également à intégrer au sein d'une même solution le progiciel de gestion de la  
11 performance des employés, aussi appelée Bilan Individuel (la solution BI). La solution BI a été  
12 développée dans une technologie aujourd'hui désuète pour laquelle Énergir possède peu  
13 d'expertise à l'interne et qui ne peut pas répondre au besoin d'intégration technologique souhaitée  
14 par l'entreprise.

15 Finalement, le Projet intégrera aussi au sein de la même solution un module pour assurer le  
16 recrutement du nouveau personnel. Le progiciel de recrutement actuel n'est pas et ne peut être  
17 intégré à aucune solution PRE d'envergure. De plus, l'éditeur du progiciel qu'utilise présentement  
18 Énergir a cessé de le faire évoluer ce qui requiert une solution de remplacement qui, idéalement,  
19 pourrait s'intégrer à une solution PRE infonuagique.

### **3.2 EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE**

20 En plus de moderniser l'environnement technologique des processus RH d'Énergir, le Projet vise  
21 la réalisation de gains en efficacité opérationnelle permettant de dégager la capacité nécessaire  
22 à l'évolution des pratiques RH, dont celles décrites à la section 3.3.

23 Les gains en efficacité opérationnelle anticipés concernent principalement trois volets, soit  
24 l'informatisation de formulaires papier, l'intégration des données et des modules au sein d'une  
25 seule solution technologique, ainsi que l'automatisation de tâches cléricales. Ces trois volets sont  
26 exposés ci-dessous et illustrés par des exemples.

1 Un des bénéfices attendus du Projet concerne l'informatisation des formulaires papier. À titre  
2 d'exemple, actuellement, les employés d'Énergir doivent compléter un formulaire papier pour  
3 signaler tous changements à leur situation personnelle et ce formulaire doit être ensuite transmis  
4 par courrier interne et traité par un employé RH. L'employé RH doit, selon la situation, saisir cette  
5 information dans une ou plusieurs bases de données. Le Projet permettra d'informatiser les  
6 formulaires papier utilisés pour la gestion des différents événements de vie des employés.

7 De plus, l'information au dossier de l'employé ne sera saisie qu'une seule fois, soit par l'employé  
8 lui-même, son gestionnaire, ou un employé RH, selon le cas, et le progiciel Oracle HCM fera  
9 automatiquement les liens requis entre les différents modules déployés. L'information sera donc  
10 centralisée à l'intérieur d'une seule base de données permettant un accès rapide, une plus grande  
11 intégrité des données et une meilleure fiabilité de celles-ci. Par exemple, lorsqu'un candidat sera  
12 embauché, les informations personnelles qu'il aura préalablement saisies dans l'interface de  
13 recrutement, tels son nom et son adresse, seront automatiquement disponibles dans les autres  
14 modules RH de la solution Oracle HCM, éliminant la saisie supplémentaire présentement  
15 nécessaire par un employé RH. L'intégration des données réduira les risques d'erreur de saisie  
16 et simplifiera également la recherche d'information. Les systèmes parallèles de consignation de  
17 l'information, opérés manuellement par les employés RH, seraient également éliminés puisque  
18 toute l'information pertinente sera disponible au même endroit et en même temps.

19 L'intégration des différents progiciels au sein d'une même solution technologique contribuera à  
20 l'amélioration des processus RH actuels. Par exemple, le progiciel actuellement utilisé pour le  
21 recrutement n'offre pas les outils adéquats pour permettre l'intégration avec les autres processus  
22 RH d'Énergir. Ce progiciel permet seulement d'afficher les postes à l'externe ce qui requiert une  
23 saisie supplémentaire, dans une autre interface, si les postes sont également affichés à l'interne.  
24 Oracle HCM permet de pallier cette situation en plus de favoriser l'intégration avec les autres  
25 modules, dont l'accueil et l'intégration des nouveaux employés ainsi que leur formation. Ainsi,  
26 lorsqu'un candidat sera embauché, un parcours d'accueil et d'intégration pourra être  
27 automatiquement assigné à son profil, incluant aussi les formations qu'il devra suivre pour mieux  
28 connaître son environnement de travail.

29 Le Projet permettra également la programmation des flux de travail et l'automatisation de tâches  
30 cléricales, tels la saisie d'information, le classement, la validation, etc., qui, aujourd'hui,  
31 nécessitent une intervention manuelle d'un employé RH. La pré-configuration des extractions de



1 données et la production rapide de rapports basés sur des données à jour réduiront d'autant les  
2 efforts requis par la fonction RH pour le traitement et l'analyse des données requises pour la  
3 production de tableaux de bord utiles aux gestionnaires de l'entreprise.

4 La solution Oracle HCM inclut un guichet libre-service qui favorisera l'autonomie des employés  
5 dans la mise à jour de leur dossier d'employé et celle des gestionnaires quant à l'accès à des  
6 données pertinentes concernant leur équipe. Ainsi, plusieurs processus administratifs, comme la  
7 modification d'une adresse, des contacts d'urgence, ou d'une adresse courriel, pourront être  
8 effectués sans l'intervention d'un employé RH, réduisant d'autant les efforts requis de la fonction  
9 RH pour ces activités cléricales.

### **3.3 GESTION DES TALENTS**

10 Les gains en efficacité opérationnelle permettront de dégager de la capacité de travail qui sera  
11 réinvestie dans des activités à portée plus stratégique maintenant requises par Énergir pour rester  
12 concurrentielle sur le marché du travail.

13 L'industrie du gaz naturel requiert des employés hautement qualifiés nécessitant jusqu'à 24 mois  
14 de formation pour assurer la montée en compétences de certains postes clés au sein de  
15 l'organisation. Cette spécialisation des emplois, avec peu d'équivalents sur le marché, met  
16 beaucoup de pression sur l'attraction et la rétention des employés afin de réduire les risques  
17 associés à la pénurie de main-d'œuvre. En plus des métiers spécialisés, Énergir désire attirer,  
18 conserver et développer les meilleurs talents dans toute l'organisation pour atteindre les résultats  
19 de performance et pour offrir la meilleure expérience client possible.

20 Combiné à cela, l'évolution rapide des technologies amènera de plus en plus d'emplois à se  
21 transformer. Par conséquent, plusieurs employés – voire la majorité d'entre eux – devront  
22 développer leurs connaissances et compétences, et même en acquérir de nouvelles. Il est donc  
23 impératif que la fonction RH se consacre à de nouvelles stratégies de recrutement et de soutien  
24 au développement des talents.

25 Oracle HCM offre les fonctionnalités nécessaires pour soutenir une nouvelle stratégie intégrée  
26 de gestion des talents à travers toutes ses étapes, ce que les modules RH de la solution SAP

1 actuelle et les autres progiciels ne supportent pas. La technologie est essentielle<sup>3</sup> pour faire  
2 évoluer les processus RH, accélérer certains de ceux-ci, comme le recrutement et la revue de  
3 talents, et dégager les employés RH de tâches cléricales. Cela permettra à ces derniers de  
4 s'investir davantage, entre autres, dans des activités de recrutement proactives, de  
5 développement des talents et d'analyses prédictives pour alimenter la planification des besoins  
6 de main-d'œuvre et l'identification des meilleures stratégies de rétention des talents.

### **3.4 ACQUISITION D'UNE EXPÉRIENCE PERTINENTE**

7 Le Programme de modernisation PRE nécessitera une révision en profondeur des processus  
8 d'affaires actuels de l'entreprise afin de les arrimer à la solution technologique retenue, laquelle  
9 ne sera pas personnalisée. Compte tenu de l'effort anticipé par l'organisation pour gérer le  
10 changement, Énergir souhaite disposer d'une expérience pertinente qui lui permettra de mieux  
11 planifier les étapes du Programme de modernisation PRE, comme précisé à la pièce Énergir-1,  
12 Document 1.

### **3.5 INTÉGRATION DE PROJETS ANTÉRIEURS**

13 Des projets d'investissements de moins de 1,5 M\$ visant le progiciel de gestion de la performance  
14 (solution BI) et le progiciel pour le recrutement ont été autorisés lors de précédents dossiers  
15 tarifaires d'Énergir<sup>4</sup>. Ces deux projets, estimés à 725 k\$ chacun, visaient à remplacer les  
16 applications actuelles et à les intégrer à la solution SAP.

17 Ces projets avaient été identifiés avant que l'entreprise ne décide de lancer le Programme de  
18 modernisation PRE visant le remplacement de la solution SAP actuelle par une nouvelle solution  
19 PRE infonuagique. Les deux projets ont donc été revus puis intégrés au présent Projet.

20 Il était prévu que la solution BI soit opérationnelle pour septembre 2019 afin de répondre aux  
21 besoins de fin d'exercice financier de l'entreprise. L'intégration de la solution BI au Projet de  
22 modernisation PRE-RH a donc nécessité qu'Énergir entreprenne dès janvier 2019 la planification

---

<sup>3</sup> Bersin by Deloitte (2017). The HR Maturity Model, research article, 15 pages.

<sup>4</sup> R-3987-2016, décision D-2017-094, paragr. 306, et R-4018-2017, décision D-2018-158, para. 352.

1 et la réalisation du Projet afin de rencontrer les mêmes objectifs fixés pour le remplacement initial  
2 de la solution BI.

#### **4 DESCRIPTION ET PÉRIMÈTRE DU PROJET**

3 L'approche retenue dans le cadre du Programme est d'opter pour une solution infonuagique du  
4 type logiciel en tant que service (SaaS) alignée sur deux principes directeurs, soit la zéro  
5 personnalisation et la modernisation des processus d'affaires (voir Énergir-1, Document 1). La  
6 solution PRE-RH (Oracle HCM) s'inscrit aussi dans cette approche et favorisera l'évolution des  
7 processus RH d'Énergir tout en diminuant les coûts et les délais de déploiement des solutions  
8 informatiques. Une solution infonuagique SaaS assurera qu'Énergir pourra adapter ses  
9 processus RH au même rythme que ceux de l'industrie.

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

##### **4.1 CHOIX DE LA SOLUTION**

15 Tel que mentionné à la pièce Énergir-1, Document 1, Énergir analyse les solutions PRE de SAP  
16 et Oracle pour le Programme de modernisation PRE. Ainsi, Énergir a évalué les solutions RH  
17 disponibles chez ces éditeurs. L'évaluation de la solution RH retenue a été réalisée en fonction  
18 de la capacité de modernisation des processus RH, l'orientation technologique infonuagique où  
19 l'utilisation des processus préconfigurée prime sur la personnalisation et l'intégration avec notre  
20 éventuelle plateforme PRE.

##### **4.1.1 Technologies évaluées**

21 Les deux solutions évaluées, SAP Success Factors et Oracle HCM sont établies comme les  
22 meneurs dans le domaine selon la firme Gartner, et les deux solutions supportent l'orientation  
23 technologique infonuagique où l'utilisation des processus préconfigurés prime sur la

1 personnalisation. Par ailleurs, les deux solutions répondent aux objectifs de modernisation des  
2 processus RH.

3 La différence notable entre les deux solutions se situe au niveau des possibilités d'intégration  
4 avec la plateforme PRE infonuagique de leur éditeur respectif. En ce moment, la solution Success  
5 Factors de SAP ne peut s'intégrer nativement avec la solution PRE infonuagique de SAP, même  
6 si technologiquement il s'agit de progiciels d'un même éditeur. La solution Success Factors  
7 nécessiterait une équipe TI d'Énergir dédiée pour maintenir et opérer un module d'intégration  
8 entre Success Factors et la solution PRE infonuagique de SAP. La solution Oracle HCM s'intègre  
9 nativement avec les autres modules de l'offre PRE infonuagique d'Oracle.

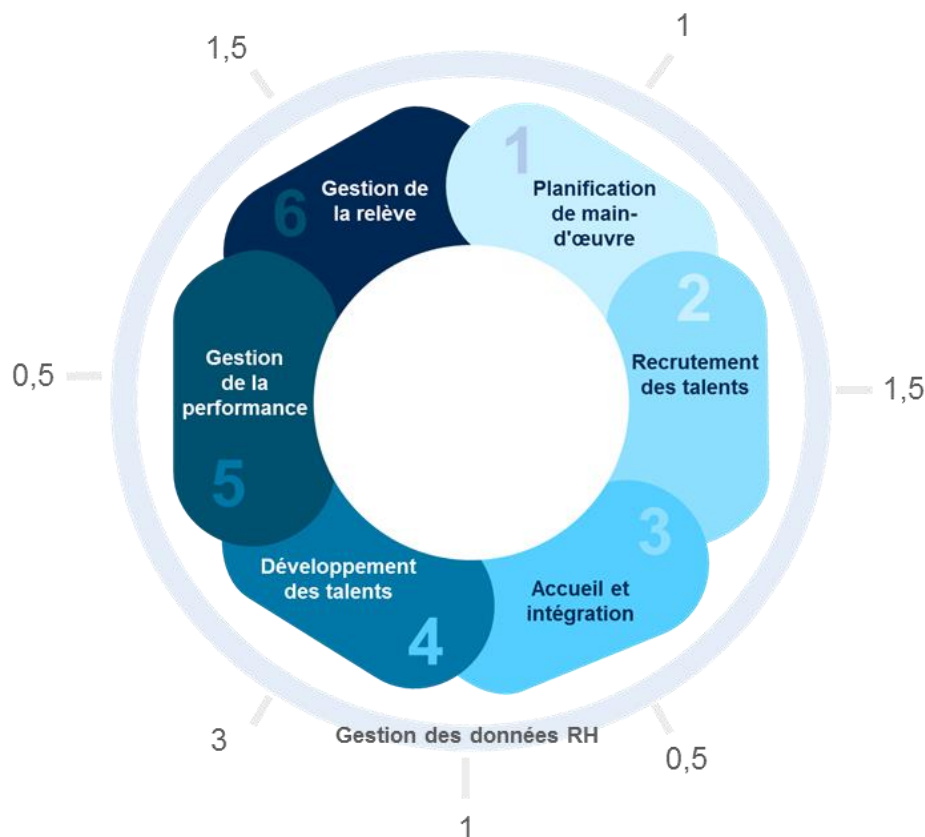
10 Énergir a déterminé qu'elle réduirait ses risques futurs relativement à la solution PRE  
11 infonuagique en optant pour la solution Oracle HCM puisqu'elle respecte l'orientation TI visant la  
12 simplification et la rationalisation du parc de progiciels, qu'elle ne nécessiterait pas un module  
13 d'intégration avec la solution PRE qu'Énergir choisira, s'il s'agit du même éditeur, et parce que  
14 Oracle se démarque présentement comme le leader en matière de PRE infonuagique.

#### 4.1.2 Coûts évités

15 Tel qu'énoncé précédemment, le contexte actuel nécessite qu'Énergir fasse évoluer ses  
16 pratiques et processus associés à chacune des étapes du cycle de gestion des talents.  
17 L'entreprise, comme l'ensemble du marché, fait également face à une croissance des départs  
18 occasionnée par les retraites et une situation de plein emploi, ce qui génère un plus grand volume  
19 d'activités pour la fonction RH.

20 Ce contexte nécessiterait l'ajout de nouvelles ressources afin de permettre à Énergir de demeurer  
21 compétitif sur le marché du travail. Il est estimé qu'au cours des prochaines années, l'entreprise  
22 aurait besoin de pourvoir 9 postes supplémentaires. Ces nouveaux effectifs seraient nécessaires  
23 pour faire évoluer les processus RH, mener à bien les nouvelles activités associées à ceux-ci,  
24 maintenir les opérations courantes dans un contexte de croissance de leurs volumes et assurer  
25 le traitement de données RH ainsi que la génération de rapports afin de soutenir la prise de  
26 décision dans l'organisation.

- 1 La répartition des effectifs supplémentaires qui seraient nécessaires si le Projet n'avait pas lieu  
 2 est présentée selon chacune des étapes du cycle de gestion des talents, en équivalent temps  
 3 complet (ETC) :



- 4 Par l'efficacité opérationnelle générée, l'ajout de plusieurs fonctionnalités et l'intégration des  
 5 différents modules RH, la solution Oracle HCM permettra d'éviter une portion importante de ces  
 6 effectifs supplémentaires.
- 7 Un estimé conservateur suggère que le Projet permettrait d'éviter au moins les deux tiers des  
 8 postes supplémentaires. Ainsi, sur un horizon de 10 ans, l'investissement initial requis pour le  
 9 Projet est équivalent aux coûts évités associés aux postes à pourvoir sans le Projet. Les coûts  
 10 évités par le Projet n'ont pas été intégrés à l'analyse de l'impact tarifaire (section 7).

#### 4.2 PÉRIMÈTRE DU PROJET

- 11 Les processus d'affaires touchés et les progiciels remplacés sont les suivants :

Processus RH	Logiciels actuels	Projet
<b>Phase 1</b>		
<b>Gérer un changement organisationnel</b> Gérer la structure organisationnelle Réaffecter un employé	SAP Manuel, Nakisa	Oracle HCM
<b>Gérer la rémunération de l'employé</b> Gérer les modifications salariales	SAP, Excel	Oracle HCM
<b>Gérer la performance de l'employé</b> Gérer la performance Gérer les objectifs Gérer les modifications salariales associées à la performance	BI, Manuel Excel, SAP	Oracle HCM
<b>Gérer les absences longue durée</b> Gérer le départ Gérer l'absence	SAP Manuel	Oracle HCM
<b>Phase 2</b>		
<b>Gérer le comblement de poste</b> Gérer le recrutement Embaucher et réembaucher un employé Accueillir et intégrer un employé	CV Manager SAP Manuel	Oracle HCM
<b>Gérer la formation interne et externe</b> Établir l'offre de formation Gérer la demande de formation Planifier et organiser les activités de formation	Excel SAP, Manuel PeopleFluent	Oracle HCM
<b>Gérer la SST</b> Gérer les contestations SST	Manuel	Oracle HCM
<b>Gérer les talents</b> Planifier la main-d'œuvre Effectuer des revues de talents Établir des objectifs et plans de développement Gérer la relève	Manuel	Oracle HCM
<b>Phases 1 et 2</b>		
<b>Se mesurer</b> Produire les rapports Suivre les indicateurs de performance Réaliser des analyses	SAP Manuel	Oracle HCM

- 1 Les processus suivants **ne font pas partie du périmètre** du Projet :
- 2     • Gestion du temps;
- 3     • Gestion de la paie;
- 4     • Gestion de la formation à l'École de Technologie Gazière; et
- 5     • Gestion des avantages sociaux.

### 4.3 MÉTHODE D'IMPLEMENTATION ET GESTION DES RISQUES

1 L'implémentation se fera en deux phases et avec le support d'un intégrateur externe (Deloitte).  
2 La Phase 1 a pour objectif de déployer les modules Oracle HCM requis par les principaux  
3 processus RH présentement utilisés chez Énergir, dont la solution BI, d'ici septembre 2019 afin  
4 de rencontrer les besoins corporatifs de fin d'exercice financier de l'entreprise. La Phase 2 a pour  
5 objectif de déployer des modules Oracle HCM supplémentaires pour les autres processus  
6 existants d'Énergir ainsi que les modules offrant de nouvelles fonctionnalités qui enrichiront les  
7 capacités de la fonction RH.

8 La méthode d'implémentation retenue pour le Projet est itérative (ou par incrément) et elle  
9 séquence le mode de livraison module par module. Le choix de la méthodologie s'appuie sur les  
10 avantages qu'elle confère, soit :

- 11 • Facilité à valider la capacité de l'organisation à gérer le changement;
- 12 • Création rapide de valeur pour l'entreprise;
- 13 • Agilité à s'ajuster aux réalités de l'entreprise;
- 14 • Priorisation basée sur les préférences de la fonction RH; et
- 15 • Meilleure gestion des risques.

16 Par ailleurs, la gestion des risques est aussi assurée par le traitement méthodique de chacun des  
17 modules d'Oracle HCM selon les étapes suivantes:

- 18 • Définition des requis d'affaires;
- 19 • Documentation de l'analyse des écarts et planification de la gestion du changement;
- 20 • Design des processus cibles et configuration d'Oracle HCM;
- 21 • Réalisation de tests et développement du matériel de formation des employés;
- 22 • Mise en production et stabilisation.

## 5 CALENDRIER

23 Le calendrier ci-dessous présente l'échéancier d'implémentation proposé par Énergir. Afin de  
24 respecter l'échéancier prévu, une autorisation de la Régie au plus tard en août 2019 serait  
25 fortement souhaitable, voire nécessaire.

## Programme de modernisation PRE, R-4086-2019

Principales activités	Échéancier
1. Planification et organisation	Janvier à mars 2019
2. Déploiement de la Phase 1	Mars à septembre 2019
3. Dépôt à la Régie de l'énergie	Mai 2019
4. Autorisation de la Régie	Août 2019
5. Déploiement de la Phase 2	Septembre à décembre 2019
6. Fin du déploiement	Décembre 2019
7. Stabilisation	Janvier 2020

## 6 COÛTS DU PROJET

- 1 Le coût total pour les phases 1 et 2 du Projet s'élève à [REDACTED], dont une contingence de [REDACTED].  
 2 L'estimation des coûts du Projet s'appuie notamment sur les projections établies précédemment  
 3 pour les deux projets maintenant intégrés (voir section 3.5), ainsi que sur l'expérience passée de  
 4 l'intégrateur pour des projets similaires. Les principales composantes du coût total du Projet sont  
 5 le forfait à prix fixe de l'intégrateur et la main-d'œuvre interne d'Énergir pour la réalisation du  
 6 Projet. Les coûts du Projet sont détaillés dans le tableau suivant :

	Investissements capitalisables (000 \$)	Dépenses d'exploitation portées au CFR (000\$)	Total (000\$)
<b>Forfait Intégrateur</b>			
Main d'œuvre	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
<b>Architecture</b>			
Main d'œuvre	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Autres frais	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
<b>Réalisation</b>			
Main d'œuvre	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Équipement	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
<b>Post-implantation</b>			
Main d'œuvre	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
<b>Sous-total</b>	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Contingence	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
<b>Total avec contingence</b>	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

- 7 Comme précisé à la section 3.5, le Projet intègre deux autres projets préalablement autorisés par  
 8 la Régie au montant total de 1,45 M\$. Les coûts additionnels du Projet ([REDACTED]) seront portés à



- 1 un compte de frais reportés hors base. Les coûts déjà autorisés (1,45 M\$) ont été intégrés à la  
2 base de tarification d'Énergir dans le cadre de la Cause tarifaire 2018-2019.

	Investissements capitalisables (000 \$)	Dépenses d'exploitation portées au CFR (000\$)	Total (000\$)
Coûts autorisés*	1 450	0	1 450
Coûts additionnels	■	■	■
<b>Total</b>	■	■	■

\* D-2017-094 et D-2018-158

- 3 En date du 30 avril 2019, Énergir a déboursé ■ pour la réalisation du Projet.

## 7 IMPACTS

### 7.1 IMPACTS TARIFAIRES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

- 4 L'analyse de coûts du Projet présentée à l'annexe 1 a été effectuée sur une période de 10 ans,  
5 pour refléter adéquatement la période d'amortissement des investissements.
- 6 Cette annexe présente les investissements et les dépenses non capitalisables du Projet. On y  
7 retrouve ainsi les investissements en développement informatique de ■ (Annexe 1, ligne  
8 3) et en équipement de ■ (Annexe 1, ligne 8) qui sont entièrement capitalisables, ainsi que  
9 des dépenses de ■ (Annexe 1, ligne 4) pour les activités non capitalisables du Projet.
- 10 Les investissements en développement informatique de ■ (Annexe 1, ligne 3) sont  
11 essentiellement constitués de la main-d'œuvre interne et externe nécessaire à la conception et  
12 au développement, de déboursés pour tester la solution ainsi que de frais directement liés à la  
13 phase de réalisation du Projet et conséquemment considérés comme des activités de  
14 développement capitalisables. Les investissements en équipements de ■ (Annexe 1, ligne 8)  
15 sont constitués de micro-ordinateurs acquis spécifiquement pour le projet. Finalement, les  
16 dépenses d'exploitation de ■ portées au compte de frais reportés (Annexe 1, ligne 4) pour  
17 les activités non capitalisables du Projet sont constituées principalement des activités de gestion  
18 du changement et de support post-implantation.

1 L'impact tarifaire du Projet se traduit par un effet net sur les tarifs de [REDACTED] sur 10 ans, comme  
 2 démontré à l'annexe 2, ligne 21. L'impact sur le coût de service a été déterminé en considérant  
 3 les paramètres suivants :

- 4 • le rendement attribuable à la base de tarification moyenne est calculé selon le coût en  
 5 capital prospectif avant impôts en vigueur<sup>5</sup>, soit 5,65 %;
- 6 • la dépense d'impôts est établie selon les taux actuellement en vigueur, soit 26,63 %;
- 7 • la dépense d'amortissement est attribuable en majeure partie aux investissements en  
 8 développement informatique et aux équipements, ainsi que dans une moindre mesure  
 9 aux dépenses d'exploitation encourues au cours de la phase de réalisation du projet ;
- 10 ○ Énergir propose d'amortir les investissements initiaux en développement  
 11 informatique de [REDACTED] (Annexe 1, ligne 3) sur une période de 10 ans afin de  
 12 refléter la durée de vie utile estimée du Projet, alors que les équipements de [REDACTED]  
 13 seront amortis sur une durée de 4 ans. Les dépenses d'exploitation portées au  
 14 compte de frais reportés pendant la réalisation du Projet, représentant [REDACTED]  
 15 (Annexe 1, ligne 4) seront pour leur part amorties sur une période de 1 an.

16 Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de sensibilité du Projet considérant des  
 17 variations de  $\pm 15\%$  sur les coûts en capital et d'exploitation estimés au cours des 10 prochaines  
 18 années.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ SUR 10 ANS

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

<sup>5</sup> R-4018-2017, Phase 2, décision D-2018-158, paragraphe 382.

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

- 1 Énergir n'anticipe aucun impact sur la qualité de prestation du service à la suite de la réalisation  
2 du Projet.

**8 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS**

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

**9 DEMANDES D'ÉNERGIR**

- 4 Énergir demande à la Régie d'autoriser la réalisation du projet d'investissement consistant au  
5 remplacement de progiciels requis pour la gestion des ressources humaines, comme décrit au  
6 présent document. Énergir souhaite une décision autorisant le Projet pour le mois d'août 2019.
- 7 Elle demande également la création d'un compte de frais reportés hors base, portant intérêt au  
8 taux moyen du coût en capital en vigueur, afin d'y inscrire tous les coûts additionnels du Projet et  
9 de les inclure à la base de tarification au dossier tarifaire 2021.
- 10 Elle demande finalement à la Régie d'interdire la divulgation, la publication et la diffusion des  
11 informations caviardées contenues au présent document.

L'ANNEXE 1 EST DÉPOSÉE SOUS PLI CONFIDENTIEL

L'ANNEXE 2 EST DÉPOSÉE SOUS PLI CONFIDENTIEL