

**PROGRAMME DE MODERNISATION PRE
PROLONGATION DE LA PHASE DE FONDATION**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1 DESCRIPTION DU PROJET	5
1.1 Objectifs initiaux de la phase de Fondation.....	5
1.2 Résultats de l'analyse externe.....	5
1.3 Prolongation de la phase de Fondation et activités supplémentaires.....	7
2 COÛTS ET TRAITEMENT COMPTABLE DES COÛTS DE LA PHASE DE FONDATION	9
3 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS	11
CONCLUSION.....	11

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIE

PRE	Planification des ressources de l'entreprise, traduction française du terme ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)
SAP ECC	Solution PRE actuelle
SAP S/4HANA	Solution PRE future recommandée
Programme	Programme de modernisation PRE

INTRODUCTION

1 Énergir, s.e.c. (Énergir) désire informer la Régie de l'énergie (la Régie) que l'ensemble des
2 objectifs identifiés comme faisant partie de la phase dite de Fondation (phase de Fondation) ont
3 été atteints tout en respectant le montant autorisé. Énergir souhaite par le fait même obtenir
4 l'autorisation de la Régie pour prolonger cette même phase du projet de modernisation de la
5 solution PRE (le Programme) et de porter les coûts découlant de ce prolongement au compte de
6 frais reportés (CFR) créé par la décision D-2019-174 dans le cadre du dossier en cours.

7 Énergir rappelle que le Programme, présenté à la Régie dans le dossier actuel R-4086-2019, à
8 la pièce B-0006, Énergir-1, Document 1, en est un d'envergure qui s'étendra sur plus d'une
9 année. La phase intensive d'analyse et d'évaluation des diverses solutions retenues pour la
10 réalisation du Programme s'est terminée à l'automne 2019, par le choix du comité de gestion
11 d'Énergir (COGE) de retenir SAP comme fournisseur privilégié pour le Programme.

12 En décembre 2019, la Régie a autorisé (D-2019-174) la création d'un CFR, [REDACTED]
13 [REDACTED], pour y comptabiliser les coûts de nature capitalisable reliés à l'acquisition de licences
14 et à l'abonnement annuel découlant d'une entente ratifiée avec SAP relativement au Programme.
15 En mars 2020, la Régie autorise (D-2020-037) l'élargissement de ce même CFR pour y inscrire
16 les coûts relatifs à la phase de Fondation du Programme, pour un montant maximum
17 de 4 909 000 \$.

18 Comme annoncé dans la pièce B-0021, Énergir-4, Document 1, Énergir travaille présentement à
19 l'élaboration de la demande d'investissement détaillée et complète pour le Programme. Le dépôt
20 de cette demande à la Régie en vertu de l'article n° 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie* (la Loi),
21 initialement prévu en janvier 2020, a dû être replanifié pour les raisons qui seront abordées plus
22 loin. Énergir prévoit maintenant être en mesure de déposer cette demande à l'hiver 2021, au lieu
23 du printemps 2020 tel qu'annoncé dans sa pièce B-0029, Énergir-5, Document 1.

24 Le présent document a pour objectif de détailler les activités additionnelles qui seraient portées
25 au CFR et de proposer un traitement réglementaire comptable pour les coûts qui en découlent.

1 DESCRIPTION DU PROJET

1 Comme annoncé à la pièce B-0021, Énergir-4, Document 1 du présent dossier, le projet consiste
2 à remplacer la solution PRE actuelle SAP ECC par une suite de solutions axées autour de
3 SAP S/4HANA, incluant l'infrastructure requise, et à moderniser certains des processus d'affaires
4 actuels d'Énergir en fonction des processus standards de l'industrie.

1.1 OBJECTIFS INITIAUX DE LA PHASE DE FONDATION

5 Dans sa décision D-2020-037, la Régie autorise Énergir à comptabiliser dans un CFR les coûts
6 encourus pour la phase de Fondation du projet. Bien que le calendrier de réalisation de cette
7 phase ait été affecté par la pandémie, sa réalisation s'est complétée à la fin octobre 2020 et a
8 atteint tous les objectifs visés, soit :

- 9 - corriger, standardiser et archiver certaines données afin d'améliorer les opérations;
- 10 - remplir les prérequis pour préparer l'instance ECC actuelle de SAP à la migration vers la
11 solution SAP S/4HANA lors de la phase 1;
- 12 - rétablir et optimiser le modèle de sécurité des accès de la solution actuelle; et
- 13 - réaliser une analyse d'impacts de la migration vers la solution SAP S/4HANA sur les
14 processus actuels [REDACTED].

1.2 RÉSULTATS DE L'ANALYSE EXTERNE

15 Au moment où Énergir déposait sa demande à la Régie pour la phase de Fondation, elle
16 annonçait qu'un mandat avait été octroyé, en janvier 2020, à [REDACTED] pour réaliser une
17 analyse d'impacts du Programme sur les processus d'affaires. Comme mentionné
18 précédemment, Énergir prévoyait intégrer au Programme, en plus de la migration vers la solution
19 SAP S/4HANA, un volet important de modernisation de ses processus d'affaires. Cette stratégie
20 s'avérait un complément logique à l'implantation d'une solution PRE moderne et flexible, qui
21 procure d'emblée un levier technologique pour parfaire les processus d'affaires d'une entreprise.
22 En effet, la solution SAP S/4HANA reposant, de façon native, sur les meilleures pratiques de
23 l'industrie, ouvre la voie à de nombreuses améliorations au sein des processus actuels, que ce

1 soit en matière d'élimination de tâches manuelles, d'automatisation de flux d'informations, de
2 suivi de performance en temps réel, etc. À cet effet, une cinquantaine de processus, représentant
3 136 sous-processus, avaient été initialement identifiés comme faisant partie du volet de
4 modernisation du Programme, comme en témoigne la liste fournie en mai 2019 aux pages 9 et
5 suivantes de la pièce B-0006, Énergir-1, Document 1.

6 Au début de l'année 2020, lors de l'élaboration des stratégies d'implantation de la solution, de la
7 mise en place de l'infrastructure requise et des plans de modernisation des processus, il est vite
8 apparu que ce dernier volet présenterait une mobilisation importante de la part des ressources
9 internes dans presque tous les secteurs de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'Énergir [REDACTED]
10 [REDACTED] pour mesurer les impacts de la migration vers la solution
11 SAP S/4HANA sur ses processus actuels et pour l'aider à définir un périmètre optimal des
12 processus à intégrer au volet de modernisation du Programme.

13 Les conclusions [REDACTED] ont alimenté une réflexion approfondie sur le Programme.
14 L'envergure du changement a donc été revue afin de maximiser les bénéfices apportés par la
15 nouvelle solution SAP S/4HANA tout en respectant la capacité organisationnelle d'Énergir. Ainsi,
16 des 136 sous-processus d'affaires initialement visés par le volet de modernisation du Programme,
17 Énergir a finalement retenu une trentaine de ceux-ci pour lesquels la modernisation s'avérait
18 obligatoire afin de tirer avantage des nouvelles fonctionnalités et des processus natifs de la
19 solution SAP S/4HANA. Tous les autres processus actuels d'Énergir pourront être conservés tels
20 quels et intégrés à cette nouvelle solution.

21 Ce réajustement important du périmètre du Programme, découlant des conclusions [REDACTED]
22 [REDACTED] sur le volet de modernisation des processus d'affaires ainsi que du résultat de la réflexion
23 d'Énergir qui a suivi, a entraîné la suspension du processus d'appel d'offres qui devait initialement
24 se tenir au printemps 2020.

25 Avant d'entamer les procédures avec les soumissionnaires, Énergir a, par prudence, préféré
26 reporter le processus d'appel d'offres jusqu'à ce que les conclusions finales de ces études aient
27 été remises, que le périmètre ait été réévalué et que ces changements soient entérinés par sa
28 haute direction. En effet, cet ajustement majeur du volet de modernisation des processus qui sera
29 intégré au Programme entraîne des modifications substantielles aux formulaires d'appel d'offres
30 qui guideront les bordereaux de prix des soumissionnaires pour les activités reliées à ce volet.

1 En ce sens, bien que l'ensemble des objectifs identifiés précédemment ait été atteint, Énergir se
2 voit dans l'obligation de prolonger la phase de Fondation afin de réaliser les appels d'offres et la
3 planification qui seront nécessaires au lancement de la phase 1 du projet, à la suite de
4 l'approbation de celui-ci.

1.3 PROLONGATION DE LA PHASE DE FONDATION ET ACTIVITÉS SUPPLÉMENTAIRES

5 Voici les activités qui seront réalisées d'ici le début de la phase 1 prévue au printemps 2021 :

- 6 - appel d'offres et choix d'un intégrateur pour les volets de modernisation des processus et
7 de migration vers la solution SAP S/4HANA;
- 8 - appel d'offres pour le choix de la solution d'infrastructure; et
- 9 - planification des activités, des ressources, de la structure de gouvernance et dépôt de la
10 demande d'investissement globale.

11 Le processus d'appel d'offres constitue une étape charnière dans l'évaluation du budget et du
12 calendrier du Programme et est essentiel à la finalisation de la demande d'investissement globale
13 qui sera déposée pour la phase 1 en vertu de l'article n° 73 de la Loi. À cet égard, Énergir indique
14 à la Régie que, par souci d'efficacité puisque les équipes sont déjà en place, le travail sur ces
15 activités a déjà débuté.

Processus d'appel d'offres pour le choix de l'intégrateur (volet modernisation et migration vers la solution SAP S/4HANA)

16 Comme mentionné à la pièce B-0030, Énergir-5, Document 1, le processus de sélection d'un
17 intégrateur a été initié au début de l'année 2020 par l'équipe du Programme, en collaboration
18 avec le service d'approvisionnement, biens et services. L'éditeur SAP ainsi que la firme Gartner
19 ont recommandé à Énergir une liste d'intégrateurs détenant l'expertise pour réaliser un projet de
20 modernisation et de migration vers la solution SAP S/4HANA.

21 Un processus de préqualification a donc déjà été effectué et les intégrateurs qui ont été retenus
22 pour répondre à l'appel d'offres sont venus présenter chez Énergir, en janvier 2020, leurs
23 pratiques et réalisations de projets SAP.

1 La documentation en support à l'appel d'offres pour le choix d'un intégrateur est complétée et a
2 été envoyée aux fournisseurs préqualifiés le 30 octobre 2020.

Processus d'appel d'offres pour le choix de la solution d'infrastructure

3 La solution SAP S/4HANA requiert une infrastructure particulière avec beaucoup de mémoire
4 vive (RAM) due au fait que la base de données réside entièrement en mémoire. Pour satisfaire
5 ce besoin, plusieurs options s'offrent à Énergir, tant en termes du choix d'équipementiers que des
6 options d'hébergement. Le processus d'appel d'offres permettra de sélectionner l'infrastructure
7 et le plan de mise en place les plus adéquats et fera partie intégrante de la demande qui sera
8 déposée à la Régie pour la phase 1 du Programme.

9 La documentation au soutien de l'appel d'offres pour le choix de la solution d'infrastructure est
10 complétée et a été transmise aux fournisseurs préqualifiés le 30 octobre 2020.

Autres activités préparatoires à la phase 1

11 La prolongation de la phase de Fondation permettra notamment de raffiner les coûts complets de
12 projet nécessaires à la finalisation et au dépôt de la demande d'investissement. Le plan de
13 capacité des différentes équipes de projet, l'identification des ressources humaines impliquées et
14 le plan de remplacement de celles-ci seront aussi complétés. Enfin, la prolongation de la phase
15 de Fondation permettra de développer la structure de gouvernance ainsi que les différents
16 aspects de la charte de projet (principes directeurs, facteurs de succès, indicateurs de
17 performance).

2 COÛTS ET TRAITEMENT COMPTABLE DES COÛTS DE LA PHASE DE FONDATION

1 Comme mentionné précédemment, en raison du recadrage du périmètre, il a été jugé plus
 2 prudent de retarder le lancement des appels d'offres et les autres activités de planification. Malgré
 3 que les coûts de réalisation de la phase de Fondation ont été inférieurs au budget prévu de
 4 4,9 M\$, l'ajout au CFR des coûts liés aux activités de prolongement de cette phase, telles que
 5 décrites à la section 1.3 du présent document, porterait le solde du CFR au-delà du maximum de
 6 4,9 M\$ autorisé par la Régie dans sa décision D-2020-037. Au 31 octobre 2020, les coûts projetés
 7 totaux de la phase de Fondation sont maintenant évalués à 5,46 M\$, soit une augmentation de
 8 551 000 \$ par rapport à la projection initiale. Les coûts réels engagés au 31 octobre 2020 sont
 9 constitués des dépenses encourues pour [REDACTED] et de la main-d'œuvre interne et
 10 externe ayant exécuté les prérequis de la phase de Fondation.

	Montants portés au CFR au 31 octobre 2020	Nouvelle Projection CFR	Écart par rapport au montant autorisé de 4,9 M\$ pour la phase de Fondation
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Licences	[REDACTED]	[REDACTED]	n/a
Phase de Fondation	4 205	5 460	551
Total	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

11 Par la présente, Énergir souhaite obtenir dans les meilleurs délais une approbation de la Régie
 12 lui permettant de porter les coûts des activités ajoutées au CFR — déjà créé par la décision
 13 D-2019-174 dans le cadre du dossier en cours — visant la mise en place de la solution
 14 PRE S/4HANA de SAP. Bien qu'ils soient intégrés au CFR déjà créé dans le dossier en cours,
 15 tous les coûts qui seront engagés dans la prolongation de la phase de Fondation feront l'objet
 16 d'une comptabilisation distincte des autres phases du présent dossier pour en faciliter la reddition
 17 de compte.

1 Énergir est consciente que, tout comme pour les activités précédemment identifiées pour la phase
2 de Fondation, la nature des travaux qui seront entrepris dans la prolongation de cette phase ne
3 satisfait pas les critères de capitalisation en vertu des normes comptables applicables et que,
4 dans d'autres circonstances, ces coûts seraient comptabilisés à titre de dépenses d'exploitation
5 au cours de l'exercice où ils sont encourus. Comme justifié dans la pièce B-0030, Énergir-5,
6 Document 1, Énergir soumet que le coût des travaux de la présente phase ne pouvait être prévu
7 ni intégré au dossier tarifaire 2020-2021. Énergir demande conséquemment à la Régie
8 l'autorisation de porter les coûts supplémentaires liés à la prolongation de la phase de Fondation
9 au CFR du projet, puis de les amortir sur une période d'un an à la fin du projet, permettant ainsi
10 de rapprocher le plus possible le coût encouru à la génération de clients bénéficiant de
11 l'investissement.

12 Énergir est pleinement consciente que le CFR constitue un outil réglementaire temporaire
13 permettant la comptabilisation de sommes versées, sous réserve de l'approbation subséquente
14 par la Régie de l'investissement pour la réalisation du Programme auquel ces sommes sont liées.
15 L'autorisation de disposer des montants qui auront été inclus à ce CFR et, le cas échéant, de
16 leurs modalités de disposition sera déterminée dans le cadre de la demande d'investissement
17 pour le Programme dont le dépôt a été reporté à l'hiver 2021, en vertu de l'article n° 73 de la Loi.

3 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS

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

CONCLUSION

2 **Énergir demande à la Régie l'autorisation d'utiliser le CFR, créé par la décision D-2019-174**
3 **dans le cadre du dossier en cours, visant la mise en place de la solution PRE S/4HANA de**
4 **SAP, pour capter les coûts de nature non capitalisable découlant de la prolongation de la**
5 **phase de Fondation, tels que décrits à la section 2 du présent document, jusqu'à**
6 **concurrence d'un montant maximum de 5,46 M\$, comparativement au maximum de 4,9 M\$**
7 **fixé par sa décision D-2020-037.**

8 **Énergir demande finalement à la Régie d'interdire la divulgation, la publication et la**
9 **diffusion des informations caviardées contenues au présent document.**