

**PROJET DE MISE EN PLACE**  
**D'UNE SOLUTION INFORMATIQUE POUR LA**  
**GESTION DE LA RELATION AVEC LA**  
**CLIENTÈLE**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>HISTORIQUE DU PROJET .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>BILAN DE LA PHASE 1 .....</b>	<b>6</b>
3.1	Description des coûts encourus .....	6
<b>4</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>OBJECTIF ET JUSTIFICATIF DU PROJET .....</b>	<b>9</b>
5.1	Environnement technologique .....	9
5.2	Efficacité opérationnelle .....	10
<b>6</b>	<b>DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>11</b>
6.1	Périmètre du projet .....	12
6.2	Principaux avantages du projet .....	14
6.3	Options évaluées .....	16
6.4	Solution retenue .....	19
6.5	Processus d'évaluation du choix de l'intégrateur .....	21
<b>7</b>	<b>COÛTS DU PROJET .....</b>	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>IMPACTS .....</b>	<b>23</b>
8.1	Traitement réglementaire des solutions de type infonuagique .....	23
8.2	Traitement comptable des solutions de type infonuagique .....	24
8.3	Position des régulateurs à l'égard de la capitalisation .....	26
8.4	Impacts tarifaires et analyse de sensibilité .....	27
8.5	Impacts sur la qualité de prestation du service de distribution de gaz naturel .....	29
8.6	Mesures prises ou qui seront prises afin de mitiger les risques liés au Projet .....	29
<b>9</b>	<b>CALENDRIER PROPOSÉ .....</b>	<b>30</b>
<b>10</b>	<b>AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS .....</b>	<b>30</b>
<b>11</b>	<b>DEMANDE DE GAZ MÉTRO .....</b>	<b>31</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>32</b>

## **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 actuellement à 9,0 M\$,  
10 soit approuvé pour donner suite à sa phase 2, soit la phase de réalisation de la solution. La  
11 phase 2 du Projet sera réalisée sur une période de 13 mois, soit de novembre 2017 à décembre  
12 2018.

13 Le présent document a pour objectif de détailler les éléments supportant la demande relative à  
14 la phase 2 du Projet et de dresser le bilan final de la phase 1 traitée dans le cadre du dossier  
15 R-3950-2015.

## **2 HISTORIQUE DU PROJET**

16 À la suite de la décision D-2016-053 de la Régie dans le dossier R-3950-2015, Gaz Métro a  
17 procédé à la réalisation de la phase 1 du Projet, soit la phase conceptuelle de la solution.

18 La phase 1, pour laquelle la demande R-3950-2015 avait été déposée, visait :

- 19 • la révision des besoins et des processus pour les départements Ventes, Marketing et  
20 Service à la clientèle;
- 21 • la conception et l'architecture du nouveau système d'information; et
- 22 • la planification complète du Projet, incluant l'estimation des efforts et des coûts, pour la  
23 phase 2.

1 La phase 1 a été effectuée avec l'aide d'un partenaire (Avanade) et en fonction de la solution  
2 (Microsoft Dynamics). Celle-ci avait été retenue à la suite d'un exercice global d'évaluation,  
3 réalisé en 2015 par Gaz Métro, en deux étapes (demande de renseignements « RFI » et  
4 demande de propositions « RFP »), où chacune d'elles donnait lieu à un appel d'offres.

### **Principaux constats de la phase 1 – phase conceptuelle de la solution**

5 En fonction des bénéfices attendus, la portée et la solution retenue en phase 1 semblaient  
6 beaucoup trop complexes et comportaient des risques plus importants que prévu :

- 7 • Une portée beaucoup trop grande comparativement à la capacité organisationnelle à  
8 adopter et à assimiler tous les changements;
- 9 • Une réalisation, comportant beaucoup trop de phases de livraisons, étalée sur une  
10 période trop longue et exigeant trop de développements personnalisés; et
- 11 • Une complexité et une ampleur des efforts au niveau de l'intégration entre les systèmes  
12 et pour la migration des données.

13 Ces constats ont amené Gaz Métro, à l'automne 2016, à une réévaluation complète du Projet  
14 incluant la décision d'abandonner la solution originalement retenue, soit Microsoft  
15 Dynamics/Avanade.

16 Gaz Métro a ainsi fait preuve de prudence et de diligence en réorientant le Projet dès qu'elle a  
17 constaté que la portée et la solution retenue devenaient beaucoup trop complexes en fonction de  
18 la capacité organisationnelle à intégrer l'ensemble des nouvelles fonctionnalités et nouveaux  
19 processus et trop risquées en fonction des bénéfices attendus.

20 Malgré la décision prise de ne pas réaliser la mise en place de la solution Microsoft Dynamics, le  
21 travail réalisé lors de la phase 1 du Projet n'aura pas été vain puisqu'il a permis à Gaz Métro de  
22 préciser ses priorités et ses critères d'évaluation dans le choix d'une nouvelle solution de gestion  
23 de la relation clientèle.

24 Un exercice de révision et de priorisation des besoins et de la portée a donc été réalisé.

## **Principales recommandations pour la phase 2**

- 1 Le plan de travail révisé pour la solution de gestion de la relation clientèle vise :
- 2     • Une réduction de la complexité de la portée et de la solution :
- 3         • axée majoritairement sur les requis du secteur des Ventes pour tous les marchés,
- 4         • axée sur le remplacement des applications désuètes présentant un risque
- 5             technologique, et
- 6         • comportant un minimum de personnalisation (en favorisant les changements au
- 7             niveau des processus opérationnels au lieu de préconiser des changements au niveau
- 8             de l'outil); et
- 9     • Une nouvelle solution (Salesforce) et de nouveaux partenaires (Traction On Demand ou
- 10         Deloitte) puisque la plateforme de développement Salesforce offre la possibilité de
- 11         synergie avec d'autres initiatives actuelles ou futures de l'entreprise (par exemple les
- 12         besoins spécifiques des secteurs du Marketing ou du Service à la clientèle).

### 3 BILAN DE LA PHASE 1

#### 3.1 DESCRIPTION DES COÛTS ENCOURUS

1 Les coûts en main-d'œuvre interne et externe représentent principalement les efforts d'analyse  
2 et de documentation pour la revue et la définition des requis et processus d'affaires, pour la  
3 conception de la solution et la planification de la phase 2 en collaboration avec, entre autres, les  
4 utilisateurs, les ressources et l'intégrateur. Au 31 juillet 2017, le solde de ces coûts se détaille  
5 comme suit :

	<b>Investissements capitalisables</b> <i>(000 \$)</i>	<b>Dépenses non capitalisables</b> <i>(000 \$)</i>	<b>Total</b> <i>(000 \$)</i>
Main-d'œuvre : interne et externe	607	329	936
Logiciels / Matériel	0	0	0
<b>Total phase 1</b>	<b>607</b>	<b>329</b>	<b>936</b>

#### **4 CONTEXTE**

1 Comme Gaz Métro l'a déjà mentionné dans le dossier R-3950-2015 portant sur la phase 1 du  
2 Projet, une transformation majeure entre fournisseurs et clients s'est opérée dans les dernières  
3 décennies. Les clients sont exposés à de plus en plus de choix et sont de plus en plus informés.  
4 De façon à mieux répondre aux attentes grandissantes des clients actuels et futurs, les  
5 entreprises doivent donc se doter de moyens pour mieux comprendre qui sont leurs clients et ce  
6 dont ils ont besoin dans l'optique de construire et de gérer une relation durable avec eux. La  
7 gestion de la relation clientèle, communément appelée CRM (Customer Relationship  
8 Management), se définit comme l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et  
9 analyser les informations relatives aux clients actuels et potentiels, dans le but de les fidéliser en  
10 leur offrant le meilleur service possible.

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

15 Il est à noter que les solutions CRM disponibles sur le marché ont fait leurs preuves quant aux  
16 leviers qu'elles offrent pour améliorer les processus d'affaires, par les fonctionnalités qu'elles  
17 apportent. Les expériences des autres entreprises et la littérature abondante sur le sujet en font  
18 foi.

19 Après l'exercice effectué en phase 1, Gaz Métro est aujourd'hui convaincue que, sans un  
20 investissement significatif dans les systèmes de gestion de la relation avec la clientèle, elle ne  
21 sera pas en mesure de supporter adéquatement les équipes qui sont en lien étroit avec le client.  
22 Par exemple, cet outil permettra d'effectuer une meilleure gestion des opportunités de ventes. En  
23 dotant l'équipe des Ventes d'outils de travail axés entre autres sur l'automatisation de tâches  
24 manuelles, le partage de l'information et l'historique des besoins des clients, elle sera en mesure  
25 de mieux cibler ses actions et d'être plus proactive, permettant des actions plus pertinentes pour  
26 la clientèle.

**Société en commandite Gaz Métro**

**Projet de mise en place d'une solution informatique pour la gestion de la relation  
avec la clientèle (CRM), R-4014-2017**

---

1 C'est dans ce contexte, qu'à l'instar de très nombreuses entreprises dans plusieurs secteurs  
2 d'activités dont Hydro-Québec<sup>1</sup>, Gaz Métro a décidé de lancer ce projet qui va au-delà de la mise  
3 en place d'un logiciel de marché. Il consiste à revoir certains de ses processus, d'implanter une  
4 technologie reconnue et de compléter la solution par des outils d'intelligence d'affaires et par leur  
5 intégration dans l'environnement interne informationnel et applicatif actuel.

---

<sup>1</sup> À titre d'exemple, voir le dossier R-3747-2010.

## **5 OBJECTIF ET JUSTIFICATIF DU PROJET**

1 Le Projet que propose Gaz Métro vise à :

- 2     ▪ réduire le **risque technologique** en remplaçant plusieurs applications désuètes;
- 3     ▪ **consolider** plusieurs applications en une solution CRM dans le but de :
  - 4         • bâtir une solution et regrouper plusieurs processus pour mieux suivre l'ensemble des
  - 5             activités, de la génération des prospects à la signature des contrats;
- 6     ▪ **offrir des outils mobiles et accessibles** partout pour notre force de vente et nos
- 7         partenaires; et
- 8     ▪ **automatiser les processus** clés pour réduire le risque opérationnel.

9 Les objectifs du Projet sont articulés autour de deux grands axes, soit l'environnement  
10 technologique et l'efficacité opérationnelle.

### **5.1 ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE**

11 Le premier aspect a trait à la pérennité des systèmes actuels. Dans le périmètre de la phase 2  
12 du Projet, les évaluations internes identifient 22 actifs (« parc applicatif ») pour supporter les  
13 secteurs Ventes, Marketing et Service à la clientèle, développés avec des langages informatiques  
14 qui sont désormais désuets, tout comme les plateformes logicielles sous-jacentes. Sur les 22  
15 actifs, 10 présentent un risque technologique de moyen à élevé, puisque la fin du support, par  
16 Microsoft, des langages de programmation tels que Visual Basic 6, met une pression accrue sur  
17 l'évolution du parc applicatif.

18 Le diagramme de l'annexe 1 dresse un portrait de l'ensemble des actifs visés par la phase 2 qui  
19 supportent les secteurs Ventes (tous les marchés), Marketing (uniquement pour la partie gestion  
20 des subventions et programmes d'efficacité énergétique) et Service à la clientèle (uniquement  
21 pour la partie gestion du crédit).

## **5.2 EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE**

1 Le second aspect est relié à des enjeux de processus internes et de gestion de la relation clientèle  
2 causés par l'environnement informationnel de Gaz Métro. Ces limites opérationnelles ont un  
3 impact direct sur le niveau d'efficacité et de performance de l'organisation.

4 Gaz Métro vient ici décrire une liste des éléments qui affectent ses opérations ventes au quotidien  
5 et qui seront bonifiés par la réalisation du Projet.

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

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

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

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

24 **Activité de la force de vente interne et externe** – les informations reliées aux actions de la  
25 force de vente sont limitées par le manque de fonctionnalité des applications en place et ne  
26 favorisent pas la proactivité.

## **6 DESCRIPTION DU PROJET**

1 Même si la structure informationnelle actuelle, constituée de plusieurs systèmes tels qu'énumérés  
2 à l'annexe 1, peut encore recevoir des modifications et des ajustements, la désuétude de la  
3 majorité de ces applications à court terme rend le *statu quo* difficilement possible. Les orientations  
4 de Gaz Métro et les besoins reliés à l'amélioration de la performance nécessitent un changement  
5 structurel important.

6 Dans le cadre de la phase 2, un total de 14 applications, incluses dans le périmètre du Projet,  
7 seront remplacées par la nouvelle solution CRM, tel que présenté en gris à l'annexe 1. Il s'agit  
8 essentiellement des actifs présentant un risque technologique (sauf BD CII).

- 9 1) GAVM (ventes)
  - 10 • Gestion des prospects et opportunités
- 11 2) Partenaire en ligne (ventes)
  - 12 • Portail Web pour les partenaires (PCGM – plombiers)
- 13 3) Projet résidentiel (ventes)
  - 14 • Gestion des opportunités pour projet résidentiel avec promoteur/contracteur
- 15 4) Demande d'analyse (ventes)
  - 16 • Gestion des prospects en lien avec « projet résidentiel »
- 17 5) PRC – PEÉ (subvention – marketing)
  - 18 • Gestion des dossiers de demande d'aides financières et des programmes
- 19 6) Processus Budgétaire (ventes)
  - 20 • Saisie des prévisions de ventes, client par client, par les représentants
- 21 7) BDV (ventes)
  - 22 • Base de données principale pour la gestion des ventes
- 23 8) Regroupement (ventes)
  - 24 • Gestion de portefeuille client/prospect pour le marché compte majeur
- 25 9) Partenaires (ventes)
  - 26 • Gestion des données des partenaires certifiés Gaz Métro (PCGM)

- 1      10) Gestion de crédit (service à la clientèle)
- 2            • Gestion des enquêtes de crédit associées à une vente
- 3      11) APP\_RPT (ventes)
- 4            • Rapports opérationnels
- 5      12) BD CII (ventes)
- 6            • Gestion de projets d'opportunités lors d'une extension de réseau pour le marché
- 7            affaires
- 8      13) SAP CRM Vente
- 9            • Saisie de la vente et des données contractuelles dans SAP
- 10     14) Expertnet (ventes)
- 11            • Outil pour la saisie de la vente, pour le revenu requis et la génération du contrat

#### **6.1 PÉRIMÈTRE DU PROJET**

12 Le Projet propose les activités suivantes :

- 13      ■ **Implantation d'une nouvelle solution CRM afin de remplacer les fonctionnalités**
- 14      **actuelles des applications aujourd'hui utilisées dans les processus de vente :**
- 15            • Gestion des prospects, opportunités et contrats pour l'ensemble des équipes de vente,
- 16            • Saisie des prévisions de consommation et données contractuelles en coordination
- 17            avec les activités du conseiller prévision de la demande (processus budgétaire); et
- 18      ■ **Mise en place d'une application mobile pour l'ensemble de la force de vente : les**
- 19      **représentants Gaz Métro et les PCGM :**
- 20            • Création des documents contractuels, à partir des opportunités, amenant une
- 21            réduction importante des contrats papier,
- 22            • Signature électronique, et
- 23            • Remplacement du portail web actuel des PCGM (Partenaire en ligne).

24 Le Projet répondra également à certains besoins des secteurs Marketing et Service à la clientèle

25 en matière de :

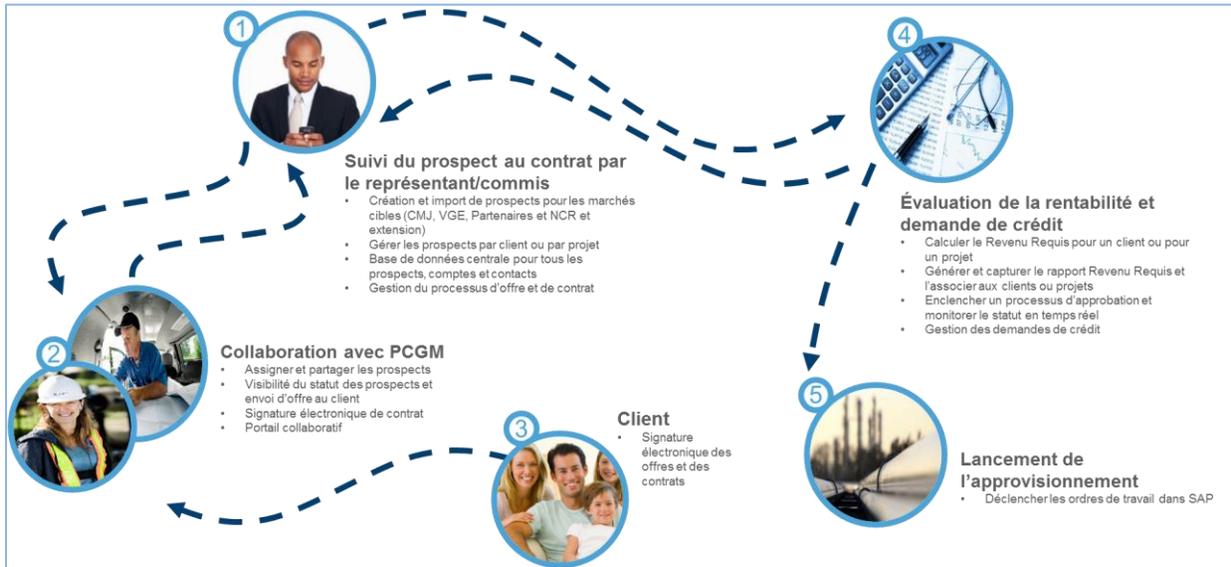
- 1     ▪ **Gestion des programmes d'efficacité énergétique en remplacement de PRC-PEÉ :**
- 2         • Documentation des demandes de participation aux Programmes d'efficacité
- 3             énergétique (PEÉ),
- 4         • Intégration des paramètres de calcul des subventions (PRC et PRRC) au processus
- 5             de vente, et
- 6         • Suivi et traitement des paiements d'aides financières;
- 7     ▪ **Mise en place de nouveaux outils analytiques (BI) et amélioration du modèle de**
- 8         **données actuel; et**
- 9     ▪ **Remplacement de l'application pour la gestion des enquêtes de crédit liées au**
- 10         **processus de vente (BD Crédit).**

11 Enfin, la solution proposée s'intégrera à plusieurs systèmes déjà en place chez Gaz Métro :

- 12     ▪ SAP CRM pour la synchronisation avec les emménagements et déménagements
- 13         effectués par le Service à la clientèle;
- 14     ▪ SAP IS-U pour disposer, à partir du CRM, d'une vue des équipements installés chez le
- 15         client et des volumes de consommation et pour le transfert automatisé des informations
- 16         contractuelles pour la facturation;
- 17     ▪ ESRI pour l'estimation de la proximité du réseau; et
- 18     ▪ Diamant pour la mise à jour des données relatives aux contrats d'approvisionnement.

## 6.2 PRINCIPAUX AVANTAGES DU PROJET

- 1 Le diagramme ci-dessous donne un aperçu du nouveau processus opérationnel optimisé, suivant  
2 la réalisation de la phase 2.



- 3 Ainsi, les principaux impacts sur les processus et opérations du secteur Ventes sont :
- 4     ▪ le déploiement d'une solution CRM mobile pour la force de vente :
    - 5         • augmentation du partage de l'information,
    - 6         • rôle accru dans la saisie des informations contractuelles; et
  - 7     ▪ le déploiement d'une solution CRM mobile pour les PCGM :
    - 8         • exigence de rigueur accrue dans le suivi de l'avancement de leurs prospects,
    - 9         • réduction de l'utilisation de contrats papier,
    - 10        • rôle accru dans la saisie des informations contractuelles; et
  - 11    ▪ le changement important dans le traitement administratif des contrats de vente :
    - 12        • réduction de tâches manuelles, et
    - 13        • optimisation du rôle de commis (moins de saisies de données et plus de tâches à valeur ajoutée).
    - 14

- 1 De nombreux bénéfices sont attendus de la solution envisagée :
- 2     ▪ Une augmentation de près de 300 nouvelles ventes par année représentant une hausse  
3       de **6 %** de la croissance annuelle des revenus de distribution :
    - 4       • Ces ventes additionnelles proviendraient, entre autres, d'une meilleure identification  
5         et d'un meilleur suivi des opportunités de la force de vente externe (PCGM) qui  
6         pourraient être saisies dans la solution CRM. Aussi, la centralisation des données  
7         permettrait une agilité et une efficacité additionnelle des campagnes marketing;
  - 8     ▪ Des économies de main-d'œuvre correspondant à 6 postes de commis et/ou agents  
9       ventes qui se réaliseront par attrition naturelle entre l'an 3 et 5 suivant la réalisation du  
10      Projet;
  - 11    ▪ Un effet positif sur la rétention et la satisfaction de la clientèle :
    - 12      • Diminution annuelle de la perte des clients, d'ici cinq ans, de 2,5 %, soit l'équivalent  
13       de près de 200 clients maintenus. Par exemple, la centralisation des données client  
14       telles les informations de contact, de consommation et les activités récentes,  
15       permettra une meilleure connaissance du cycle de vie du client. Ainsi, cela permettra  
16       de faciliter la communication avec la clientèle et de développer une meilleure prise en  
17       charge en s'assurant d'être davantage pertinent pour le client;
  - 18    ▪ Une meilleure circulation de l'information et ce, principalement de façon automatisée;
  - 19    ▪ Une meilleure qualification des clients potentiels et des opportunités d'affaires;
  - 20    ▪ Une simplification du suivi et des actions ventes :
    - 21      • Un nouveau modèle de données et une meilleure connaissance des clients qui  
22       faciliteront le suivi et les actions ventes et marketing;
  - 23    ▪ Un meilleur retour sur investissement des actions commerciales;
  - 24    ▪ Un coût évité de réécriture des applications actuelles désuètes (plus de 3,4 M\$ - voir  
25      annexe 2) :
    - 26      • la fin du support Microsoft concernant le développement en Visual Basic obligerait  
27       Gaz Métro à devoir refaire le développement des fonctionnalités de ces applications  
28       dans un langage supporté par Microsoft comme Java;
  - 29    ▪ Une réduction du nombre d'erreurs de saisie;

- 1       ▪ Une réduction des délais pour le traitement des demandes des clients; et
- 2       ▪ Une solution offrant une plateforme multi utilisation/multiusager pouvant être utilisée
- 3           comme outil de développement pour de nombreuses initiatives et projets futurs (mobilité,
- 4           marketing, services à la clientèle).

5 Gaz Métro à tout intérêt à mettre en place rapidement une solution qui, ultimement, bénéficiera à  
6 l'ensemble de la clientèle par la réduction des coûts des activités opérationnelles et la diminution  
7 des tâches sans valeur ajoutée. Il est à noter que de nombreux investissements dans le parc  
8 applicatif des Technologies de l'Information (TI) seront nécessaires, à court terme, tant qu'une  
9 nouvelle solution ne sera pas mise en place. Ces investissements ne seront nécessaires que  
10 pour maintenir le support opérationnel et les mises à jour occasionnelles.

### **6.3 OPTIONS ÉVALUÉES**

11 Pour donner suite aux constats de la phase 1 du Projet et en fonction des principales  
12 recommandations du nouveau plan de travail, Gaz Métro devait chercher une solution lui  
13 permettant de répondre à ses besoins et objectifs révisés et trouver de nouveaux partenaires  
14 pour l'accompagner dans l'implantation de cette nouvelle solution.

15 Lors de l'exercice global du choix de la solution en 2015, celle-ci s'était organisée autour de deux  
16 grandes étapes. Une première étape, celle de la demande de renseignements (« RFI »), pour  
17 identifier les besoins et confirmer l'existence de solutions qui puissent y répondre et une  
18 deuxième étape (« RFP »), celle de la demande de propositions ayant pour objectif de préciser  
19 les besoins et l'orientation du Projet et de choisir une solution avec un intégrateur.

20 Ces étapes avaient permis d'évaluer quatre fournisseurs, qui ont été retenus parmi plus de 80  
21 disponibles. L'évaluation était basée sur la présentation de leurs solutions d'un point de vue  
22 fonctionnel et technique en mettant l'accent sur la façon par laquelle elles pourraient s'intégrer au  
23 contexte de Gaz Métro. C'est donc Oracle, Salesforce.com, Microsoft et SAP qui s'étaient prêtées  
24 à l'exercice. Ces entreprises et leurs solutions sont à l'avant-garde de l'industrie au niveau des  
25 solutions CRM. Sur la base des critères identifiés à l'époque, Gaz Métro avait choisi la solution  
26 Microsoft Dynamics.

1 L'exercice complet d'évaluation et de comparaison de solutions, ayant déjà été fait de façon  
2 exhaustive en 2015, et ayant permis d'identifier les meilleures solutions CRM disponibles sur le  
3 marché, Gaz Métro s'est attardée plus particulièrement à la solution Salesforce, puisque celle-ci  
4 possède plusieurs des dimensions recherchées par Gaz Métro pour sa nouvelle solution CRM et  
5 est reconnue comme étant le leader mondial dans ce créneau :

6 1) **Coûts raisonnables** : coût total de la solution incluant les licences logicielles, le matériel  
7 (infrastructure), l'effort d'implantation (honoraires), ainsi que les frais récurrents de support,  
8 maintenance et mise à niveau.

9 2) **Adéquation aux besoins** : couverture fonctionnelle, principalement, en fonction des besoins  
10 d'affaires et processus identifiés du secteur des ventes (tous les marchés). Une couverture  
11 native des besoins d'affaires, c'est-à-dire nécessitant un minimum de personnalisation et  
12 privilégiant des modifications par configuration de la solution et non par du développement.

13 3) **Adéquation aux requis techniques** : qualité technologique de la solution selon différents  
14 critères : le type d'hébergement, la préférence pour un environnement infonuagique, les  
15 plateformes supportées, l'évolutivité de la solution, les capacités d'intégration avec d'autres  
16 systèmes, la sécurité, les fonctions de mobilité, la facilité de support et de maintenance. De  
17 plus, une solution basée sur une technologie moderne répondant aux principes et standards  
18 d'architecture de Gaz Métro, pouvant être aisément intégrée et permettant des synergies  
19 possibles avec d'autres initiatives et projets de Gaz Métro.

20 4) **Ergonomie et mobilité** : simplicité de la solution, accès sécurisé sur une multitude  
21 d'appareils, accès aux mêmes fonctionnalités, mais de façon mobile (conclure une vente,  
22 gérer et faire signer électroniquement des contrats et accès aux informations clients).

23 5) **Transversalité** : solution offrant une plateforme multiutilisateur et évolutive pouvant être  
24 utilisée pour différents usages à travers l'entreprise (Ventes, Marketing et Service à la  
25 clientèle) pour :

- 26     ▪ la gestion des prospects, opportunités et contrats pour l'ensemble des processus de  
27       Ventes grandes entreprises (VGE), Comptes majeurs, Partenariat, Nouvelle construction  
28       résidentielle (NCR) et Développements affaires (CII);
- 29     ▪ la gestion des campagnes, écoute et analyse des médias sociaux, données et analyses  
30       clients (Marketing); et

- 1       ▪ la gestion de l'assistance et du support à la clientèle (Service à la clientèle).

2 Lors de l'exercice de 2015, la solution Salesforce avait été hautement considérée parmi les  
3 solutions CRM disponibles, se faisant distancer par la solution Microsoft Dynamics,  
4 principalement en raison du fait que les solutions infonuagiques étant peu répandues à cette  
5 époque, Gaz Métro favorisait une implantation sur site, facilitant ainsi l'intégration avec ses autres  
6 solutions internes.

7 Depuis, à l'instar de très nombreuses entreprises dans plusieurs secteurs d'activités, Gaz Métro  
8 a implanté avec succès plusieurs solutions infonuagiques (par exemple ServiceNow pour la  
9 gestion de son secteur informatique et XMatters pour la gestion des alertes et communications  
10 en cas de mesures d'urgence et de continuité des affaires), s'avérant être des solutions beaucoup  
11 moins complexes à mettre en place et beaucoup plus faciles à maintenir et à supporter que les  
12 solutions sur site.

13 Avec la priorisation des requis du secteur des Ventes et en réduisant la portée du Projet à l'égard  
14 du Marketing et du Service à la clientèle, la solution Salesforce devenait la nouvelle solution à  
15 privilégier. Comme mentionné précédemment, elle offre une couverture native des besoins reliés  
16 au secteur des Ventes, nécessite moins de personnalisation et affiche un coût d'acquisition  
17 raisonnable. Elle offre aussi une facilité de mise en place, une évolutivité de la solution par les  
18 nombreuses fonctionnalités disponibles adaptées pour la mobilité ainsi que de nombreuses  
19 possibilités de synergie de sa plateforme.

20 Afin de valider et confirmer le choix de la solution, plusieurs rencontres ont été organisées avec  
21 Salesforce. Ces derniers sont venus, à plusieurs reprises, faire des démonstrations de leur  
22 solution d'un point de vue fonctionnel et technique. Ces rencontres ont permis de confirmer que  
23 la solution Salesforce, en plus de posséder toutes les dimensions recherchées, s'intègre  
24 facilement dans l'environnement technologique de Gaz Métro et de constater que, depuis  
25 l'exercice global du choix de la solution en 2015, la solution de Salesforce a subi une évolution  
26 importante et très rapide. Cette évolution se reflète principalement au niveau de l'ajout et de  
27 l'enrichissement de fonctionnalités touchant le marketing (Marketing Cloud), le service à la  
28 clientèle (Service Cloud), la mobilité, la facilité du déploiement et de l'intégration de la plateforme  
29 à travers l'entreprise et la mise en place d'outils de développement de l'interface graphique.

1 Finalement, la firme Gartner, organisme hautement reconnu qui se spécialise dans le conseil et  
2 la recherche de solutions informatiques, a confirmé, dans son rapport annuel, la position de  
3 Salesforce comme leader de la solution CRM en 2017 (voir annexe 3).

#### **6.4 SOLUTION RETENUE**

4 La solution retenue vise donc à remplacer les actifs désuets de Gaz Métro et à centraliser toutes  
5 les fonctionnalités et données relatives au processus CRM à l'intérieur de la plateforme  
6 Salesforce, dans un environnement infonuagique. Plusieurs outils sont offerts à travers la  
7 plateforme Salesforce et seront déployés dans le cadre de ce projet.

8 L'ensemble des fonctionnalités couvertes actuellement par les applications internes de  
9 Gaz Métro, soit la gestion des prospects, les opportunités et contrats pour l'ensemble des  
10 processus de vente, le traitement des programmes et subventions, les analyses de rentabilité, la  
11 gestion du crédit, l'accès aux données et près de deux cents rapports opérationnels, sera  
12 maintenant traité et rendu disponible à travers l'outil **Sales Cloud**.

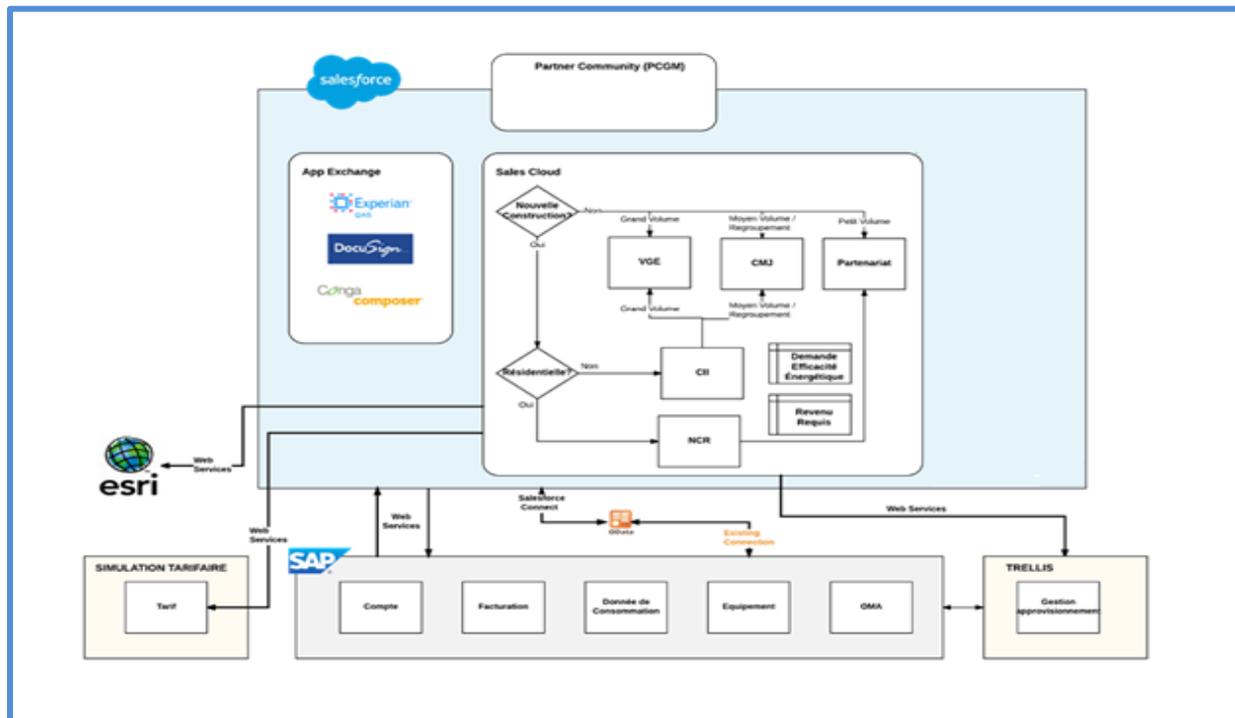
13 L'outil **Partner Community**, sera utilisé comme portail internet pour la mise en place d'outils de  
14 mobilité pour la force de vente interne et externe (plombiers PCGM). Cet outil offrira les mêmes  
15 fonctionnalités de Salesforce que celles utilisées par les utilisateurs internes, mais de façon  
16 mobile. Le partenaire aura donc accès à un ensemble d'outils comprenant l'accès aux  
17 informations clients, la signature électronique et le transfert des données contractuelles, à même  
18 la plateforme CRM et disponible sur une multitude d'appareils mobiles.

19 L'outil **Salesforce Connect** et le développement de Web Services seront utilisés pour  
20 l'intégration et la synchronisation des différentes applications et données de Gaz Métro avec la  
21 plateforme Salesforce.

22 Le schéma ci-dessous représente un sommaire du modèle d'intégration proposé entre la solution  
23 Salesforce et les différents systèmes internes de Gaz Métro.

**Société en commandite Gaz Métro**  
**Projet de mise en place d'une solution informatique pour la gestion de la relation**  
**avec la clientèle (CRM), R-4014-2017**

---



## **6.5 PROCESSUS D'ÉVALUATION DU CHOIX DE L'INTÉGRATEUR**

1 À la suite des discussions avec Salesforce, ces derniers ont recommandé à Gaz Métro une liste  
2 d'intégrateurs qui ont obtenu la reconnaissance Salesforce; reconnaissance que Salesforce  
3 n'attribue qu'aux meilleurs intégrateurs du marché.

4 Deux intégrateurs, Traction On Demand et Deloitte, ont été invités dans les locaux de Gaz Métro  
5 pour des sessions de travail. Ces séances visaient, d'un côté, à s'assurer de la compréhension,  
6 de l'intégrateur à l'égard des besoins et des processus d'affaires spécifiques à Gaz Métro, et d'un  
7 autre côté, à évaluer son expertise dans le métier et son expérience d'implantation de la solution,  
8 sa méthode de travail et ses références clients. Après avoir reçu l'ensemble de la documentation  
9 et des informations nécessaires pour avoir une compréhension adéquate des besoins et des  
10 processus d'affaires de Gaz Métro, chacun des intégrateurs a déposé une proposition de service  
11 remplissant l'ensemble des conditions exigées par Gaz Métro, incluant une offre d'entente de  
12 type « prix fixe ». Il est important de noter que sans la réalisation de la phase 1, les intégrateurs  
13 n'auraient jamais accepté de prendre un tel engagement, puisque les risques et le degré  
14 d'incertitude auraient été beaucoup trop importants en raison des besoins et processus qui  
15 n'auraient pas été définis de façon suffisamment détaillée et précise.

16 Bien qu'à ce jour la démarche et le choix final de l'intégrateur ne sont pas complétés, le processus  
17 de décision et de négociation contractuelle est présentement en cours et sera finalisé d'ici  
18 septembre 2017.

## **7 COÛTS DU PROJET**

19 Gaz Métro soumet à la Régie une demande d'investissement pour l'autoriser à engager les  
20 sommes nécessaires à la réalisation du Projet, dont le coût total est présentement estimé à  
21 9,0 M\$.

22 Le travail réalisé lors de la phase 1 et dans l'exercice de planification du nouveau plan de travail  
23 a permis de raffiner et de préciser la portée exacte de la réalisation du Projet et de confirmer la  
24 totalité des coûts.

**Société en commandite Gaz Métro**  
**Projet de mise en place d'une solution informatique pour la gestion de la relation**  
**avec la clientèle (CRM), R-4014-2017**

1 Les coûts du Projet sont détaillés dans le tableau suivant.

		Investissements capitalisables (SaaS) <sup>1</sup> (000 \$)	Investissements capitalisables (000 \$)	Dépenses d'exploitation (000 \$)	Total (000 \$)
<b>Coût phase 1</b>		0	607	329	936
<b>Coût phase 2</b>	Main-d'œuvre interne et externe	██████	██████	██████	██████
	Logiciels / Matériel	█	█	█	█
	Contingence	██████	██████	██████	██████
<b>Total avec contingence</b>		██████	██████	██████	<b>9 029</b>

<sup>1</sup> SaaS : Explications aux sections 8.1 à 8.3

2 Ce budget couvre la réalisation complète de toutes les activités du Projet : analyses,  
3 développement, configuration, migration des données, tests, formation, gestion du changement,  
4 mise en production et support.

5 Les coûts en main-d'œuvre interne et externe représentent les efforts pour la réalisation complète  
6 du Projet, en collaboration avec, entre autres, les utilisateurs, les ressources fonctionnelles,  
7 l'intégrateur, le chargé de projet et la ressource en gestion du changement.

8 Les coûts en matériel sont constitués de déboursés pour l'acquisition d'appareils mobiles pour la  
9 force de vente de Gaz Métro.

10 Les coûts en logiciels sont constitués de déboursés pour utiliser un environnement afin d'effectuer  
11 des tests et former les utilisateurs sur la solution.

12 Il est important de noter que si l'investissement initial de 936 k\$ n'avait pas été effectué en  
13 phase 1 dans le dossier R-3950-2015, celui-ci aurait été investi au début de la phase 2, dans le  
14 présent dossier, comme étape de planification et d'analyse préliminaire. La phase 2 aurait aussi  
15 été plus longue et plus risquée, n'eût été des travaux effectués en phase 1.

## 8 IMPACTS

### 8.1 TRAITEMENT RÉGLEMENTAIRE DES SOLUTIONS DE TYPE INFONUAGIQUE

1 Comme expliqué précédemment, la solution proposée par Gaz Métro présente un nouveau  
2 modèle d'exploitation commerciale des logiciels qui gagne en popularité ces dernières années,  
3 soit le logiciel en tant que service, aussi nommé *Software as a Service* (SaaS). Selon ce modèle,  
4 les logiciels sont hébergés sur des serveurs détenus par un tiers et accessibles à distance plutôt  
5 qu'installés sur l'appareil de l'utilisateur, d'où leur appellation de solutions « infonuagiques ».

#### **Particularité du secteur des utilités publiques réglementées**

6 À l'instar des entreprises dans les secteurs des télécommunications, de la santé, des services  
7 financiers, des assurances et gouvernementaux, les utilités publiques réglementées délaissent  
8 les solutions basées sur des logiciels détenus pour se tourner vers celles de type infonuagique.  
9 Les avantages des solutions de type infonuagique sont nombreux autant pour l'utilité publique  
10 que pour ses clients :

- 11     ▪ réduction des coûts;
- 12     ▪ fiabilité, flexibilité et sécurité accrues;
- 13     ▪ suivi de l'innovation technologique facilité; et
- 14     ▪ mises à jour qui minimisent les interruptions commerciales.

15 Cependant, les traitements comptables de ces solutions présentent un défi unique au secteur des  
16 utilités publiques réglementées. Les logiciels utilisés par les utilités publiques réglementées sont  
17 habituellement capitalisés et considérés comme des investissements amortis sur leur durée de  
18 vie utile<sup>2</sup>. Advenant que les régulateurs exigent une harmonisation du traitement réglementaire  
19 aux normes comptables à l'égard des logiciels de type infonuagique, les investissements  
20 effectués pour ce type de solutions, qui auraient été portés à un compte de frais reportés,  
21 devraient être entièrement amortis en une année à la base de tarification du prochain dossier  
22 tarifaire à être soumis. En conséquence, des sommes importantes pourraient être intégrées aux

---

<sup>2</sup> Voir par exemple les coûts de logiciels à la pièce B-0005, Gaz Métro-1, Document 1 dans le dossier R-3834-2013.

1 tarifs en une seule année engendrant ainsi une iniquité intergénérationnelle. En effet, les normes  
2 comptables stipulent que les sommes investies pour ces solutions sont comptabilisées à titre de  
3 dépenses d'opération et non à titre d'actifs comme le sont les logiciels habituellement détenus au  
4 sein de l'entreprise.

5 Cet enjeu, propre au secteur des utilités publiques réglementées, introduit donc un biais dans les  
6 décisions futures à l'égard de l'acquisition de logiciels qui répondraient mieux aux besoins des  
7 clients et à ceux des entreprises réglementées que les solutions traditionnelles.

## **8.2 TRAITEMENT COMPTABLE DES SOLUTIONS DE TYPE INFONUAGIQUE**

8 On peut répartir les sommes investies dans les solutions infonuagiques en trois catégories :

- 9 A) les dépenses d'exploitation : les coûts qui ne rencontrent pas les critères comptables de  
10 capitalisation que ce soit pour une solution traditionnelle ou infonuagique;
- 11 B) les sommes investies qui rencontrent les critères comptables de capitalisation que ce soit  
12 pour une solution traditionnelle ou infonuagique;
- 13 C) les sommes investies qui ne rencontrent pas les critères de capitalisation lorsqu'il s'agit  
14 d'une solution infonuagique, mais qui auraient été capitalisées dans le cas d'une solution  
15 traditionnelle.

### **Catégorie A : Les dépenses d'exploitation, incluant les coûts annuels d'hébergement et d'abonnement**

16 Du point de vue des normes comptables, les solutions infonuagiques requièrent un traitement  
17 particulier puisque, contrairement aux logiciels traditionnels, l'utilisateur ne prend pas possession  
18 du logiciel SaaS. Au lieu d'acquérir des licences lui donnant droit d'utiliser le logiciel, l'utilisateur  
19 se voit plutôt facturer annuellement des coûts d'hébergement et d'abonnement au logiciel. La  
20 norme ASU 2015-05, *Intangibles-Goodwill and Other-Internal-Use Software (Subtopic 350-40)* :  
21 *Customer's accounting for fees paid in a cloud computing arrangement*, publiée en avril 2015,  
22 traite spécifiquement de ce sujet. Pour reconnaître la prise de possession et permettre la  
23 capitalisation d'un logiciel, la norme exige le respect de deux critères :

- 24 1) Le client-utilisateur détient un droit contractuel de prendre possession du logiciel à tout  
25 moment au cours de la période d'hébergement sans encourir de pénalité importante; et

1        2) Le client-utilisateur est en mesure d'exploiter le logiciel sur son propre équipement  
2            informatique ou peut contracter avec une tierce partie, indépendante du vendeur,  
3            l'hébergement du logiciel.

4 Les contrats ne respectant pas ces deux critères de capitalisation sont reconnus être des contrats  
5 de service. Par conséquent, les frais annuels engagés dans le cadre d'un contrat SaaS pour  
6 l'hébergement ou l'abonnement au logiciel représentent des coûts de catégorie A et doivent être  
7 comptabilisés en tant que dépenses d'exploitation. Ces coûts ont été considérés dans l'analyse  
8 de l'impact tarifaire du projet comme frais annuels (annexe 5, ligne 29).

#### **Catégories B et C : Les coûts de configuration et de personnalisation**

9 En plus des frais annuels engagés dans le cadre d'un contrat SaaS pour l'hébergement ou  
10 l'abonnement au logiciel, il est fréquent que des coûts initiaux soient engagés afin de répondre  
11 aux besoins de l'utilisateur soit pour personnaliser le logiciel SaaS, ou encore pour configurer les  
12 autres logiciels déjà détenus par l'utilisateur de façon à les rendre compatibles avec la nouvelle  
13 solution. Bien que le traitement des coûts annuels d'hébergement/abonnement soit clairement  
14 établi dans la norme précitée, le traitement des coûts initiaux est plus nuancé :

- 15        ▪ **Catégorie B** : les coûts encourus initialement afin de modifier les logiciels déjà détenus  
16            par l'utilisateur pour les rendre compatibles avec la nouvelle solution peuvent être  
17            capitalisés lorsqu'ils constituent une amélioration apportée à un actif déjà détenu, basé  
18            sur la norme ASC-350-40; et
- 19        ▪ **Catégorie C** : les coûts encourus initialement afin de personnaliser ou configurer le  
20            logiciel SaaS afin de répondre aux besoins de l'utilisateur ne peuvent être capitalisés  
21            puisqu'ils représentent des améliorations à un actif qui n'appartient pas à l'utilisateur et  
22            dont il n'a pas le contrôle (voir les critères de prise de possession énumérés  
23            précédemment). Ces coûts, qui auront été portés au compte de frais reportés, doivent être  
24            entièrement amortis au prochain dossier tarifaire.

25 Ce sont les coûts de cette dernière catégorie (C) qui représentent un enjeu pour les utilités  
26 publiques réglementées. Les normes comptables ne permettant pas l'amortissement de ces  
27 sommes sur la durée de vie utile de la solution informatique. Elles engendrent un fardeau pour le

1 client actuel alors que le client futur, bien que bénéficiant de la solution, n'aura pas à en supporter  
2 les coûts.

### **8.3 POSITION DES RÉGULATEURS À L'ÉGARD DE LA CAPITALISATION**

3 Depuis l'an dernier, certains régulateurs et associations se sont prononcés sur cet enjeu. À ce  
4 titre, Gaz Métro souligne la résolution<sup>3</sup> de la National Association of Regulatory Utility  
5 Commissioners (« NARUC »), déposée en novembre 2016 et présentée à l'annexe 4, qui  
6 encourage les régulateurs américains à permettre la capitalisation des solutions infonuagiques  
7 de façon à ce qu'elles soient admissibles à l'intégration dans la base de tarification de l'utilité  
8 publique. La NARUC reconnaît ainsi qu'il serait souhaitable que les utilités publiques  
9 réglementées soient libres de procéder à des investissements informatiques en fonction de  
10 l'option répondant le mieux, à la fois aux besoins de l'utilité et à ceux de ses clients, plutôt qu'en  
11 fonction de la manière dont l'investissement sera traité comptablement.

12 Notons aussi qu'à ce chapitre la State of New York Public Service Commission a pris position en  
13 faveur de la capitalisation des solutions infonuagiques à la page 104 de son *Order Adopting a*  
14 *Ratemaking and Utility Revenue Model Policy Framework* du 19 mai 2016 rendue dans le dossier  
15 14-M-0101 (*Proceeding on Motion of the Commission in Regard to Reforming the Energy Vision*)<sup>4</sup>.  
16 De plus, le personnel technique de l'Illinois Commerce Commission (« ICC ») a publié un rapport  
17 en avril 2017 recommandant à l'ICC de « consider implementing regulatory accounting rules that  
18 enable utilities to capitalize investments in cloud-based analytics solutions, just as they do with  
19 on-premise systems » (voir page 123 du rapport)<sup>5</sup>. Du côté canadien, un projet de cette nature  
20 est présentement à l'étude par l'Alberta Utilities Commission, mais la décision n'est attendue que  
21 dans plusieurs mois<sup>6</sup>.

22 Considérant que la solution proposée par Gaz Métro a été retenue pour sa capacité à répondre  
23 autant aux besoins de la clientèle qu'à ceux du distributeur, ce dernier estime qu'un traitement en

---

<sup>3</sup> <http://pubs.naruc.org/pub/2E54C6FF-FEE9-5368-21AB-638C00554476>

<sup>4</sup> <http://documents.dps.ny.gov/public/MatterManagement/CaseMaster.aspx?MatterCaseNo=14-m-0101>

<sup>5</sup> <https://www.icc.illinois.gov/NOI2016.aspx>

<sup>6</sup> Projet BFirst déposé par ENMAX Power Corporation au dossier 21508.

1 fonction des normes comptables actuelles ne mènerait pas à des tarifs justes et raisonnables du  
2 fait qu'il engendrerait une iniquité intergénérationnelle.

3 **Gaz Métro demande donc à la Régie d'autoriser l'intégration à la base de tarification de**  
4 **tous les coûts initiaux de configuration et de personnalisation au montant de [REDACTED] M\$**  
5 **(dont [REDACTED] M\$ constituent des coûts de catégorie C) liés au Projet ainsi que leur**  
6 **amortissement sur une période de 10 ans.**

7 C'est d'ailleurs sur cette base que les analyses du présent dossier ont été réalisées.

#### **8.4 IMPACTS TARIFAIRES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ**

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

10 Cette annexe présente les investissements et les dépenses non capitalisables du Projet. On y  
11 retrouve ainsi, l'investissement en développement informatique requis de [REDACTED] M\$ (annexe 5,  
12 ligne 11) et en immobilisations de [REDACTED] M\$ (annexe 5, ligne 14) qui est entièrement capitalisable,  
13 ainsi que des dépenses de [REDACTED] M\$ (annexe 5, ligne 13) pour les activités non capitalisables du  
14 Projet.

15 Les investissements en frais reportés sont essentiellement constitués de la main-d'œuvre interne  
16 et externe nécessaire à la réalisation de la solution retenue, soit les activités d'analyse, de  
17 développement, de configuration et de tests. Les investissements en immobilisations sont relatifs  
18 à l'achat de tablettes nécessaires pour la réalisation du Projet.

19 Par ailleurs, Gaz Métro a considéré dans l'impact tarifaire l'effet que pourraient avoir les nouvelles  
20 ventes qui seront générées grâce à l'implantation du CRM. Bien qu'il ne sera pas possible de  
21 mesurer dans le futur l'acquisition des nouveaux clients, due spécifiquement au Projet, il est  
22 hautement probable que celle-ci se matérialisera entre autres grâce aux nouvelles fonctionnalités  
23 qui seront implantées. Tous les coûts de construction afférents à ces nouvelles ventes  
24 potentielles ont aussi été considérés dans l'analyse.

25 L'impact tarifaire de la proposition de Gaz Métro se traduit par une diminution de la valeur actuelle  
26 nette des tarifs de 7,091 M\$ sur 10 ans, comme démontré à l'annexe 5.

**Société en commandite Gaz Métro**  
**Projet de mise en place d'une solution informatique pour la gestion de la relation**  
**avec la clientèle (CRM), R-4014-2017**

- 1 L'impact sur le coût de service a été déterminé en considérant les paramètres suivants :
- 2     ▪ le rendement attribuable à la base de tarification moyenne est calculé selon le coût en
- 3     capital prospectif après impôts, soit 5,28 %<sup>7</sup>;
- 4     ▪ la dépense d'impôts est établie selon les taux actuellement en vigueur, soit 26,9 %; et
- 5     ▪ la dépense d'amortissement est attribuable aux investissements en frais reportés et en
- 6     immobilisations afin de refléter la durée de vie utile estimée du Projet (annexe 5):
- 7     • Gaz Métro propose d'amortir l'investissement initial en frais reportés de █████ M\$
- 8     (annexe 5, ligne 11) sur une période de 10 ans, ceux en immobilisations de █████ M\$
- 9     (annexe 5, ligne 14) sur une période de 4 ans, et les dépenses non-capitalisables de
- 10     █████ M\$ (annexe 5, ligne 13) sur une période de 1 an.

11 Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de sensibilité du Projet considérant des

12 variations de ±20 % sur les volumes et de ±10 % sur les coûts en capital et d'exploitation estimés

13 au cours des 10 prochaines années.

**ANALYSE DE SENSIBILITÉ SUR 10 ANS**

14

Sensibilité	Point mort tarifaire ( années )	Effet tarifaire sur 5 ans ( 000 \$ )	Effet tarifaire sur 10 ans ( 000 \$ )
<b>Volumes</b>			
80%	7,84	2 228	(2 152)
100%	5,83	1 210	(7 091)
120%	5,09	192	(12 030)
<b>Coûts de développement informatique et construction *</b>			
+10%	6,58	2 001	(5 332)
-10%	5,26	418	(8 850)
<b>Coûts +10% et Volumes -20%</b>	9,55	3 019	( 393)

<sup>7</sup> Voir à cet effet la décision D-2016-156 (paragr. 224).

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

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

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

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

5 A. Gaz Métro signera une entente de type « prix fixe » avec l'intégrateur sélectionné, ce qui  
6 réduit grandement les risques de dépassement de coûts pour les services professionnels  
7 qui seront effectués par cet intégrateur. De plus, une contingence variant entre ■■■ % et  
8 ■■■ %, selon la nature de la dépense, a été prévue afin de pallier les autres imprévus du  
9 Projet.

10 B. La définition et la revue des besoins et l'évaluation des solutions ont été effectuées  
11 conjointement par les équipes des Ventes, du Marketing, du Service à la clientèle et des  
12 Technologies de l'information. Le travail a été approfondi à un niveau de précision élevé  
13 en phase 1.

14 C. La démarche de sélection de la solution a été approuvée et encadrée par l'équipe  
15 corporative d'Approvisionnement biens et services de Gaz Métro.

16 D. L'équipe de projet s'est assurée d'avoir le support entier de la direction de Gaz Métro, tout  
17 au long de la démarche, et de son engagement envers la réalisation du Projet.

18 E. Des séances de démonstration de la solution seront organisées, à différents moments,  
19 lors des « sprints de configuration » de la solution Salesforce afin de suivre l'évolution et  
20 les changements sur la solution avec tous les intervenants de Gaz Métro.

21 F. Une équipe de projet accompagnée par des professionnels en gestion du changement a  
22 été prévue dans la structure du Projet afin de gérer, dans un contexte de transformation,  
23 le plan de communication, le risque relié à l'appropriation et à l'utilisation du nouveau

1 système par les ressources de Gaz Métro, de faciliter la transition et d'encadrer les  
2 changements aux processus et aux procédures de travail des utilisateurs.

3 G. L'équipe de gestion de projets de Gaz Métro assurera la coordination du Projet pour  
4 assurer la qualité de gestion et de livraison du Projet.

5 H. Une démarche de transfert de connaissances (affaires et technologiques) de l'intégrateur  
6 vers les ressources de Gaz Métro sera incluse dans la portée du Projet de façon à assurer  
7 Gaz Métro d'une maîtrise et d'un contrôle sur la solution après le départ de l'intégrateur.

## 9 CALENDRIER PROPOSÉ

8 Voici les principales activités et échéancier de la réalisation du Projet :

Activités	Échéancier
Finalisation du dossier et dépôt à la Régie	Août 2017
Approbation de la Régie pour la réalisation du Projet	Novembre 2017
Début de la réalisation – Planification et organisation	Novembre 2017
Conception détaillée de la solution	Novembre et décembre 2017
Développement, configuration et tests unitaires	Janvier à mai 2018
Tests intégrés, tests d'acceptation et formation	Mai à octobre 2018
Déploiement de la solution	Novembre 2018
Période de post implantation	Novembre et décembre 2018

## 10 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS

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

## **11 DEMANDE DE GAZ MÉTRO**

**Gaz Métro demande à la Régie d'autoriser la réalisation du présent projet d'investissement consistant en la mise en place d'une solution informatique pour la gestion de la relation avec la clientèle, tel que décrit au présent document.**

**Elle demande également la création d'un compte de frais reportés hors base, portant intérêt au taux moyen du coût en capital en vigueur, afin d'y inscrire tous les coûts du Projet, incluant ceux engagés lors de la phase conceptuelle du Projet (phase 1) traitée dans le cadre du dossier R-3950-2015, et de les inclure à la base de tarification au dossier tarifaire 2019.**

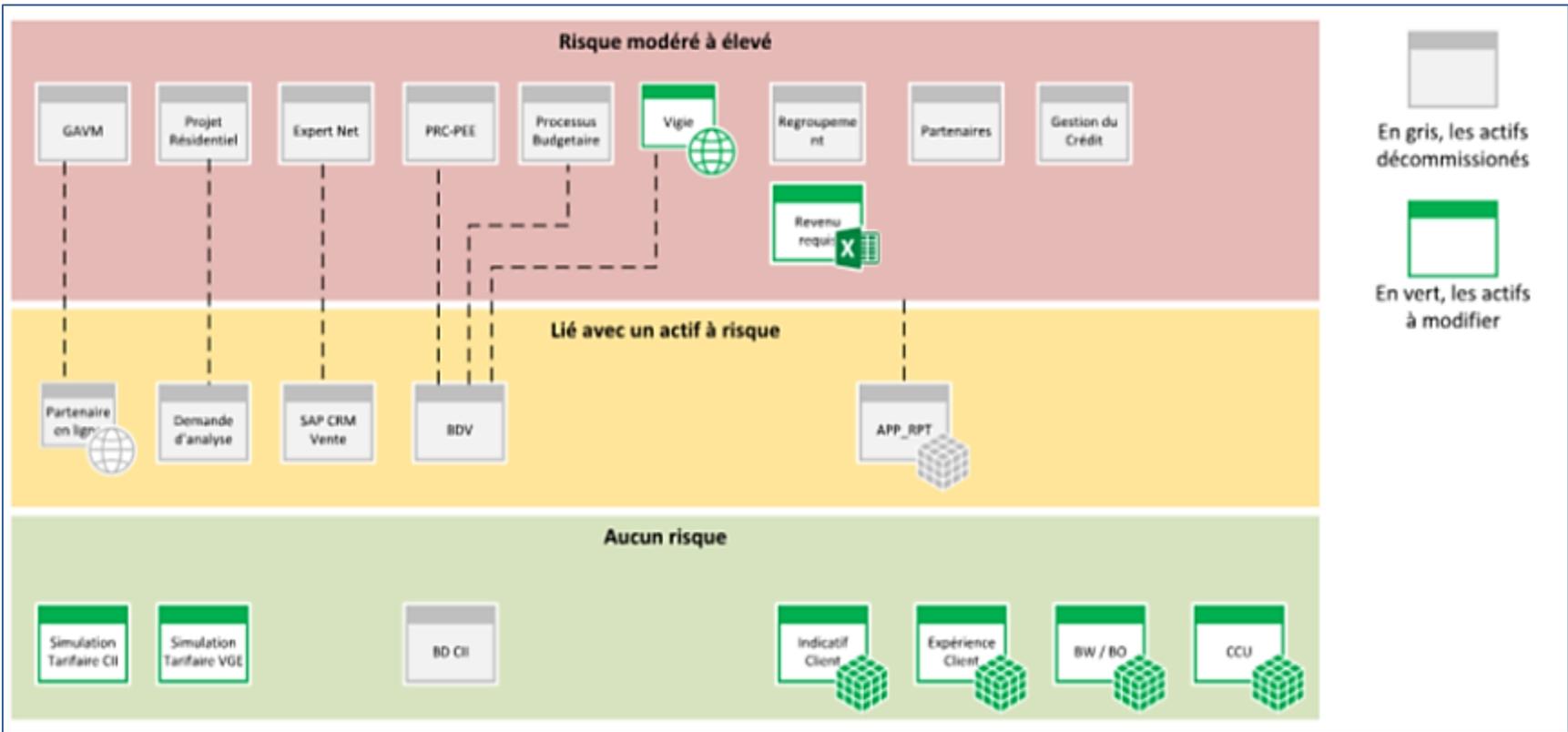
**Gaz Métro demande aussi à la Régie l'intégration à la base de tarification de tous les coûts initiaux de configuration et de personnalisation et leur amortissement sur une période de 10 ans.**

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



**ANNEXES**

**Annexe 1 – Sommaire du périmètre du Projet**





**Annexe 2 – Coûts évités de réécriture des applications actuelles désuètes**

<b>Activités</b>	<b>Coûts évités ( 000 \$)</b>
<b>Réalisation</b>	
GAVM	536
Projet Résidentiel	284
Expert Net (revenu requis)	671
PRC-PEE	650
Processus Budgétaire	129
GAVM-Regroupement	47
Partenaires	176
Gestion du Crédit	245
Gestion de projet	250
Contingence (15%)	448
<b>Total</b>	<b>3 437</b>



**Annexe 3 – Extrait du rapport annuel Gartner 2017 sur solution CRM**





*Resolution Encouraging State Utility Commissions to Consider Improving the Regulatory  
Treatment of Cloud Computing Arrangements*

**WHEREAS**, The business of electric, gas, and water utilities is changing rapidly. Utilities are now faced with how best to respond to modern customer expectations, technological innovation, and new regulatory drivers; *and*

**WHEREAS**, To thrive in the future, utilities may need to modernize and transform their business operations. A key element of this may be access to state-of-the-art commercial cloud computing services, which is increasingly delivered via a “cloud-based” or “software-as-a-service” model; *and*

**WHEREAS**, The various functionalities provided by commercial cloud computing services may help utilities fully realize the economic, social, and environmental value of the smart gas and electric grid; *and*

**WHEREAS**, Other highly regulated industries like financial services, healthcare, telecommunications, and auto insurance use commercial cloud computing services and are delivering a superior customer experience. These industries now outperform utilities in customer satisfaction rankings, according to surveys from J.D. Power and Associates; *and*

**WHEREAS**, Federal government agencies, including the Departments of Treasury, State, and Defense, are rapidly transitioning to commercial cloud computing services and cloud-based solutions through a federal requirement to “evaluate safe, secure cloud computing options before making any new IT investments”; *and*

**WHEREAS**, In addition to enhanced security, commercial cloud computing services can provide increased reliability and flexibility. In contrast to on-premise solutions, cloud-based solutions can be frequently and easily updated with minimal business disruptions, allowing utilities to keep pace with innovation and changing technology; *and*

**WHEREAS**, Commercial cloud computing services and traditional on-premise software have different business models and payment streams. Purchasing cloud computing services typically involves periodic payments for the services consumed, while purchasing on-premise software typically involves a large up-front payment and a regular maintenance fee; *and*

**WHEREAS**, Under current guidelines, a utility may classify investments in legacy hardware and supporting on-premise software as a capital expense, on which it can receive a rate of return; however, if a utility invests in cloud-based technologies, it typically treats the investment as an operating expense, on which it does not receive a rate of return; *and*

**WHEREAS**, The disparity in accounting treatments between these two software approaches creates a regulatory incentive for utilities to invest in on-premise software solutions and creates unintended financial hurdles that hinder utilities from realizing the benefits that so many other industries are experiencing with cloud-based software; *and*

**WHEREAS**, Utilities should be free to make software investments based on which option best meets both the needs of the utility and its customers, rather than how the investment will be treated for accounting purposes; *and*

**WHEREAS**, The existing regulatory accounting rules may be interpreted, if appropriate, to allow for utilities to capitalize cloud-based software; *and*

**WHEREAS**, Regardless of how cloud computing is treated for regulatory accounting purposes, regulators will still examine whether the investment is prudent; *now, therefore be it*

**RESOLVED**, That the Board of Directors of the National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC), convened at its 2016 Annual Meetings in La Quinta, California, recognizes that utilities best serve customers, society, the environment, and the grid by making software procurement decisions regardless of the delivery method or payment model; *and be it further*

**RESOLVED**, That NARUC encourages State regulators to consider whether cloud computing and on-premise solutions should receive similar regulatory accounting treatment, in that both would be eligible to earn a rate of return and would be paid for out of a utility's capital budget.

---

*Sponsored by the Committees on Critical Infrastructure, Gas, and Water  
Recommended by the NARUC Board of Directors on November 15, 2016  
Adopted by the NARUC Committee of the Whole on November 16, 2016*



SOCIÉTÉ EN COMMANDITE GAZ MÉTRO  
CALCUL DU REVENU REQUIS  
BUDGET

REVENU REQUIS  
Paramètres 2016-2017  
SRR-VERSION 17.0

<b>Projet CRM - Phases 1 et 2</b>	Type de projet Région Type de client Nbr de clients potentiels Coût en capital D-2016-156                      6,42% Coût en capital prospectif pondéré            5,28%	Représentant Conseiller OTP Longueur en mètres linéaires Coût d'été/hiver Coût unit. conduites (\$/mln)
-----------------------------------	---	--

1 Total	0	1	2	3	4	5
2 Nombre de clients		0	119	357	717	1 077
3 Volume en m3		0	1 682 037	5 046 111	10 143 193	15 240 275
4 Frais de conduite - Base	10 266 226	0	424 012	848 024	1 284 884	1 284 884
5 Frais de conduite - Frais entrepreneurs	2 097 626	0	86 635	173 271	262 531	262 531
6 Frais de conduites	12 363 852	0	510 647	1 021 294	1 547 416	1 547 416
7 Frais de branchements - Base	13 524 759	0	558 595	1 117 189	1 692 711	1 692 711
8 Frais de branchements - Frais entrepreneurs	2 218 960	0	91 647	183 293	277 717	277 717
9 Frais de branchements - Coûts de compteur(s)	875 823	0	36 173	72 346	109 615	109 615
10 Frais de branchements	16 619 542	0	686 414	1 372 828	2 080 043	2 080 043
11 Développement informatique capitalisable 10 ans						
12 Développement informatique- coûts évités 5 ans	(2 749 579)	0	(2 062 185)	(687 395)	0	0
13 Développement informatique non-capitalisable 1 an						
14 Équipement informatique						
15 Frais UMQ	342 590	0	14 150	28 299	42 877	42 877
16 Actif non amortissable (terrain)		0	0	0	0	0
17 Frais généraux (14.53%)	4 261 066	0	175 989	351 978	533 300	533 300
18 PRC - 5 ans		0	0	0	0	0
19 PRC - 10 ans	5 408 292	0	223 371	446 743	676 883	676 883
20 CASEP - PRC (10 ans)	(464 927)	0	(19 202)	(38 404)	(58 189)	(58 189)
21 Contrib. Raccord. réseau/ Délai/ Emplacement	(416 085)	0	(17 185)	(34 370)	(52 076)	(52 076)
22 CASEP - Immobilisations	(274 513)	0	(11 338)	(22 676)	(34 357)	(34 357)
23 Subventions extérieures		0	0	0	0	0
24 Contributions clients	(525 067)	0	(21 686)	(43 372)	(65 716)	(65 716)
25 Investissement total	43 593 714	9 028 544	(2 062 185)	853 765	3 082 320	4 670 181
26 Coût d'opération		0	18 683	56 049	112 569	169 089
27 Salaires (gains de productivité)		(88 984)	(88 984)	(88 984)	(88 984)	(88 984)
28 Salaires (ajustement de PMO)		0	0	(184 000)	(368 000)	(552 000)
29 Licences annuelles et support		189 382	357 875	453 155	453 155	453 155
30 Développement informatique- coûts évités non-capitalisables		(515 546)	(171 849)	0	0	0
31 Amortissement comptable		3 058 248	289 440	241 921	402 043	585 640
32 Taxe sur les services publics		0	2 756	27 281	72 613	135 447
33 Redevances		0	1 784	5 352	10 757	16 163
34 Impôts		102 689	48 045	70 209	107 092	140 645
35 Rendement		395 969	206 170	244 684	398 119	618 630
36 Revenu requis		3 141 758	663 920	825 667	1 099 365	1 477 786
37 Revenus		0	0	0	0	0
38 Taux de Distribution ( ¢/m³)		0,0000	19,7764	19,7764	19,7764	19,7764
39 Taux Fonds vert ( ¢/m³)		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
40 Revenu de distribution ( ¢/m³)		0,0000	19,7764	19,7764	19,7764	19,7764
41 Revenu de distribution (\$)		0	332 647	997 941	2 005 963	3 013 984
42 Contribution tarifaire annuelle		3 141 758	331 273	(172 274)	(906 598)	(1 536 198)

43	6	7	8	9	10
44 Contribution tarifaire annuelle	(1 972 907)	(2 023 655)	(2 380 472)	(2 892 305)	(3 417 307)

45 Contribution tarifaire ( 3 ans )	3 135 438	Contribution tarifaire ( 15 ans )	(16 977 135)
46 Contribution tarifaire ( 5 ans )	1 209 751	Contribution tarifaire ( 20 ans )	(26 125 295)
47 Contribution tarifaire ( 10 ans )	(7 091 019)	Contribution tarifaire ( 40 ans )	(52 337 181)
48 Point mort tarifaire (années)	5,83		
49 Taux de rendement interne ( TRI 40 ans )	N/A		

**VENTES**

Représentant	Directeur Ventes	Cadre de direction Ventes
Date ____/____/____	Date ____/____/____	Date ____/____/____

Vice-président Commercialisation	Présidente	
Date ____/____/____	Date ____/____/____	

 la vie en bleu	SOCIÉTÉ EN COMMANDITE GAZ MÉTRO CALCUL DU REVENU REQUIS BUDGET	REVENU REQUIS Paramètres 2016-2017 SRR-VERSION 17.0
--	--	---

<b>Projet CRM - Phases 1 et 2</b>	Type de projet Région Type de client Nbr de clients potentiels Coût en capital D-2016-156 <span style="float: right;">6,42%</span> Coût en capital prospectif pondéré <span style="float: right;">5,28%</span>	Représentant Conseiller OTP Longueur en mètres linéaires Coût d'été/hiver Coût unit. conduites (\$/mln)
-----------------------------------	---	--

	5	6	7	8	9	10
1						
2	1 077	1 437	1 797	2 157	2 517	2 877
3	15 240 275	20 337 358	25 434 440	30 531 522	35 628 604	40 725 686
4	1 284 884	1 284 884	1 284 884	1 284 884	1 284 884	1 284 884
5	262 531	262 531	262 531	262 531	262 531	262 531
6	1 547 416	1 547 416	1 547 416	1 547 416	1 547 416	1 547 416
7	1 692 711	1 692 711	1 692 711	1 692 711	1 692 711	1 692 711
8	277 717	277 717	277 717	277 717	277 717	277 717
9	109 615	109 615	109 615	109 615	109 615	109 615
10	2 080 043	2 080 043	2 080 043	2 080 043	2 080 043	2 080 043
11	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0
15	42 877	42 877	42 877	42 877	42 877	42 877
16	0	0	0	0	0	0
17	533 300	533 300	533 300	533 300	533 300	533 300
18	0	0	0	0	0	0
19	676 883	676 883	676 883	676 883	676 883	676 883
20	(58 189)	(58 189)	(58 189)	(58 189)	(58 189)	(58 189)
21	(52 076)	(52 076)	(52 076)	(52 076)	(52 076)	(52 076)
22	(34 357)	(34 357)	(34 357)	(34 357)	(34 357)	(34 357)
23	0	0	0	0	0	0
24	(65 716)	(65 716)	(65 716)	(65 716)	(65 716)	(65 716)
25	4 670 181	4 670 181	4 670 181	4 670 181	4 670 181	4 670 181
26	169 089	225 609	282 129	338 649	395 169	451 689
27	(88 984)	(88 984)	(88 984)	(88 984)	(88 984)	(88 984)
28	(552 000)	(552 000)	(552 000)	(552 000)	(552 000)	(552 000)
29	453 155	453 155	453 155	453 155	453 155	453 155
30	0	0	0	0	0	0
31	585 640	796 376	1 419 550	1 767 766	1 978 503	2 189 240
32	135 447	195 121	251 633	304 984	355 174	402 203
33	16 163	21 569	26 974	32 380	37 786	43 192
34	140 645	169 522	197 098	222 370	248 022	274 792
35	618 630	828 731	1 016 816	1 179 256	1 326 940	1 463 497
36	1 477 786	2 049 099	3 006 372	3 657 577	4 153 765	4 636 784
37	0	0	0	0	0	0
38	20	19,7764	19,7764	19,7764	19,7764	19,7764
39	0	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
40	20	19,7764	19,7764	19,7764	19,7764	19,7764
41	3 013 984	4 022 006	5 030 027	6 038 048	7 046 070	8 054 091
42	(1 536 198)	(1 972 907)	(2 023 655)	(2 380 472)	(2 892 305)	(3 417 307)

	11	12	13	14	15
43					
44	(3 550 997)	(3 719 510)	(3 860 366)	(4 019 935)	(4 176 361)

45	Contribution tarifaire ( 3 ans )	3 135 438	Contribution tarifaire ( 15 ans )	(16 977 135)
46	Contribution tarifaire ( 5 ans )	1 209 751	Contribution tarifaire ( 20 ans )	(26 125 295)
47	Contribution tarifaire ( 10 ans )	(7 091 019)	Contribution tarifaire ( 40 ans )	(52 337 181)
48	Point mort tarifaire (années)	5,83		
49	Taux de rendement interne ( TRI 40 ans )	N/A		

**VENTES**

Représentant	Date ____/____/____	Directeur Ventes
		Date ____/____/____
		Cadre de direction Ventes
		Date ____/____/____

Vice-président Commercialisation	Date ____/____/____	Présidente
		Date ____/____/____