

PLAN DE BALISAGE

SUIVI DE LA DÉCISION D-2015-181

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
1 OBJECTIFS.....	3
2 ACTIVITÉS BALISÉES.....	3
3 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2018-2019.....	4
CONCLUSION	4

INTRODUCTION

1 La Régie de l'énergie (la « Régie »), dans sa décision D-2015-181, a approuvé un plan de
2 balisage échelonné sur plusieurs exercices. En fonction de ce plan, divers balisages par secteur
3 ont été déposés, comme décrit à la section 2, et deux sont déposés dans la Cause tarifaire
4 2018-2019.

1 OBJECTIFS

5 Dans le cadre du présent suivi, Énergir, s.e.c. (« Énergir ») souhaite :

- 6 • effectuer un rappel concernant les activités qui ont déjà été balisées en fonction du plan
7 approuvé par la Régie; et
- statuer sur les balisages devant être déposés dans la Cause tarifaire 2018-2019.

2 ACTIVITÉS BALISÉES

8 Une fois le plan de balisage complété, la grande majorité des dépenses d'exploitation aura été
9 balisée. Les dépenses liées à la rémunération directe et aux avantages sociaux représentent à
10 elles seules environ 73 % des dépenses d'exploitation totales au Rapport annuel 2016 d'Énergir.
11 De plus, pour tous les secteurs balisés, les diverses études auront permis de comparer la
12 productivité d'Énergir avec celle des marchés de référence ou encore entre les différentes unités
13 d'affaires dans le cas du balisage portant sur l'exploitation du réseau.

Tableau récapitulatif du plan de balisage

Cause tarifaire 2016-2017	Cause tarifaire 2017-2018	Cause tarifaire 2018-2019
Gestion des immeubles	Rémunération globale	Approvisionnement biens et services
Avantages sociaux	Exploitation du réseau	Gestion de l'information (TI)
	Services à la clientèle	
	Gestion de la flotte des véhicules	

3 BALISAGES DÉPOSÉS AU DOSSIER TARIFAIRE 2018-2019

- 1 Comme prévu, les deux balisages des activités reliées aux approvisionnements biens et services
- 2 et aux technologies de l'information sont présentés aux annexes 1 et 2.
- 3 Ces deux balisages viennent compléter le plan de balisage.

CONCLUSION

- 4 En conclusion, Énergir est confiante que ces divers balisages permettront à la Régie d'évaluer le
- 5 caractère raisonnable de ses dépenses d'exploitation.

A N N E X E 1 A

B A L I S A G E
A P P R O V I S I O N N E M E N T B I E N S & S E R V I C E S

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
1 ÉLABORATION DU BALISAGE DE L'APPROVISIONNEMENT BIENS ET SERVICES	3
1.1 Recherche d'une firme de balisage	3
1.2 Méthodologie	4
1.3 Aperçu du service des approvisionnements biens et services	4
1.4 Choix et calcul de l'indicateur de performance utilisé dans le balisage	5
1.5 Analyse comparative	5
2 COÛT OPÉRATIONNEL DE L'APPROVISIONNEMENT BIENS ET SERVICES D'ÉNERGIR.....	5
2.1 Détail du calcul	5
3 ANALYSE DES RÉSULTATS ET PISTES D'AMÉLIORATION	7
CONCLUSION	8

CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Énergir, s.e.c.
3 (« Énergir »).

4 En fonction de ce plan, Énergir doit déposer, dans la Cause tarifaire 2018-2019, un balisage du
5 département d'approvisionnement de biens et services.

6 Ce document décrit la portée, la méthodologie utilisée pour ce balisage ainsi qu'une analyse
7 comparative du coût opérationnel du service des approvisionnements pour l'année 2015-2016
8 vis-à-vis d'autres entreprises de la même industrie et d'industries similaires.

1 ÉLABORATION DU BALISAGE DE L'APPROVISIONNEMENT BIENS ET SERVICES

1.1 RECHERCHE D'UNE FIRME DE BALISAGE

9 Énergir a effectué des recherches pour trouver un baliseur qui était en mesure d'avoir accès à
10 une base de données existante d'entreprises dont les activités étaient comparables à la
11 distribution du gaz naturel.

12 Au printemps 2017, à la suite de discussions préliminaires avec différentes firmes, Énergir a
13 finalement sollicité la firme comptable Deloitte LLP (« Deloitte ») et la firme de service
14 professionnel Accenture pour une demande de prix.

15 Les critères de sélection étaient les suivants :

- 16 • expérience de la firme (qualification des conseillers, quantité et nature de mandats
17 similaires complétés dans un passé récent);
- 18 • description du processus d'accompagnement durant l'étude;
- 19 • qualité des sources de données disponibles pour effectuer une liste d'entreprises
20 comparables;

1 • échéancier; et

2 • prix.

3 Le choix d'Énergir s'est porté sur la firme Deloitte dont le rapport complet se retrouve à
4 l'annexe 1B.

1.2 MÉTHODOLOGIE

5 Étant donné qu'Énergir est le seul distributeur de gaz naturel au Québec, la sélection des bases
6 de données s'avérait une pierre angulaire du balisage. L'approche proposée par Deloitte était de
7 faire une comparaison du coût opérationnel en pourcentage de la valeur des achats avec des
8 entreprises à l'échelle nord-américaine (Canada et États-Unis) œuvrant dans la distribution de
9 gaz naturel et dans la production, transmission et distribution d'électricité.

10 Cette approche a permis la compilation de données d'entreprises comparables, ce qui diminue le
11 recours à l'établissement d'hypothèses et/ou de redressements qui aurait eu comme effet de
12 réduire la précision des comparaisons.

13 Enfin, le type d'indicateurs choisi devait permettre à Énergir de se doter d'un référentiel afin de
14 mettre l'accent sur les opportunités d'amélioration.

1.3 APERÇU DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS BIENS ET SERVICES

15 Le service des Approvisionnement biens et services d'Énergir a énormément évolué au cours
16 des dernières années. Il y a quatre ans, son rôle consistait principalement à fournir, au besoin,
17 du support à ses clients internes dans leurs transactions d'approvisionnement. Aujourd'hui, la
18 tendance de centralisation des transactions d'approvisionnement est bien amorcée et se traduit
19 par un travail de partenariat où chaque client interne travaille avec son conseiller commercial pour
20 maximiser le succès de son dossier d'approvisionnement. Les membres de l'équipe ont
21 maintenant une grande expérience en achat stratégique, en gestion des stocks, en logistique et
22 en achat outre-mer. Les acheteurs ont accès à une formation pointue en approvisionnement pour
23 les aider à mieux accompagner leurs clients. Le premier objectif visé par la réorganisation du
24 département était de monter une équipe de spécialistes en approvisionnement capables
25 d'intégrer des outils performants permettant d'augmenter l'efficacité du service. Depuis un an, ils
26 ont d'ailleurs commencé à intégrer de nouveaux outils dont un logiciel de gestion des fournisseurs

1 qui devrait réduire le fardeau clérical. Le virage technologique ne fait que commencer et les
2 résultats sont déjà positifs.

1.4 CHOIX ET CALCUL DE L'INDICATEUR DE PERFORMANCE UTILISÉ DANS LE BALISAGE

3 Deloitte a eu accès à une base de données de laquelle les informations sur l'indicateur de
4 performance retenu, soit le coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage
5 de la valeur des achats, ont été extraites. Cet indicateur est non seulement l'indicateur le plus
6 utilisé, mais aussi le plus représentatif pour un service d'approvisionnement. L'indicateur de
7 performance a été calculé en divisant le coût opérationnel du service des approvisionnements
8 par la valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements pour
9 l'exercice 2015-2016. Le coût opérationnel du service des approvisionnements inclut les coûts du
10 personnel, des systèmes, des services sous-traités ainsi que les frais généraux et autres coûts
11 inhérents au service. Les coûts de développement des stratégies d'approvisionnement, de la
12 sélection des fournisseurs, du maintien et du développement des contrats, de la gestion des
13 fournisseurs et des commandes de matériel/services sont tous des composantes considérées
14 dans le coût opérationnel du service.

1.5 ANALYSE COMPARATIVE

15 Le marché de référence pour ce balisage est constitué de 12 entreprises en Amérique du Nord
16 œuvrant dans le domaine de la transmission et de la production d'électricité, et dans la distribution
17 du gaz naturel.

18 La médiane a été sélectionnée comme point de comparaison, car elle est, d'un point de vue
19 statistique, plus robuste que la moyenne.

2 COÛT OPÉRATIONNEL DE L'APPROVISIONNEMENT BIENS ET SERVICES D'ÉNERGIR

2.1 DÉTAIL DU CALCUL

20 Les données utilisées ont été prélevées d'un rapport cumulant l'ensemble des paiements
21 effectués par Énergir au cours de l'exercice 2015-2016, soit 322 M\$, toutes catégories
22 confondues (achats avec ou sans bon de commande et achats par carte de crédit). De ces achats

1 totaux, un montant de 141 M\$ a été retiré puisqu'il représente la portion des achats ayant été
 2 effectués directement par les différentes directions d'Énergir, sans l'intervention du service des
 3 approvisionnements. À titre d'exemple, les transactions de paiement au ministre des Finances, à
 4 la Financière Sunlife, à Aon, à la Régie et à la Caisse Desjardins sont incluses dans le montant
 5 de 141 M\$.

VALEUR TOTALE DES BIENS ET SERVICES ACHETÉS PAR LE SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS	MONTANT (000 \$)
Coût total des achats effectués par Énergir	327 000
Coût total des transactions hors contrôle du service des approvisionnements	141 000
Valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements	186 739
Détail des éléments inclus dans le calcul	
Achats par bon de commande	183 000
Achats entrepreneurs	3 021
Achats par carte de crédit	1 094
Ristournes fournisseurs (escomptes volume)	(376)
Total	186 739

COÛT OPÉRATIONNEL DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS	MONTANT (000 \$)
Coût du personnel	2 184
Coût des systèmes	40
Coût des services sous-traités	156
Frais généraux et autres coûts	55
Coût opérationnel global du service des approvisionnements pour l'année 2015-2016	2 435
Ajustements pour fins du balisage	
Coût du personnel affecté à des activités autres que l'approvisionnement	(441)
Coût du personnel relié aux achats non réglementés	(130)
Coût du personnel juridique	75
Coût d'occupation	118
Coût total opérationnel du service des approvisionnements	2 057

3 ANALYSE DES RÉSULTATS ET PISTES D'AMÉLIORATION

1 L'analyse des résultats démontre qu'Énergir se situe légèrement au-dessus de la médiane de
2 son marché. Comme précisé précédemment, la situation particulière au Québec pour la
3 distribution du gaz naturel fait en sorte que le marché de référence comprend des entreprises en
4 transmission et en distribution en Amérique du Nord qui sont de plus grande envergure
5 qu'Énergir. Ces entreprises achètent du matériel en quantité beaucoup plus grande qu'Énergir et
6 bénéficient par le fait même d'un coût opérationnel réduit, puisque l'achat de 500 km de tuyaux
7 exige le même effort que l'achat de 60 km de tuyaux pour Énergir. Malgré des économies
8 d'échelle restreintes comparativement au marché de référence, les résultats du balisage
9 démontrent qu'Énergir réussit tout de même à positionner sa gestion des approvisionnements de
10 façon concurrentielle. Le service des Approvisionnements biens et services n'est pas surpris
11 outre mesure de ces résultats. Le virage entamé il y a quelques années pour améliorer le
12 processus commercial d'acquisition commence à porter ses fruits.

13 De plus, la politique d'approvisionnement a été mise à jour en 2017 pour être en mesure de
14 s'adapter aux nouvelles réalités et exigences d'Énergir. Des rencontres d'information ont eu lieu
15 pour conscientiser tout le personnel du distributeur aux avantages et à la valeur ajoutée de la
16 participation du service des approvisionnements d'Énergir dans tous les dossiers
17 d'approvisionnement, autant pour la réduction du risque commercial que pour l'encadrement des
18 fournisseurs et la réduction des coûts d'acquisition.

19 La criticité des fournisseurs est aussi un enjeu de plus en plus considéré dans la sélection des
20 fournisseurs. Il est question ici de risque d'approvisionnement relié à un fournisseur unique, de
21 risque lié à la réputation, de risque concernant la santé et la sécurité ainsi que du risque lié à
22 l'environnement. Énergir a donc mis l'accent sur des outils qui lui permettent une meilleure
23 gestion de ses fournisseurs. Depuis quelques mois, le service des approvisionnements utilise
24 d'ailleurs un logiciel qui centralise l'ensemble des informations concernant ses fournisseurs.
25 L'information contractuelle ainsi que tous les documents nécessaires au bon fonctionnement de
26 l'entente y sont regroupés (certificat d'assurance, permis d'opérateur, licence RBQ, etc.). De plus,
27 la structure du service des approvisionnements compte maintenant sur l'appui de conseillers
28 stratégiques pour mettre en place des méthodes d'approvisionnement réduisant les interventions
29 manuelles, misant sur la rationalisation des fournisseurs, sur des ententes-cadres sur plusieurs
30 années et sur l'élimination des intermédiaires (distributeurs).

1 Le présent balisage a aussi permis de confirmer plusieurs autres points stratégiques qu'Énergir
2 avait déjà identifiés afin d'améliorer la qualité de ses services et d'optimiser ses processus
3 opérationnels au niveau de l'approvisionnement biens et services.

4 Un rattrapage au niveau de la technologie permettrait l'utilisation d'outils performants qui
5 répondent mieux à la norme de l'industrie. C'est le cas des logiciels du type SRM (Supplier
6 Relationship Manager) qui améliorent la fluidité et le contrôle du processus (gestion des appels
7 d'offres, des demandes de prix, gestion des contrats, des fournisseurs, etc.).

8 Avec sa nouvelle politique en matière d'approvisionnement, Énergir compte également rapatrier
9 une partie des 141 M\$ d'achats (soit environ 80 M\$) qui ne sont pas actuellement transigés par
10 le service des approvisionnements. Ces dépenses et fournisseurs, gérés par chacune des
11 directions de l'entreprise, ne sont pas soumis au processus rigoureux des spécialistes en
12 approvisionnement. Que ce soit au niveau de l'acquisition de services professionnels, financiers
13 ou autres, les conseillers stratégiques en approvisionnement auront le mandat d'évaluer le
14 portefeuille de chacune des directions et de proposer des stratégies pour encadrer de façon
15 optimale la gestion des fournisseurs et des contrats de service.

CONCLUSION

16 **Énergir demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la décision**
17 **D-2015-181 eu égard au balisage des charges d'exploitation du service des**
18 **Approvisionnements biens et services.**

Deloitte.



Balisage du coût opérationnel du service des approvisionnements

Rapport final

Le 13 avril 2017

Original : 2018.03.29
Révisé : 2018.05.28

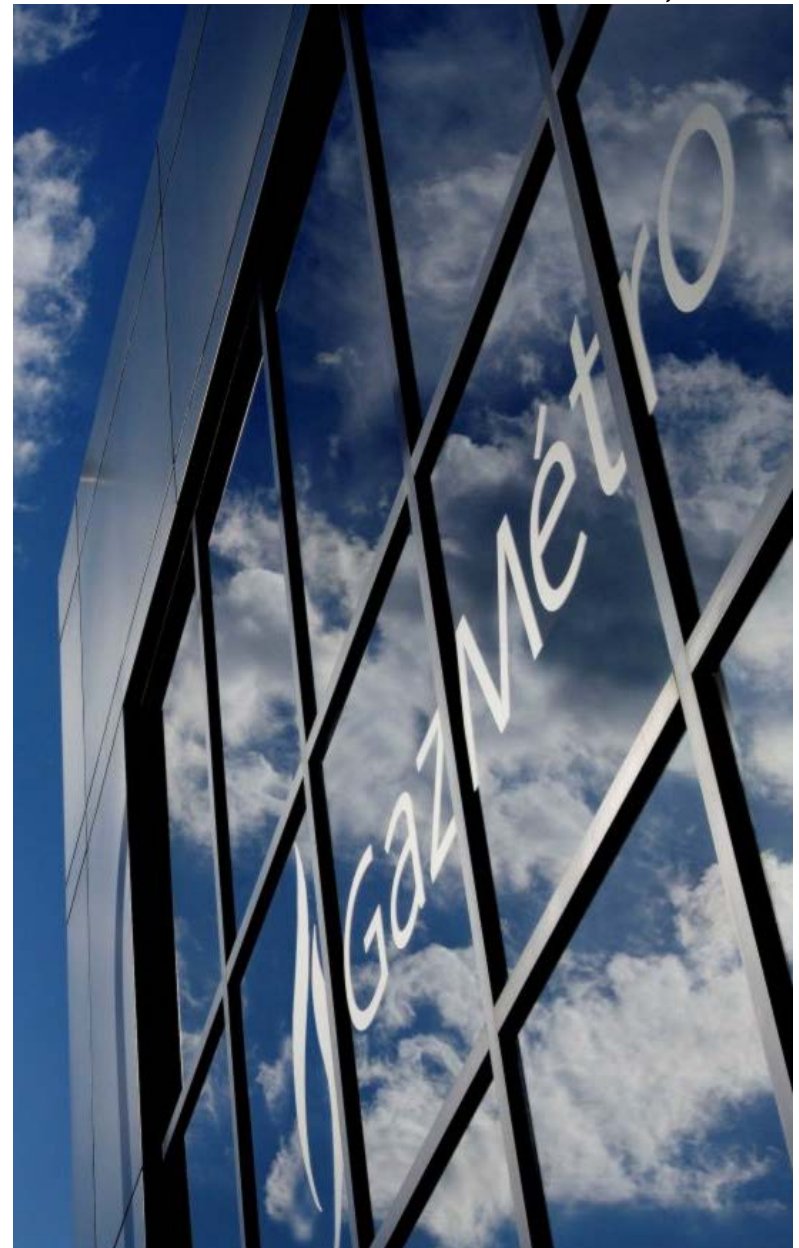


Table des matières

Sommaire exécutif	3
<hr/>	
Portée du balisage	5
<hr/>	
Méthodologie	8
<hr/>	
Analyse comparative	12
<hr/>	
Annexes	14
<ul style="list-style-type: none">• Détail du calcul de l'indicateur de performance interne• Lexique	
<hr/>	

Sommaire exécutif

Sommaire exécutif

Contexte

Dans le cadre de son plan de balisage sur cinq ans (2015-2019), Gaz Métro – daQ (distribution de gaz naturel au Québec) a fait appel aux services de Deloitte afin d'effectuer une analyse comparative du coût opérationnel de son service des approvisionnements pour l'année fiscale 2016 vis-à-vis d'autres entreprises de la même industrie et d'industries similaires.

Objectifs

Les principaux objectifs de cette initiative sont les suivants:

- Se conformer au plan de balisage de Gaz Métro – daQ, qui a été soumis à la Régie de l'Énergie du Québec, en positionnant son service des approvisionnements dans le marché
- Se donner un référentiel afin de mettre l'accent sur les opportunités d'amélioration continue

Résultats

Le coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur des achats de Gaz Métro – daQ a été comparé, à l'échelle nord-américaine (Canada et États-Unis), à celui d'autres entreprises œuvrant dans la distribution de gaz naturel et dans la production, transmission et distribution d'électricité.

L'analyse des données de Gaz Métro – daQ permet de constater que ce coût, à 1.10%, est légèrement supérieur à la médiane des entreprises œuvrant dans les industries mentionnées ci-dessus.

L'indicateur de performance interne a aussi été comparé, à l'échelle mondiale, à celui d'autres entreprises œuvrant majoritairement dans la distribution de gaz naturel et d'électricité, soit une industrie plus ciblée et comparable à celle de Gaz Métro – daQ. Cette comparaison positionne son service des approvisionnements comme étant légèrement plus performant que celui de ses comparables; la médiane de l'échantillon se situant à 2.45%. Toutefois, bien que l'échantillon mondial soit composé d'entreprises œuvrant dans une industrie plus représentative de celle de Gaz Métro - daQ, les particularités régionales (territoire, densité, répartition de la clientèle, taxes, réglementations, etc.) limitent la précision de la comparaison. Pour cette raison, l'échantillon nord-américain a été sélectionné comme comparatif pour le présent balisage.

Coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés

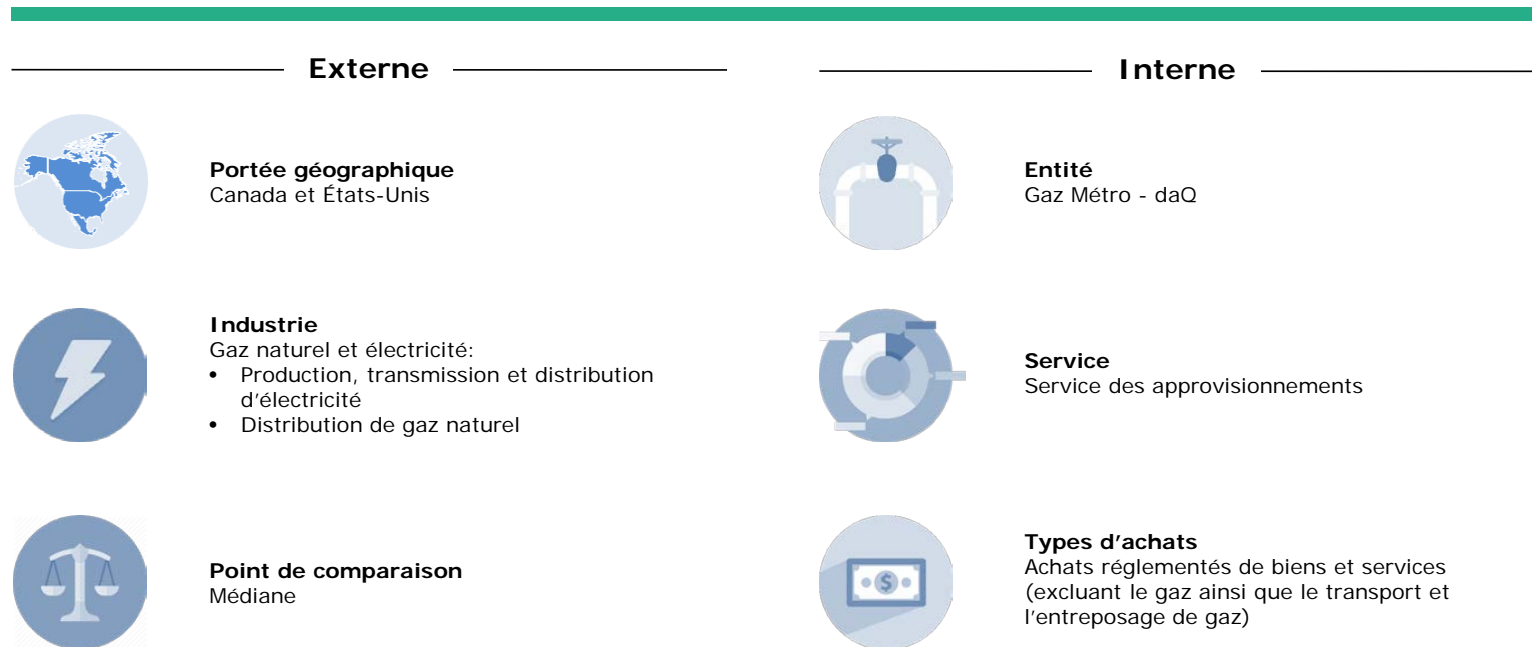
Gaz Métro – daQ	1.10%
75 ^e percentile	1.44%
Médiane	0.88%
25 ^e percentile	0.50%

Portée du balisage

Portée du balisage

Indicateur de performance

Coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés



Justification

Indicateur de performance

Coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés

Le **coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés** a été sélectionné comme comparatif étant donné qu'il représente l'indicateur de performance le plus approprié afin d'évaluer la performance d'une entreprise à acheter des biens et services.



Portée géographique
Canada et États-Unis

La présente analyse comparative a été réalisée à l'échelle du Canada et des États-Unis. L'échantillon est composé de douze (12) entreprises, dont les revenus annuels varient entre \$500M et \$20Mrd USD, œuvrant dans les domaines suivants:

- Production, transmission et distribution d'électricité
- Distribution de gaz naturel



Industrie
Gaz naturel et électricité:

- Production, transmission et distribution d'électricité
- Distribution de gaz naturel

Deloitte et Statistiques Canada confirment que ces industries sont comparables entre le Canada et les États-Unis.

N.B. Les données proviennent donc de la base de données existante de Deloitte et l'échantillon sélectionné représente ce qu'il y a de plus comparable avec les activités de Gaz Métro – daQ en fonction de l'information disponible. **Pour des raisons de confidentialité, aucune information permettant d'identifier les entreprises de l'échantillon ne peut être partagée par Deloitte.**



Point de comparaison
Médiane

La médiane a été sélectionnée comme point de comparaison, car elle est moins affectée par les valeurs extrêmes que la moyenne et fournit donc un résultat davantage représentatif.

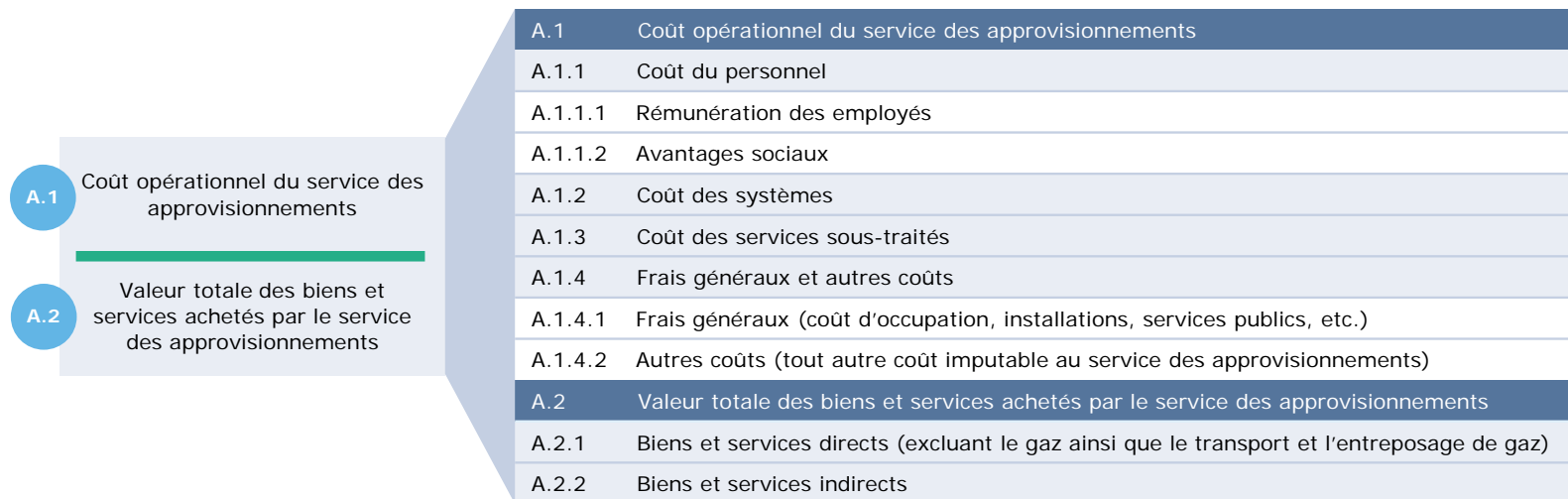
Méthodologie

Calcul de l'indicateur de performance

L'indicateur de performance a été calculé en divisant le coût opérationnel du service des approvisionnements par la valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements pour l'année fiscale 2016. **Les données de l'échantillon proviennent de l'année fiscale 2016.**

Le coût opérationnel du service des approvisionnements inclut les coûts du personnel, des systèmes et des services sous-traités ainsi que les frais généraux et autres coûts engendrés afin d'effectuer les processus suivants: développer les stratégies d'approvisionnement, sélectionner les fournisseurs, développer et maintenir les contrats, gérer les fournisseurs et commander le matériel/les services.

Les données utilisées pour calculer l'indicateur de performance interne ont été fournies par Gaz Métro – daQ et proviennent de multiples sources internes à l'organisation, dont les budgets réels des centres de coût analysés ainsi que les données des comptes payables et des achats effectués par carte de crédit.



Note: Les définitions des différentes composantes de l'indicateur de performance sont fournies en annexe (pages 20 à 22).

Ajustement des coûts

A.1

A.2

Les budgets réels des centres de coût analysés ont été utilisés comme points de départ pour le calcul du coût opérationnel du service des approvisionnements. À partir de ceux-ci, différents ajustements ont été apportés afin d'arriver au coût opérationnel du service des approvisionnements tel que défini dans le lexique en A.1.

Intrants

Coût des opérations
du centre de coût
« Administration
des contrats »

Coût des opérations
du centre de coût
« Achats »

Retraits

- **Coût du personnel dédié aux activités hors approvisionnement et aux achats non-réglés**

Seuls les coûts opérationnels du service des approvisionnements (voir définition A.1 du lexique) pour les achats réglementés sont considérés dans cette analyse

- **Achat de papier pour le reste de l'entreprise (au prorata)**
Considéré comme non-imputable au service des approvisionnements
- **Escomptes volume**
Considérés comme une réduction de la valeur des achats
- **Formation et échantillons pour la qualification des entrepreneurs**
Considérés comme des achats de service étant donné qu'ils seraient normalement chargés par l'entrepreneur

Ajouts

- **Coût du système d'évaluation des fournisseurs**

Doit être considéré dans le coût des systèmes (voir définition A.1.2 du lexique)

- **Coûts d'occupation (au prorata)**
Doivent être considérés dans les frais généraux du coût opérationnel (voir définition A.1.4.1 du lexique)
- **Salaires d'un avocat dédié à l'administration des contrats et à l'achat de biens et services (au prorata)**
Doit être inclus dans le coût des services sous-traités (voir définition A.1.3 du lexique) comme service intra-entreprise

Extrant

Coût opérationnel
du service des
approvisionnements
(\$2,057K)

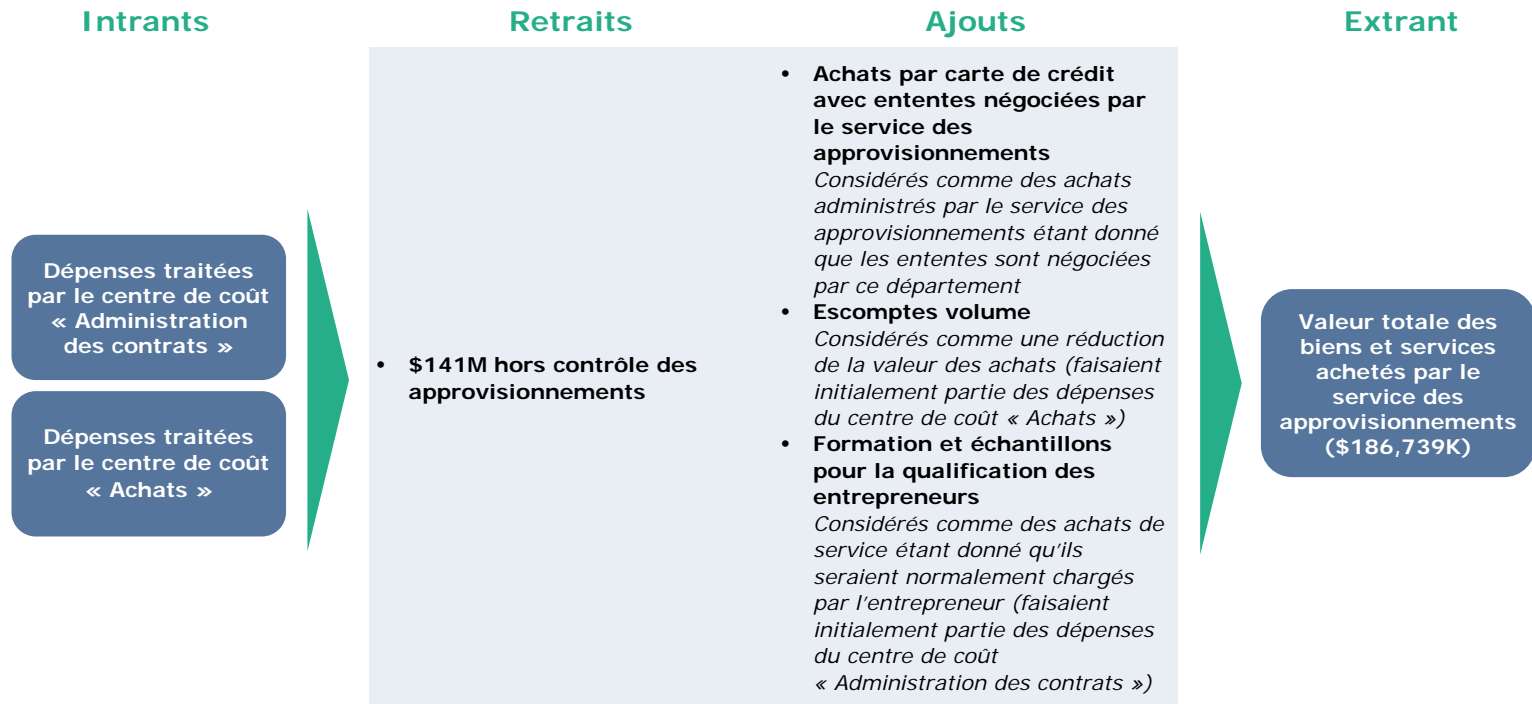
Note: Plus de détails sur les composantes du coût opérationnel du service des approvisionnements sont fournis en annexe (pages 16 à 18).

Ajustement de la valeur des achats

A.1

A.2

Les comptes payables des centres de coût analysés ont été utilisés comme points de départ pour le calcul de la valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements. À partir de ceux-ci, différents ajustements ont été apportés afin d'arriver à la valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements telle que définie dans le lexique en A.2.



Note: Plus de détails sur les composantes de la valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements sont fournis en annexe (pages 16 à 18).

Analyse comparative

Analyse comparative

Indicateur de performance

Coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés

Gaz Métro – daQ	1.10%
75 ^e percentile	1.44%
Médiane	0.88%
25 ^e percentile	0.50%

Conclusion

Le coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage des achats de Gaz Métro – daQ se situe à 1.10% et est légèrement supérieur à la médiane des entreprises œuvrant dans la distribution de gaz naturel et dans la production, transmission et distribution d'électricité au Canada et aux États-Unis.

Observations

Basé sur des observations à haut niveau, Deloitte constate que peu de systèmes supportent les activités du service des approvisionnements, générant ainsi une plus grande quantité de tâches manuelles. Dans l'industrie, l'utilisation de systèmes informatiques pour la gestion des biens, fournisseurs et contrats permet d'accroître l'automatisation des tâches, réduisant ainsi les coûts opérationnels.

le total des achats de Gaz Métro est de \$322M et \$141M sont hors du contrôle du services des approvisionnement présentement.

De plus, l'analyse des données effectuée dans le cadre du balisage met en évidence que \$141M, soit près de 43% des achats effectués par Gaz Métro – daQ, sont hors du contrôle du service des approvisionnements. De ces \$141M, Gaz Métro – daQ estime que près de \$80M pourraient être gérés par le service des approvisionnements. De façon générale, augmenter le montant des achats sous le contrôle du service des approvisionnements accroît le potentiel d'économies et l'harmonisation du processus achat à travers l'organisation.

Enfin, une évaluation des capacités du service des approvisionnements permettra d'identifier les pistes d'amélioration les plus efficaces et pertinentes pour Gaz Métro – daQ.

Annexes

- Détail du calcul de l'indicateur de performance interne
- Lexique

Détail du calcul de l'indicateur de performance interne

Détail du calcul de l'indicateur de performance interne

Les différentes composantes du calcul de l'indicateur de performance interne comprennent les éléments suivants:

Coût opérationnel du service des approvisionnements

A.1

Coût du personnel
Centre de coût « Achats »
Salaires
Avantages sociaux
Centre de coût « Administration des contrats »
Salaires
Avantages sociaux
Coût des systèmes
Système d'évaluation des fournisseurs (STIQ) et maintenance
Coût des services sous-traités
Salaires - Avocat
Employés à contrat - Agences de placement
Frais généraux et autres coûts
Centre de coût « Achats »
Coût d'occupation
Services professionnels
Dépenses de fournitures bureau
Dépenses de matériaux
Frais déplacement et représentation
Cotisations professionnelles
Autres dépenses d'opération
Services externes
Centre de coût « Administration des contrats »
Coût d'occupation
Autres dépenses (sans frais généraux)
Matériaux dépensés via OI

Valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements

A.2

Achats par bon de commande
Entrepreneurs
Services professionnels
Équipement et matériaux
TI
Flotte
Marketing
Services d'entretien
Gestion des immeubles
Transport
Services corporatifs
Téléphonie
Ressources humaines
Autres
Achats entrepreneurs (autres)
Achats entrepreneurs (hors contrat)
Formation et qualification des entrepreneurs
Achats par carte de crédit
Achats par carte de crédit avec entente négociée par le service des approvisionnements
Ristournes fournisseurs (escomptes volume)
Ristournes fournisseurs (escomptes volume)

Détail du calcul de l'indicateur de performance interne

Indicateur de performance

Coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés

1.10%

	Coût opérationnel du service des approvisionnements	\$ 2,057 K
A	Coût du personnel	\$ 1,613 K
	Centre de coût « Achats »	\$ 811 K
	Centre de coût « Administration des contrats »	\$ 802 K
	Coût des systèmes	\$ 40 K
B	Coût des services sous-traités	\$ 231 K
C	Frais généraux et autres coûts	\$ 173 K
D	E Centre de coût « Achats »	\$ 94 K
F	Centre de coût « Administration des contrats »	\$ 79 K
	Valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements	\$ 186,739 K
	Achats par bon de commande	\$ 183,000 K
F	Achats entrepreneurs (autres)	\$ 3,021 K
	Achats par carte de crédit	\$ 1,094 K
E	Ristournes fournisseurs (escomptes volume)	\$ (376) K

Note: Les nombres sont arrondis à des fins de clarté de présentation.

¹ Charge de travail dédiée aux activités ne faisant pas partie des processus d'approvisionnement définis dans le lexique en A.1

² Estimation fournie par Gaz Métro

A Ont été retirés du coût du personnel

• Salaires et avantages sociaux pour les activités hors approvisionnement ¹ :	\$ 441 K
• Commis au coût de revient (x2)	
• 50% ² de l'ingénieur approvisionnement (conformité)	
• 50% ² du chef de service approvisionnement	
• Salaires et avantages sociaux pour la charge de travail dédiée aux achats non-réglementés	\$ 130 K

B Est inclus dans le coût des services sous-traités

• 50% ² du salaire d'un avocat à l'administration des contrats et à l'achat de biens et services	\$ 75 K
• Hypothèses: \$100,000 de salaire de base ² et 50% d'avantages sociaux	

C Sont inclus dans les frais généraux et autres coûts

• Coûts d'occupation	\$ 118 K
• 10 000\$ / employé ² , au prorata de leur charge de travail dédiée aux activités d'approvisionnement réglementées	

Détail du calcul de l'indicateur de performance interne

Indicateur de performance

Coût opérationnel du service des approvisionnements en pourcentage de la valeur totale des biens et services achetés

1.10%

	Coût opérationnel du service des approvisionnements	\$ 2,057 K
A	Coût du personnel	\$ 1,613 K
	Centre de coût « Achats »	\$ 811 K
	Centre de coût « Administration des contrats »	\$ 802 K
	Coût des systèmes	\$ 40 K
B	Coût des services sous-traités	\$ 231 K
C	Frais généraux et autres coûts	\$ 173 K
D E	Centre de coût « Achats »	\$ 94 K
F	Centre de coût « Administration des contrats »	\$ 79 K
	Valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements	\$ 186,739 K
	Achats par bon de commande	\$ 183,000 K
F	Achats entrepreneurs (autres)	\$ 3,021 K
	Achats par carte de crédit	\$ 1,094 K
E	Ristournes fournisseurs (escomptes volume)	\$ (376) K

Note: Les nombres sont arrondis à des fins de clarté de présentation.

D A été retiré des frais généraux et autres coûts du centre de charge « Achats »

• Achat de papier (achats faits chez SPICERS) pour toute la bâtisse, au prorata du nombre d'employés de la bâtisse excluant ceux dédiés aux activités d'approvisionnement réglementées	\$ 39 K
--	---------

E Ont été déplacées des frais généraux et autres coûts du centre de charge « Achats » vers les achats de biens et services – ristournes fournisseurs (escomptes volume)

• Ristournes fournisseurs (escomptes volume)	\$ 376 K
--	----------

F Ont été déplacés des frais généraux et autres coûts du centre de charge « Administration des contrats » vers les achats de biens et services - achats entrepreneurs (autres)

• Formation des entrepreneurs	\$ 196 K
• Échantillons pour la qualification des soudeurs entrepreneurs (matériaux réseau distribution et transmission et tuyaux)	\$ 34 K

Lexique

Lexique

#	Terme	Définition
A.1	Coût opérationnel total du service des approvisionnements	Le coût opérationnel total pour effectuer les processus suivants: <ul style="list-style-type: none">• Développer les stratégies d'approvisionnement• Sélectionner les fournisseurs• Développer et maintenir les contrats• Gérer les fournisseurs• Commander le matériel et les services
A.1.1	Coût du personnel	Coût associé à la rémunération et aux avantages sociaux des employés (i.e.: ceux étant considérés comme des ETP, ce qui inclut les employés à temps plein et à temps partiel) qui contribuent aux processus décrits en A.1.
A.1.1.1	Rémunération des employés	Les éléments compris dans la rémunération des employés incluent: <ul style="list-style-type: none">• Le salaire• Les bonus• La rémunération liée au temps supplémentaire• Les bénéfices
A.1.1.2	Avantages sociaux	Les éléments compris dans les avantages sociaux incluent: <ul style="list-style-type: none">• Les cotisations versées au fond de pension du gouvernement• Les indemnités• Les régimes d'assurance• Les régimes d'épargne• Les fonds de pension et régimes de retraite• Les plans d'achat d'actions• Les indemnités spéciales (e.g.: frais de relocalisation, allocation de voiture, etc.)

Lexique

#	Terme	Définition
A.1.2	Coût des systèmes	<p>Le coût des systèmes représente les dépenses liées au matériel informatique et aux logiciels acquis par l'organisation ou fournis à l'organisation par le biais de contrats de service utilisés dans le cadre des processus décrits en A.1.</p> <p>Ces coûts incluent entre autres:</p> <ul style="list-style-type: none">• La livraison et la maintenance (e.g.: frais de communication réseau / système, coûts d'entretien des applications et stockage des données, etc.)• La rémunération (salaires, heures supplémentaires, avantages sociaux, primes ou honoraires) des employés à plein temps, à temps partiel et temporaires ou aux entrepreneurs indépendants qui fournissent des services liés au matériel informatique et aux logiciels <p>Les éléments suivants sont exclus du coût des systèmes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Les coûts ponctuels pour les nouveaux développements / remplacements majeurs de systèmes• Les coûts liés aux systèmes (e.g.: maintenance) qui sont sous-traités à une tierce partie
A.1.3	Coût des services sous-traités	<p>Le coût des services sous-traités représente la totalité des coûts liés à l'externalisation, incluant l'externalisation intra-entreprise (c'est-à-dire, le recours à un centre de services partagés ou à une autre entité commerciale), pour les processus décrits en A.1.</p> <p>Ces coûts excluent les frais ponctuels pour tout type de restructuration ou de réorganisation.</p>

Lexique

#	Terme	Définition
A.1.4	Frais généraux et autres coûts	Les frais généraux et autres coûts sont les coûts qui ne peuvent pas être identifiés comme des coûts directs d'un produit ou d'un service.
A.1.4.1	Frais généraux	Les éléments compris dans les frais généraux incluent: <ul style="list-style-type: none">• Les installations• Les services publics• L'entretien• Les fournitures et le matériel de bureau• Les voyages• Les formations et séminaires
A.1.4.2	Autres coûts	Cette catégorie comprend tout autre coût associé aux processus décrits en A.1, mais qui n'est pas spécifiquement couvert dans les coûts décrits en A.1.1, A.1.2, A.1.3 et A.1.4.1.
A.2	Valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements	La valeur totale des biens et services achetés par le service des approvisionnements inclut: <ul style="list-style-type: none">• Les biens et services directs• Les biens et services indirects
A.2.1	Biens et services directs	Les biens et les services directs sont directement utilisés dans la production d'un produit. Ils comprennent les matières premières et les services requis dans la conversion des matières premières en produits finis.
A.2.2	Biens et services indirects	Les biens et services indirects ne sont pas directement utilisés dans la production d'un produit. Ils incluent, entre autres, la maintenance (matériaux et services) des machines et les fournitures de bureau.

A N N E X E 2 A

B A L I S A G E
T E C H N O L O G I E S D E L ' I N F O R M A T I O N

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
1 ÉLABORATION DU BALISAGE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	3
1.1 Recherche d'un organisateur pour le balisage	3
1.2 Méthodologie	3
2 COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION.....	4
3 ANALYSE DES RÉSULTATS ET PISTES D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES	4
3.1 Les dépenses TI en pourcentage des revenus	4
3.2 Répartition des dépenses entre exploitation et immobilisations	6
3.3 Nombre d'employés TI par rapport au nombre total d'employés.....	7
3.4 Analyse des résultats et perspective d'avenir.....	9
CONCLUSION	12

CONTEXTE

1 Ce document a pour but de donner suite à la décision D-2015-181 de la Régie de l'énergie
2 (la « Régie »), laquelle approuve le plan de balisage qui a été proposé par Énergir, s.e.c.
3 (« Énergir »).

4 Selon ce plan, Énergir doit déposer, dans la Cause tarifaire 2019, un balisage des dépenses
5 d'exploitation et des investissements en immobilisation des technologies de l'information (« TI »).

1 ÉLABORATION DU BALISAGE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

1.1 RECHERCHE D'UN ORGANISATEUR POUR LE BALISAGE

6 Énergir a mandaté la firme Pricewaterhouse Coopers LLP(PwC) pour faire son balisage au cours
7 de l'année 2017. Cette démarche visait à effectuer un balisage de ses dépenses TI (exploitation
8 et immobilisations) ainsi que de son ratio d'employés TI en comparaison avec les autres acteurs
9 de l'industrie. Ce rapport met en relief les principaux éléments qui distinguent Énergir des indices
10 de référence de l'industrie.

1.2 MÉTHODOLOGIE

11 PwC a supervisé la collection de données d'Énergir en s'assurant de leur exactitude, intégralité
12 et comparabilité. À la suite de la collecte de données, PwC a préparé le rapport de balisage des
13 budgets TI qui comprend notamment les comparaisons suivantes entre Énergir et les indices de
14 référence de l'industrie des services publics élaborés dans les derniers rapports Gartner :

- 15 • dépenses totales en TI (exploitation et immobilisations) par rapport au chiffre d'affaires de
16 l'entreprise;
- 17 • répartition des dépenses entre l'exploitation et les immobilisations au budget des TI;
- 18 • budget des TI par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise;

1 • nombre d'employés des TI par rapport au nombre total d'employés dans l'ensemble de
2 l'entreprise; et

3 • répartition des employés entre les services internes et externes des TI.

4 Les données de recherche de Gartner proviennent de 7 233 entreprises réparties dans 80 pays
5 et dans 21 secteurs d'industries différents incluant celui des utilités publiques et privées. Les
6 données utilisées pour le présent balisage sont basées sur les données de 578 entreprises issues
7 du secteur des utilités publiques et privées, dont 51 % des répondants sont situés en Amérique
8 du Nord.

2 COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION

9 Les données financières utilisées pour l'exercice de balisage sont celles des années financières
10 2013 à 2016.

11 Les indicateurs clés utilisés pour le balisage sont les suivants :

12 A) les dépenses TI en pourcentage des revenus;

13 B) la répartition des dépenses entre l'exploitation et les immobilisations; et

14 C) le nombre d'employés TI par rapport au nombre total d'employés de l'entreprise.

3 ANALYSE DES RÉSULTATS ET PISTES D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES

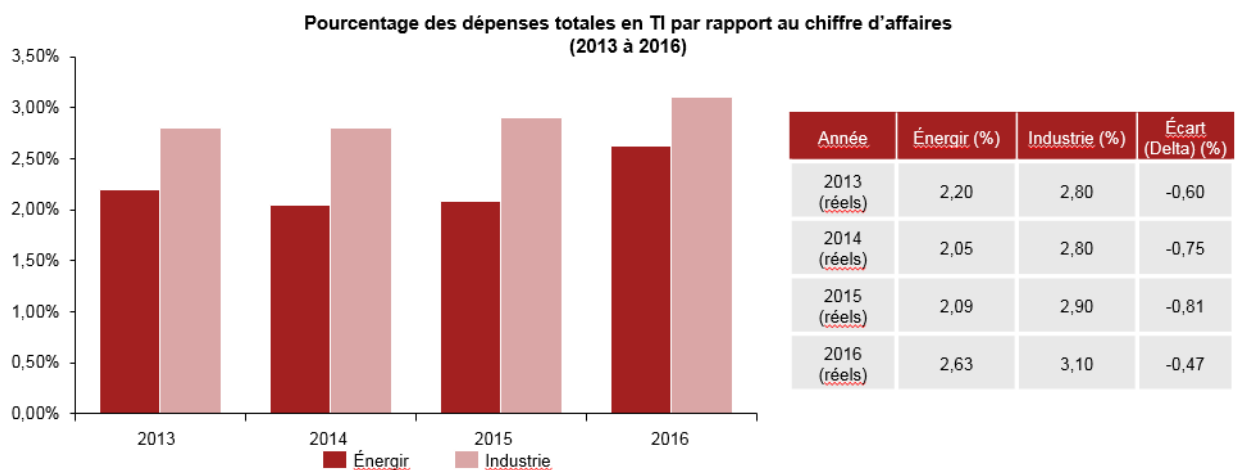
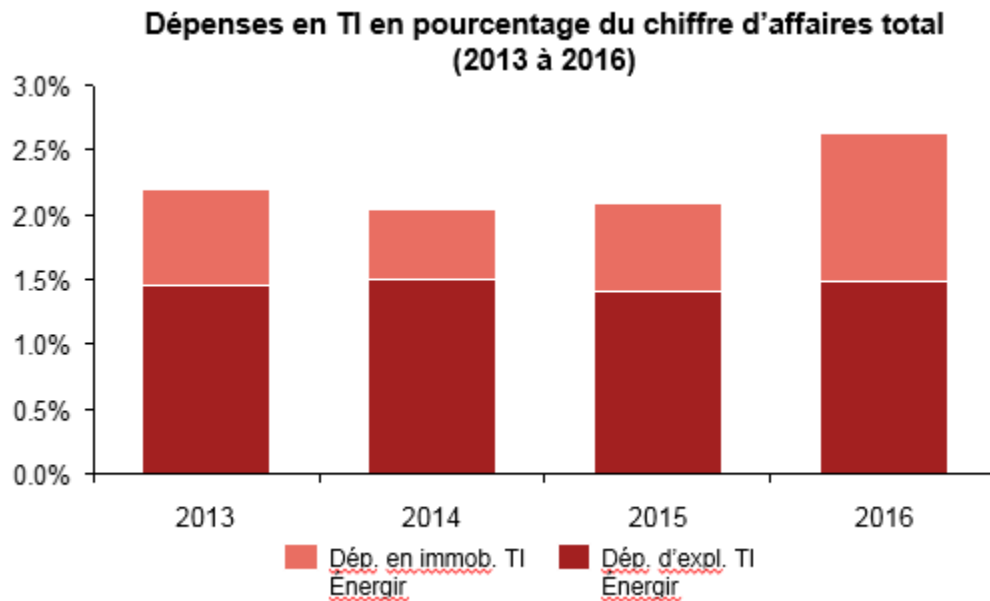
3.1 LES DÉPENSES TI EN POURCENTAGE DES REVENUS

15 Le pourcentage des dépenses TI par rapport aux revenus est l'indicateur le plus reconnu pour
16 mesurer l'investissement total en informatique par rapport aux résultats de l'entreprise.

17 La valeur de cette mesure aide à identifier la performance des niveaux d'investissement par
18 rapport à la mesure la plus fondamentale des entreprises : les revenus. Alors qu'il a été considéré
19 comme un indicateur incontournable et facilement disponible pour de nombreuses entreprises, il
20 a aussi fait l'objet d'utilisations inadéquates telles que :

21 • l'analyse d'une seule année plutôt que des tendances pluriannuelles;

- 1 • des décisions fondées sur l'hypothèse que le résultat de l'indicateur ne changera pas dans
- 2 le futur; et
- 3 • aborder les changements dans le numérateur de l'indicateur sans faire de même pour le
- 4 dénominateur.



- 5 Bien que les dépenses d'exploitation aient connu une croissance moyenne de 5,6 % par année
- 6 entre 2013 et 2016, les dépenses en immobilisations ont quant à elles eu une croissance annuelle
- 7 moyenne de 30 %. Ceci s'explique par la réalisation de projets d'investissements d'importance

1 au cours de 2016, alors que les revenus affichaient une croissance annuelle moyenne de 4 %
2 entre 2013 et 2016.

3 Force est de constater qu'entre 2013 et 2016, les dépenses des technologies de l'information ont
4 représenté en moyenne 2,2 % des revenus d'Énergir alors que la moyenne des pairs de l'industrie
5 se situe à 2,9 % ce qui représente un écart défavorable moyen de 9,6 M\$ par année.

	2012 (Réel)	2013 (Réel)	2014 (Réel)	2015 (Réel)	2016 (Réel)
Revenus Totaux d'Énergir	1 365 891 000 \$	1 353 256 000 \$	1 546 868 000 \$	1 587 342 000 \$	1 510 809 000 \$
Énergir, dépenses TI en % des revenus (*)		2,20%	2,05%	2,09%	2,63%
Moyenne de l'industrie, dépenses TI en % des revenus(*)		2,80%	2,80%	2,90%	3,10%
Différentiel		-0,60%	-0,75%	-0,81%	-0,47%
Ecart en \$ basé sur les revenus (*)		(8 252 582) \$	(10 135 511) \$	(12 567 844) \$	(7 493 139) \$

(*) Calcul basé sur les revenus de l'année précédente, comme recommandé par Gartner

3.2 RÉPARTITION DES DÉPENSES ENTRE EXPLOITATION ET IMMOBILISATIONS

6 Les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations informatiques permettent de
7 représenter le profil d'investissement informatique d'une organisation à une année donnée.

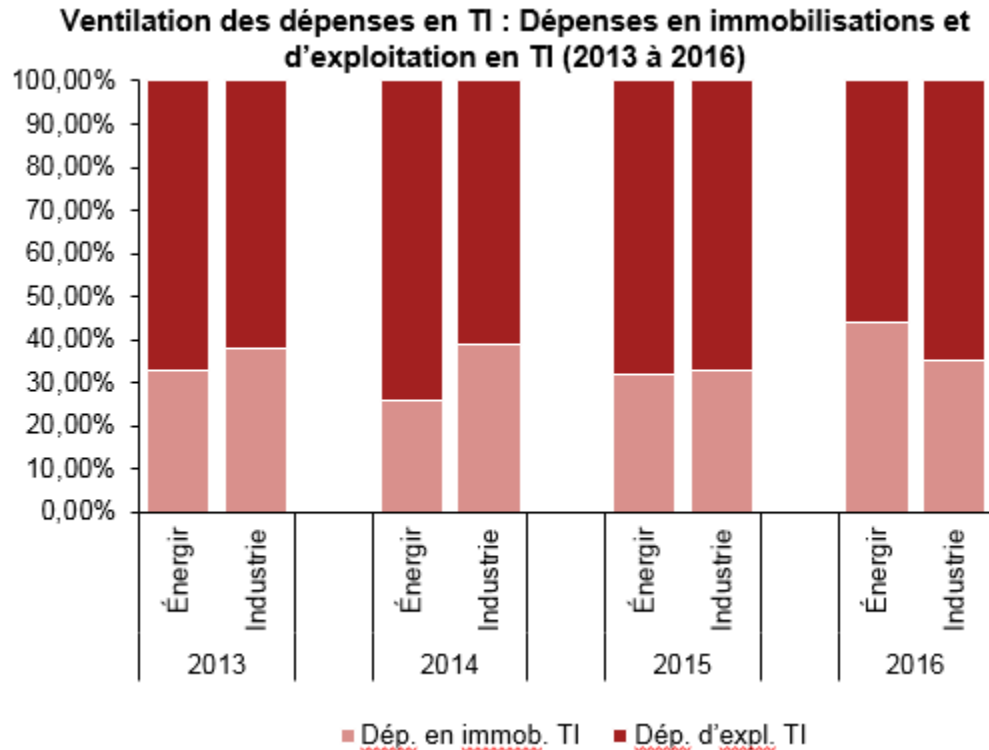
8 Les dépenses d'exploitation informatiques sont définies comme :

9 « Le total des dépenses liées aux activités quotidiennes et à l'entretien qui n'ont pas été
10 capitalisées pour l'exercice financier. Ces dépenses excluent l'amortissement et la
11 dépréciation. »

12 Les dépenses en capital de TI sont définies comme suit :

13 « Le total des dépenses capitalisées en TI pour l'exercice financier (à savoir, la valeur
14 totale des actifs capitalisés acquis au cours de l'exercice), y compris les investissements
15 dans le développement de nouvelles applications et l'infrastructure de TI. »

16 Cet indicateur peut fournir une visibilité sur la nature cyclique des investissements en capital (tels
17 que le matériel, les logiciels et les grands projets) et sur les dépenses d'exploitation récurrentes
18 (telles que les salaires et les frais d'entretien). Le défi est de tirer parti de cette information pour
19 communiquer le lien entre l'investissement informatique et les résultats commerciaux de
20 l'entreprise, puisque l'investissement informatique peut, entre autres, permettre l'amélioration des
21 performances de l'entreprise.



1 Au niveau de la répartition des dépenses TI en immobilisations et en exploitation, Énergir se situe
2 au même niveau que ses pairs dans l'industrie. Pour les années 2013 à 2016, la moyenne des
3 dépenses d'exploitation par rapport au budget total des TI est de 66 %, alors que la moyenne de
4 l'industrie se situe à 63 %.

3.3 NOMBRE D'EMPLOYÉS TI PAR RAPPORT AU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS

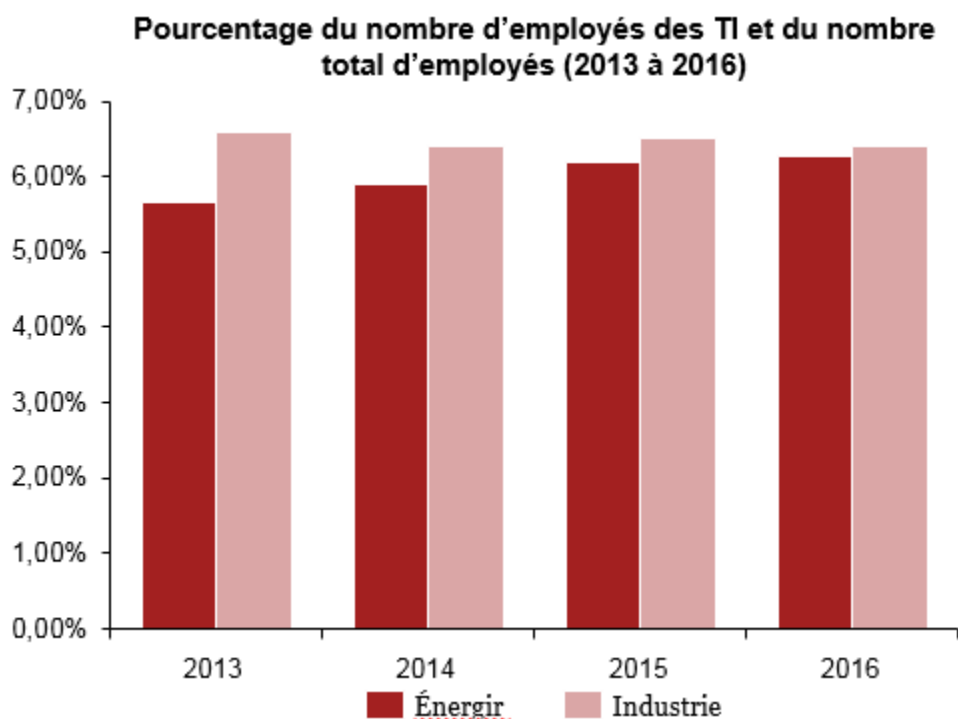
5 Le nombre d'employés TI, en termes d'équivalent temps plein (ETP) en pourcentage des
6 employés de l'entreprise, constitue un indicateur clé du soutien informatique et de l'intensité
7 informatique dans une perspective de capital humain.

8 Un ETP TI se définit comme suit :

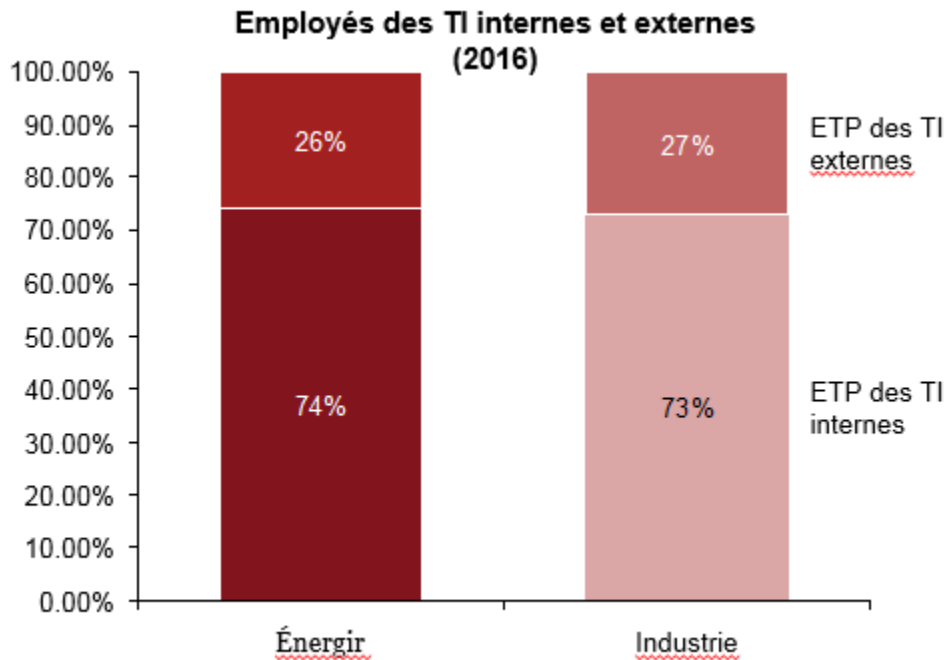
9 « Un ETP TI représente le personnel logique pour soutenir les fonctions effectuées par le
10 personnel physique, mesuré en temps calendrier. Cela comprend tous les niveaux de
11 dotation au sein de l'organisation, des gestionnaires et chefs de projet jusqu'au personnel
12 d'exploitation quotidien. Aux ETP internes s'ajoutent aussi les ETP embauchés à titre de
13 contractuels. Cependant, le personnel d'un fournisseur tiers (par exemple, TI sous-

1 traitance), qui n'est pas géré de manière opérationnelle par le personnel interne d'Énergir,
2 mais qui est plutôt géré par le fournisseur, se trouve exclu du nombre d'ETP. »

3 Comprendre le niveau relatif du personnel TI dédié au soutien de l'entreprise aide à déterminer
4 si le nombre d'employés est approprié. D'autres variables doivent aussi être considérées en
5 tandem avec cet indicateur, comme la distribution de personnel informatique, les ETP par contrat
6 par rapport aux ETP internes, l'externalisation informatique en tant que pourcentage des
7 dépenses informatiques, ainsi que la stratégie d'approvisionnement.



8 En ce qui a trait au nombre d'employés TI, Énergir se situe sous la moyenne des pairs de
9 l'industrie et ce, malgré le fait que l'industrie, contrairement à Énergir, utilise davantage
10 l'impartition, tel que le souligne PwC dans son rapport. Comme mentionné précédemment, les
11 services TI impartis en sous-traitance ne sont pas comptabilisés en tant employés des TI (ETP).
12 Cependant ces dépenses sont tout de même comptabilisées et incluses dans le budget des
13 dépenses d'exploitation TI.



1 En ce qui a trait à la répartition des ETP internes et externes, Énergir avec une répartition de
2 74 % de ses ETP à l'interne et 26 % à l'externe, se situe dans la moyenne de l'industrie.

3.4 ANALYSE DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

3 Comme mentionné précédemment le ratio des dépenses totales TI par rapport au chiffre
4 d'affaires est une mesure reconnue qui permet de donner une appréciation générale quant au
5 niveau de financement des TI au sein d'une entreprise. À la lumière des résultats comparatifs de
6 cet indicateur, Énergir constate s'être maintenue sous la moyenne de ses pairs de l'industrie
7 depuis les quatre dernières années et ce, tant au niveau des dépenses d'exploitation et
8 d'immobilisations que du ratio d'employés TI.

9 Ceci étant dit, Énergir soumet qu'elle devra dans les quatre à cinq prochaines années, déployer
10 d'avantages d'initiatives notamment en cybersécurité, adoption des services infonuagiques, et
11 stratégie digitale, en plus du remplacement d'un nombre important de systèmes, de façon à
12 assurer l'agilité de ses systèmes à s'adapter à l'évolution des besoins de la clientèle et de la
13 technologie. Les initiatives seront réparties dans plusieurs domaines, dont ceux présentés
14 ci-après.

Cybersécurité

1 Énergir a accéléré, ces dernières années, ses investissements dans divers aspects de la
2 cybersécurité, puisque les risques auxquels l'entreprise est appelée à faire face sont en
3 croissance. Les efforts portent notamment sur la gouvernance de la sécurité, les opérations de
4 sécurité et l'embauche de ressources compétentes. Ainsi, à la suite d'une évaluation de la
5 situation et des capacités globales de sécurité d'Énergir (incluant le personnel, les processus et
6 les outils à l'appui de la fonction), un programme complet de cybersécurité avait été élaboré. Pour
7 donner suite à ce programme de sécurité, des efforts supplémentaires sont maintenant requis
8 pour améliorer la gouvernance, les opérations de sécurité et la dotation en personnel notamment
9 en ce qui concerne les normes de sécurité, la gestion des vulnérabilités, la gestion des identités
10 et des accès. Les pistes d'amélioration identifiées ont été intégrées dans une stratégie globale
11 de cybersécurité qu'Énergir déploie actuellement et qu'elle déploiera au cours des prochaines
12 années. Énergir maintiendra un haut niveau de vigilance en cybersécurité et verra à s'assurer
13 que les investissements requis soient engagés afin de mitiger les risques en pareille matière.

Adoption des services infonuagiques

14 Actuellement, la plupart des systèmes informatiques d'Énergir sont exécutés sur site.
15 L'organisation a cependant pour objectif de transférer davantage de charges de travail
16 informatique vers l'infonuagique. Énergir souhaite développer une équipe autour des services
17 infonuagiques, qui pourrait inclure la création d'un « centre d'excellence Cloud » qui agirait
18 comme une fonction centralisée. Plus précisément, la stratégie infonuagique devrait être axée
19 sur une politique d'utilisation des services infonuagiques pour encadrer, entre autres, le nombre
20 de fournisseurs Cloud, le type de solutions Cloud, le type de modèle de déploiement de solutions
21 Cloud. Cette stratégie permettra à l'organisation d'être mieux informée lors de développements
22 de nouveaux projets informatiques. Finalement, un examen du portefeuille des applications
23 existantes « sur-site » est en cours pour évaluer si, en tenant compte des facteurs
24 technologiques, commerciaux et financiers, certaines charges de travail auraient avantage à être
25 déplacées vers l'infonuagique.

Stratégie digitale

26 Comme plusieurs autres industries, Énergir fait face à une révolution numérique. Il ne faut pas
27 voir cette réalité comme une menace à notre industrie, mais plutôt comme une opportunité. En
28 établissant une stratégie numérique et en investissant dans une fonction numérique innovatrice

1 au sein de l'informatique, Énergir a la possibilité d'améliorer sa productivité, de réduire ses frais
2 d'exploitation et d'offrir plus de services à sa clientèle.

3 En misant sur des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, le IOT (Internet of
4 things) et les nouvelles possibilités offertes par les compteurs intelligents, la stratégie numérique
5 a le potentiel d'entraîner des gains appréciables dans toute la chaîne de distribution.

6 Pour la clientèle :

- 7 • permettre une communication personnalisée en misant sur l'analyse approfondie de du
8 profil de la clientèle et sur les canaux de diffusion tels que les réseaux sociaux et l'univers
9 mobile; et
- 10 • offrir à la clientèle une plus grande visibilité de sa consommation énergétique et des outils
11 indiquant les potentiels d'optimisation.

12 Pour l'exploitation :

- 13 • établir une stratégie de maintenance prédictive basée sur les technologies IOT et des
14 algorithmes sophistiqués;
- 15 • la prédiction de la demande basée sur l'analyse avancée de plusieurs dimensions des
16 données; et
- 17 • des outils mobiles permettant l'optimisation de la répartition des techniciens sur la route
18 et en offrant à ceux-ci un accès rapide à toutes les informations pertinentes dans le cadre
19 de leurs travaux.

Viellissement des systèmes

20 Énergir possède un certain nombre de systèmes qui sont essentiels à la gestion des ressources
21 humaines, des finances, des approvisionnements biens et services, de la mobilité en plus du
22 système de gestion intégrée (ERP) et qui devront être remplacés dans un proche avenir puisqu'ils
23 approchent de leur fin de vie utile. Parallèlement à la réalisation d'un processus de transformation
24 et à l'élaboration d'une stratégie infonuagique, Énergir devra aussi envisager la désaffectation et
25 le remplacement de ses systèmes vieillissants. Pour mettre en place les nouvelles solutions de
26 remplacement de ses systèmes, les services des TI devront notamment s'assurer que le profil de
27 leurs ressources sera adapté à la nouvelle réalité des prochaines années.

CONCLUSION

1 Considérant ce qui précède, Énergir soumet qu'elle prévoit une augmentation des dépenses
2 d'exploitation, d'immobilisations ainsi que du nombre d'employés TI dans les prochaines années.
3 Ces efforts lui permettront de réaliser l'ensemble des projets et des initiatives requises pour
4 mener à bien ses activités. Compte tenu du nombre important d'efforts de positionnement qui
5 seront à déployer dans les prochaines années, il est possible que ponctuellement les indicateurs
6 d'Énergir se situent au-dessus de la moyenne de ses pairs de l'industrie, et ce jusqu'à ce que la
7 transformation des systèmes d'affaires soit terminée.

8 **Énergir demande à la Régie de prendre acte de sa réponse au suivi requis par la décision**
9 **D-2015-181 eu égard au balisage des dépenses d'exploitation et des investissements en**
10 **immobilisation des technologies de l'information.**

Balisage du Budget TI Énergir

Le 18 août 2017

pwc

Introduction

Principales données de référence en TI



Contexte

Tous les quatre ans, Énergir effectue un balisage de son budget TI en comparaison avec les autres acteurs de l'industrie. Ce rapport met en relief les principaux éléments qui distinguent Énergir des indices de référence de l'industrie. Il vise à fournir à l'équipe de direction et aux organismes de réglementation des informations pertinentes concernant les activités et les investissements TI d'Énergir.

Balisage du Budget TI

PwC a élaboré un rapport de balisage des budgets TI qui comprend notamment les comparaisons suivantes entre Énergir et les indices de référence de l'industrie des services publics (selon les derniers rapports Gartner):

- Dépenses d'exploitation, dépenses en immobilisations et dépenses totales en TI par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise
- Dépenses d'exploitation et dépenses en immobilisations en TI
- Dépenses des TI par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise
- Nombre d'employés des TI et nombre total d'employés dans l'ensemble de l'entreprise
- Employés des services internes et externes des TI

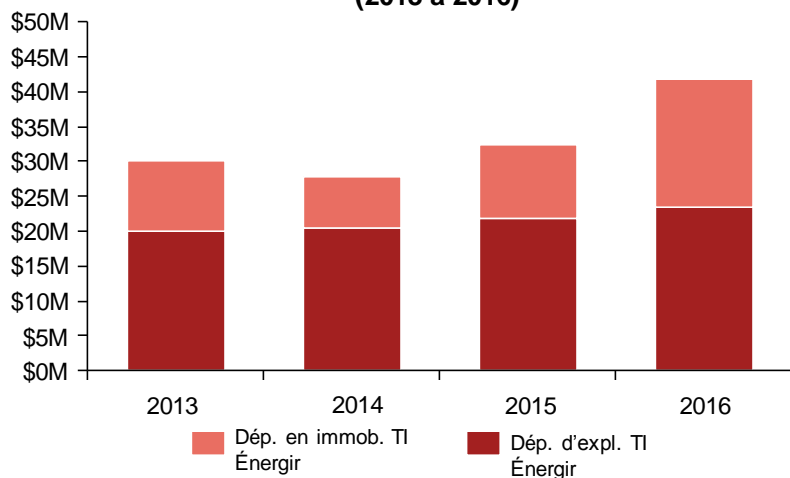
Balisage du Budget TI

Dépenses d'exploitation, en immobilisations et dépenses totales en TI

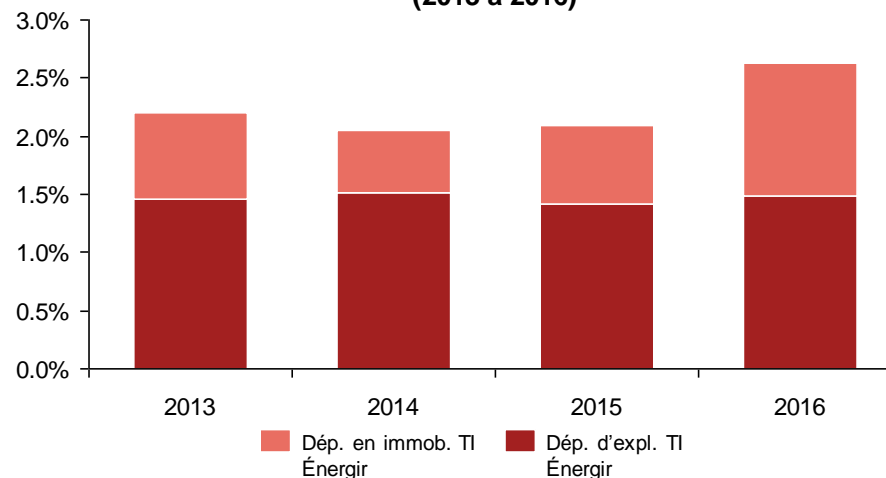
Les sommes sont arrondies aux milliers près.

	Énergir 2013 (réels)	Énergir 2014 (réels)	Énergir 2015 (réels)	Énergir 2016 (réels)
Chiffre d'affaire total	1 353 256 000 \$	1 546 868 000 \$	1 587 342 000 \$	1 510 809 000 \$
Dép. en immob. en TI	10 026 000 \$	7 276 000 \$	10 421 000 \$	18 206 000 \$
Dép. d'exploit. en TI	19 966 000 \$	20 479 000 \$	21 870 000 \$	23 509 000 \$
Dép. totales en TI	29 992 000 \$	27 756 000 \$	32 291 000 \$	41 714 000 \$
Dép. en immob. en TI c. chiffre d'affaires total	0,73 %	0,54 %	0,67 %	1,15 %
Dép. d'exploit. en TI c. chiffre d'affaires total	1,46 %	1,51 %	1,41 %	1,48 %
Dép. totales en TI c. chiffre d'affaires total	2,20 %	2,05 %	2,09 %	2,63 %

Dépenses totales, en immobilisations et d'exploitation en TI
(2013 à 2016)



Dépenses en TI en pourcentage du chiffre d'affaires total
(2013 à 2016)



(1) Source : Données fournies par Énergir

(2) Chiffre d'affaires total 2012 : 1 365 891 000 \$ est utilisé pour calculer les balisages de 2013

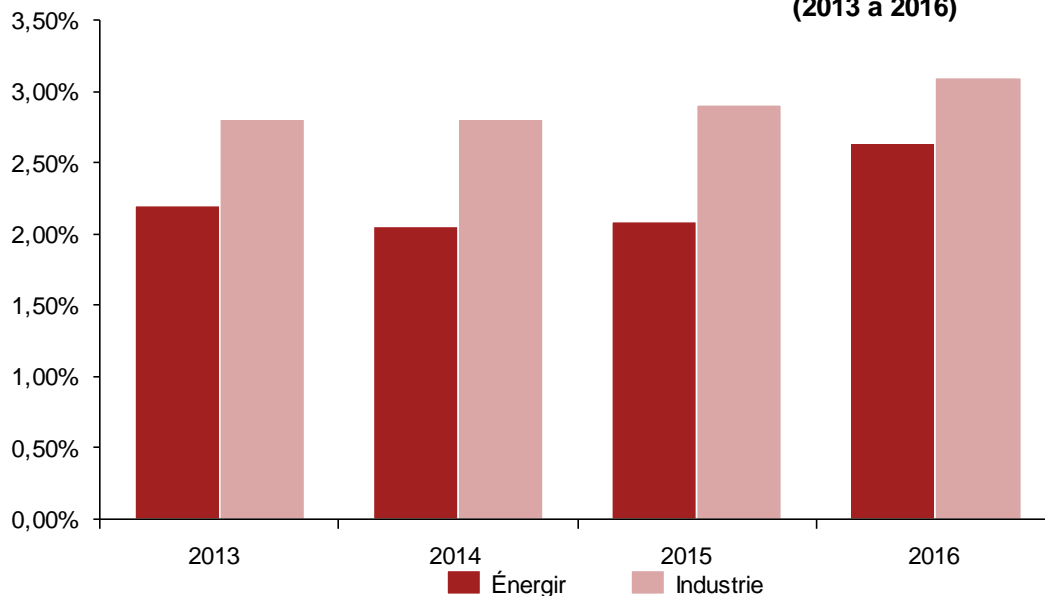
Balisage du Budget TI

Dépenses en TI et chiffre d'affaires

Dépenses en TI en pourcentage du chiffre d'affaires d'entreprise

Les dépenses en TI d'Énergir en pourcentage du total des revenus de l'entreprise s'avèrent être en dessous de l'indice de référence de l'industrie. Il est à noter que bien que l'indice de référence de l'industrie ait continué de progresser à la hausse de 2013 à 2015, la tendance chez Énergir était dans l'autre sens. Ceci a entraîné un delta croissant entre les deux nombres. Entre 2015 et 2016, le delta se réduit. Cependant le résultat est toujours inférieur à l'indice de référence d'une organisation au sein de cette industrie.

Pourcentage des dépenses totales en TI par rapport au chiffre d'affaires
(2013 à 2016)



Année	Énergir (%)	Industrie (%)	Écart (Delta) (%)
2013 (réels)	2,20	2,80	-0,60
2014 (réels)	2,05	2,80	-0,75
2015 (réels)	2,09	2,90	-0,81
2016 (réels)	2,63	3,10	-0,47

(1) Note : les données de balisage de Gartner' pour les dépenses TI proviennent d'entreprises ayant mis en impartition une moyenne de 28% de leurs services TI.

(2) Sources : Données fournies par Énergir pour la Distribution du Gaz au Québec (DAQ) seulement; Principales données en TI de 2017 : Key Industry Measures: Utilities Analysis: Multiyear. Gartner (2017)

(3) Se reporter à l'annexe pour obtenir les définitions.

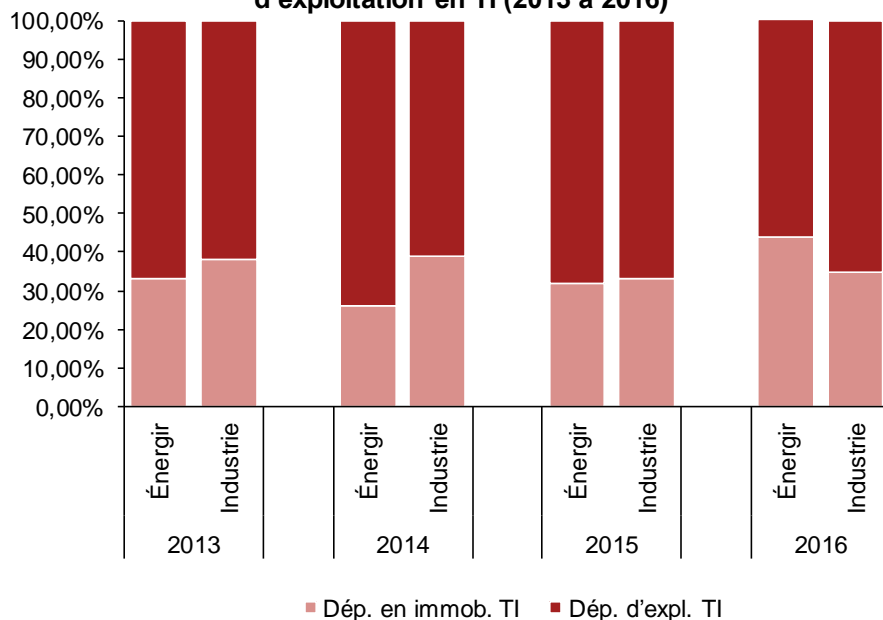
Balisage du Budget TI

Dépenses d'exploitation et en immobilisations en TI

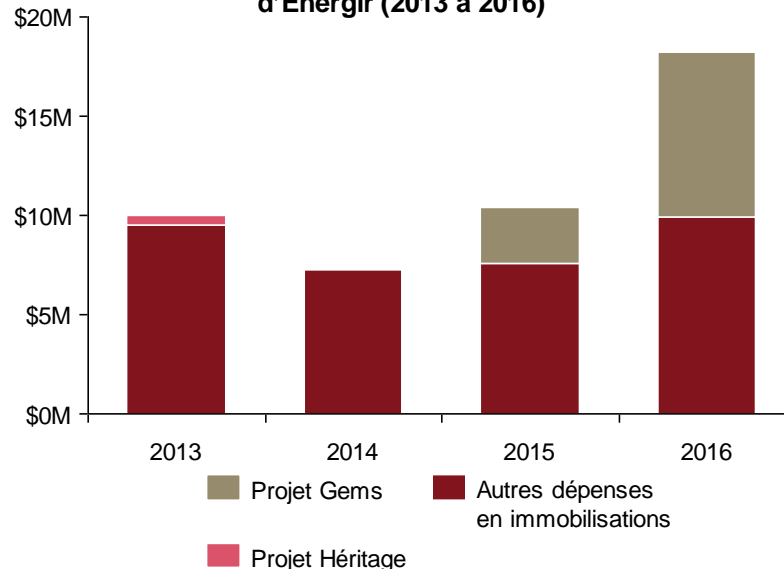
Ventilation des dépenses en TI (dépenses en immobilisations et d'exploitation)

En 2013 et 2014, la ventilation des dépenses en TI d'Énergir révèle une plus grande importance accordée aux dépenses d'exploitation, comparativement à l'industrie. Par contre, à partir de 2015, les ajustements apportés aux dépenses en TI se sont traduits par un accroissement des dépenses en immobilisations, qui est notamment attribuable au projet Gems (remplacement du système d'approvisionnement en gaz). Ainsi, la répartition globale des dépenses en TI est revenue dans les normes de l'industrie. De plus, de nouvelles augmentations des dépenses en immobilisations en TI, réalisées dans le cadre du projet Gems (à compter de 2015), ont eu pour effet d'accroître davantage ce ratio pour l'entreprise (cela dit, en 2016, Énergir affichait un rapport dépenses en immobilisations en TI/dépenses d'exploitation en TI supérieur à ses pairs de l'industrie).

Ventilation des dépenses en TI : Dépenses en immobilisations et d'exploitation en TI (2013 à 2016)



Répartition des dépenses en immobilisations en TI d'Énergir (2013 à 2016)



(1) Sources : Données fournies par Énergir; Principales données en TI de 2017 : Key Industry Measures: Utilities Analysis: Multiyear. Gartner (2017)

(2) Se reporter à l'annexe pour obtenir les définitions.

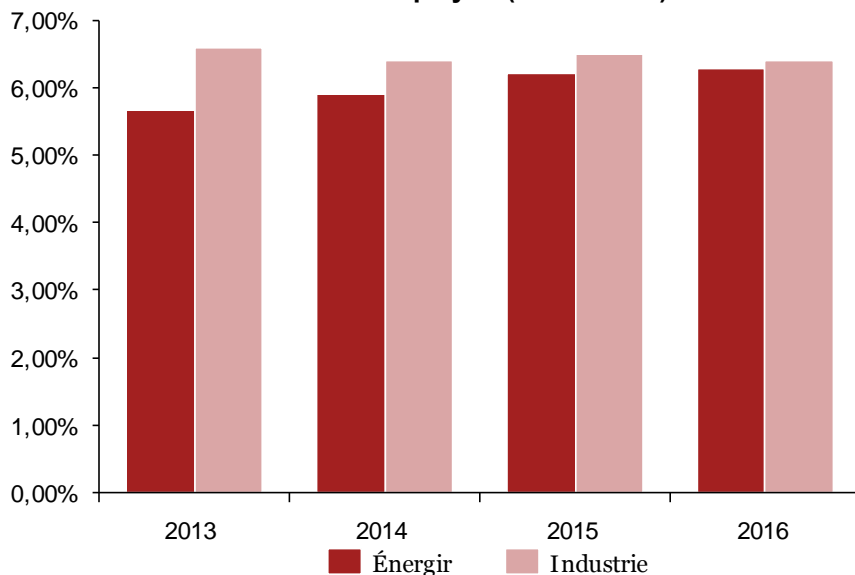
Balisage du Budget TI

Employés des TI

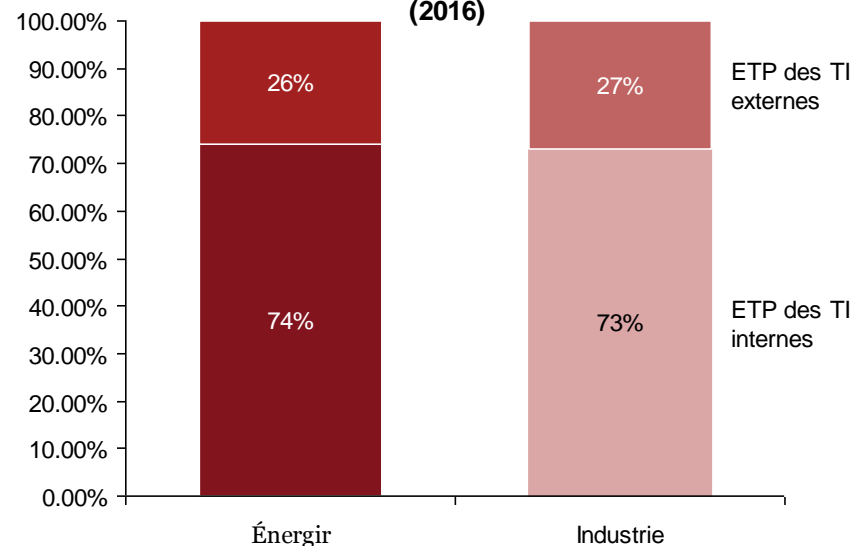
Nombre d'employés des TI en pourcentage du nombre total d'employés dans l'entreprise

Par le passé, le nombre d'employés en TI d'Énergir, comparativement au nombre total d'employés, était inférieur à l'indice de référence de l'industrie. Par contre, la croissance soutenue des ETP en TI observée au cours des quatre dernières années, combinée avec la stagnation relative de l'indice de référence, a entraîné un rétrécissement de l'écart (delta) avec l'industrie. Il faut toutefois souligner que le nombre d'employés des TI doit être considéré en fonction des objectifs futurs et de la stratégie d'impartition de l'entreprise. Le rapport entre les ETP des TI internes et externes demeure similaire à celui de l'indice de référence de l'industrie.

Pourcentage du nombre d'employés des TI et du nombre total d'employés (2013 à 2016)



Employés des TI internes et externes (2016)



(1) Note : En conformité avec la définition de Gartner, le rapport entre le nombre d'employés des TI et le nombre total d'employés d'Énergir a été établi selon le nombre d'employés à l'interne seulement (c'est-à-dire: employés des TI internes/ nombre total d'employés à l'interne).

(2) Note² Les données de balisage de Gartner sont composées de données budgétaires de fonctions TI qui impartissent en moyenne 28% leurs services.

(3) Sources : Données fournies par Énergir; Principales données en TI de 2017 : Key Industry Measures: Utilities Analysis: Multiyear. Gartner (2017)

(4) Se reporter à l'annexe pour obtenir les définitions.



Annexe

Définitions

Dépenses en TI : La meilleure estimation des dépenses totales à la clôture de la période budgétaire de 12 mois pour les services de TI de l'entreprise. Les dépenses et le budget des TI peuvent provenir de tout secteur de l'entreprise qui engage des coûts en TI et ne se limitent pas uniquement au service des TI. Elles comprennent les estimations des dépenses liées aux services décentralisés en TI ou en sous-traitance. Elles sont déterminées d'après les flux de trésorerie annualisés et, par conséquent, comprennent les dépenses en immobilisations et les dépenses d'exploitation, mais excluent la dépréciation et l'amortissement.

Dépenses en immobilisations en TI : Le total des dépenses capitalisées en TI pour l'exercice financier (à savoir, la valeur totale des actifs capitalisés acquis au cours de l'exercice), y compris les investissements dans le développement de nouvelles applications et l'infrastructure de TI.

Dépenses d'exploitation en TI : Le total des dépenses liées aux activités quotidiennes et à l'entretien qui n'ont pas été capitalisées pour l'exercice financier. Ces dépenses excluent l'amortissement et la dépréciation.

Équivalent temps plein (ETP) en TI : Un ETP en TI correspond aux tâches régulières exécutées par un membre du personnel, mesuré sur une durée civile. Il comprend toutes les ressources, peu importe leur niveau, au sein du service des TI (par exemple, le personnel de direction, les ressources de projets et le personnel des opérations). On y ajoute également les ETP internes et les ressources de sous-traitants.

Employés internes des TI : Les employés internes des TI (ETP internes) sont ceux employés par le service de TI (excluant les sous-traitants et les consultants). Ils comprennent les employés à temps plein et à temps partiel responsables du soutien de l'environnement des TI, tels que définis dans les dépenses et le budget des TI.

Employés externes des TI : Les employés externes des TI (sous-traitants) assistent les membres du personnel interne et leurs activités sont gérées par le personnel de l'organisation. Ils comprennent les sous-traitants à temps plein, à temps partiel et temporaires dont le rôle est de soutenir l'environnement des TI, tels que définis dans les dépenses et le budget des TI.

Industrie des services publics : Organisations dont les flux de trésorerie sont principalement tirés d'un ou de plusieurs des activités suivantes : service public d'électricité, production d'électricité au moyen de l'énergie solaire, de l'énergie éolienne, de combustibles fossiles, de l'énergie nucléaire ou de l'hydroélectricité, distribution, transport et contrôle d'électricité, service public de gaz, transport de gaz naturel, commercialisation de l'énergie aux particuliers, production ou vente indépendante d'électricité, service public d'eau, traitement des eaux usées, distribution de l'eau.

(1) Source : Principales données en TI de 2017 : Key Industry Measures: Utilities Analysis: Multiyear. Gartner (2017)