
**RÉPONSE D'ÉNERGIR, S.E.C. (ÉNERGIR) À LA
DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 1 DE LA RÉGIE DE L'ÉNERGIE (LA RÉGIE)
CONCERNANT LA DEMANDE D'AUTORISATION POUR RÉALISER UN PROJET D'IMPLANTATION
DES SOLUTIONS D'APPROVISIONNEMENT ARIBA**

DÉPENSES, BÉNÉFICES ET JUSTIFICATION DU CHOIX DES SOLUTIONS ARIBA

- 1. Références :**
- (i) Pièce [B-0006](#), p. 6;
 - (ii) Pièce [B-0006](#), p. 17;
 - (iii) Pièce [B-0006](#), p. 17;
 - (iv) Pièce [B-0006](#), p. 17.

Préambule :

(i) « Plusieurs logiciels de gestion de la relation avec les fournisseurs – dont Oracle, Ivalua, Coupa et Ariba – furent analysés dans les dernières années afin de connaître leur capacité à répondre aux besoins de l'organisation. Énergir ayant fait le choix technologique de migrer sa solution SAP vers S/4HANA, Ariba s'est avéré être le produit offrant le plus de bénéfices étant donné son intégration à SAP. Comme il le sera expliqué dans les prochaines sections, les analyses ont permis d'identifier des bénéfices importants associés au déploiement de cette solution. Les solutions infonuagiques Ariba faisaient partie du contrat global négocié en 2019 avec SAP avec la solution S/4HANA et ont donc été souscrites au même moment, en prévision de son intégration future lorsque l'entreprise serait prête »

(ii) « Le calcul des bénéfices reliés au déploiement d'Ariba a été réalisé à partir d'un gabarit SAP qui utilise comme intrants les données fournies par Énergir quant aux volumes d'approvisionnement (achats, fournisseurs, bons de commande, factures, etc.), aux dépenses opérationnelles et à la composition des équipes. Le niveau de maturité des diverses opérations d'approvisionnement d'Énergir est comparé aux pairs de l'industrie et est pris en compte dans l'évaluation du potentiel d'amélioration des opérations. Chaque module Ariba offrant sa propre série de leviers de bénéfices, le périmètre du Projet constitue donc aussi un intrant au gabarit. Ce dernier permet d'estimer les bénéfices attendus pour quatre leviers de valeur différents, comme décrits ci-dessous. ».

(iii) « L'exercice réalisé lors de la première livraison permettra de préciser les fournisseurs à inscrire à la plateforme, le séquençement des activités de la seconde livraison ainsi que les bénéfices anticipés. En tenant compte des opportunités offertes par l'implantation des modules Ariba ainsi que de la modernisation des processus d'affaires, cette évaluation permettra de raffiner la portée du Projet relativement aux impacts internes, aux risques et délais nécessaires. Si des changements significatifs au Projet devaient être nécessaires pour atteindre des bénéfices supplémentaires à ceux déjà identifiés, Énergir verrait à en aviser la Régie. » [Nous soulignons]

(iv) « La modernisation des processus, l'utilisation d'outils modernes et l'intégration électronique entre Énergir et ses fournisseurs aideront à générer des économies importantes.

Celles-ci seront réalisées au moyen d'une meilleure gestion des appels d'offres et des contrats ainsi qu'une optimisation des conditions négociées.

L'amélioration et la simplification des processus d'approvisionnement permettront de négocier de meilleurs contrats plus rapidement, tout en permettant d'optimiser l'aspect administratif en favorisant un meilleur partage de l'information entre les diverses parties impliquées. Un processus d'approvisionnement simple et efficace permettant de lancer des appels d'offres plus souvent permet d'introduire plus de compétition dans l'obtention de prix. De plus, Ariba Network permet de simplifier et d'accélérer tous les échanges avec les fournisseurs en les automatisant lorsque ceux-ci sont membres de la plateforme.

En 2019, une analyse faite par Ariba à partir des données d'achats d'Énergir démontrait que 28 % des fournisseurs existants étaient déjà utilisateurs du Ariba Network, pour un total de 37 % des achats et 31 % des transactions d'achats.

L'adhésion des fournisseurs d'Énergir à Ariba Network est une des clés pour optimiser les bénéfices liés au Projet. Un volet important sera donc consacré aux stratégies d'identification et de sollicitation de l'adhésion des fournisseurs d'Énergir au Ariba Network, au-delà de ceux qui y collaborent déjà. Sur un horizon de cinq ans, après stabilisation, Énergir s'attend à réaliser annuellement 3,59 M\$ de bénéfices grâce aux leviers de valeur détaillés à l'annexe 2. » [nous soulignons]

Demandes :

- 1.1 Veuillez préciser les bénéfices additionnels associés à la solution Ariba en comparaison des logiciels concurrents mentionnés à la référence (i).

Réponse :

L'expérience significative, l'adéquation fonctionnelle, l'ergonomie de la solution et le réseau de fournisseurs ont été comparés dans un appel d'offres en 2017 et Ariba s'était classée au premier rang. Ariba est une solution de la même technologie et du même fournisseur que le système S/4HANA d'Énergir. Cette solution s'y intégrera donc nativement, un critère important offrant des bénéfices indéniables étant donné qu'elle simplifiera le déploiement et assurera des échanges éprouvés d'informations entre les deux systèmes, tout en garantissant l'évolution de la solution dans le futur.

- 1.2 Veuillez confirmer que le gabarit mentionné à la référence (ii) a déjà été utilisé pour des entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité qu'Énergir.

Réponse :

Le gabarit d'analyse des bénéfices est utilisé par Ariba dans le cadre des avis avant-vente pour tous les secteurs et clients de la région nord-américaine, et les points de référence et

les hypothèses sont régulièrement mis à jour. Ariba ne confirme pas combien de sociétés de services publics utilisent le gabarit, mais confirme que de nombreux clients ont été exposés à cette méthodologie.

1.2.1. Dans l'affirmative, veuillez confirmer que le gabarit appliqué pour l'implantation des solutions Ariba a permis d'en prévoir les dépenses et bénéfices. Veuillez élaborer.

Réponse :

Le gabarit SAP a été utilisé pour calculer les bénéfices, mais il n'a pas été conçu pour calculer les dépenses du projet d'implantation.

1.2.2. Dans la négative, veuillez expliquer comment Énergir a déterminé les dépenses et bénéfices présentés au présent dossier.

Réponse :

Les coûts du Projet ont été ventilés et budgétés de la façon suivante :

Ressources Énergir internes et externes	Méthodologie d'estimation des ressources : <ul style="list-style-type: none"> - Identification de chacune des ressources requises au Projet; - Estimé de leur implication en pourcentage de leur temps par mois en fonction des activités planifiées; - Calcul du total d'heures de chaque ressource; - Calcul du coût total basé sur les heures et les taux des ressources.
Fournisseurs	Estimé fourni par les fournisseurs et basé sur le cadre du projet Ariba ainsi que sur l'expérience dans le projet S/4HANA.
Licences	Soumission reçue de SAP.

1.3 Veuillez confirmer que l'amélioration et la simplification des processus mentionnées à la référence (iv) se traduiront par une réduction du nombre d'heures et/ou d'employés requis pour réaliser ces tâches. Dans l'affirmative, veuillez quantifier cette réduction en nombre d'heures et/ou de personnes ainsi que de budget.

Réponse :

Les bénéfices attendus pour les leviers de valeur identifiés à la section 5.1 de la pièce révisée Énergir-1, Document 1 se traduiront par des réductions de prix, par une meilleure conformité aux politiques d'approvisionnement et par une

amélioration des processus. Aucun des bénéfices identifiés dans la preuve ne concerne la réduction du nombre d'heures et/ou d'employés.

1.4 Des références (ii), (iii) et (iv), la Régie comprend que les bénéfices attendus découlant de l'implantation des solutions Ariba reposent principalement sur l'adhésion de ses fournisseurs à la plateforme Ariba Network. Veuillez confirmer la compréhension de la Régie et élaborer relativement aux points suivants :

1.4.1. Les bénéfices qui ne dépendent pas de l'adhésion des fournisseurs à la plateforme Ariba Network.

Réponse :

Les économies, telles que calculées à l'aide du gabarit et qui sont citées à la référence (iv), seront réalisées au moyen d'une meilleure gestion des appels d'offres et des contrats ainsi que par une optimisation des conditions négociées qui ne requièrent pas que les fournisseurs adhèrent à la plateforme. La grande majorité des bénéfices provient plutôt de l'optimisation contractuelle et de la conformité aux politiques d'approvisionnement.

À terme, Énergir estime que la réduction des coûts liée à l'optimisation contractuelle sera de 1,11 M\$ grâce à une meilleure assurance que les économies négociées sont pleinement réalisées, en augmentant la vitesse d'exécution des équipes et en optimisant les coûts dans toutes les catégories de dépenses.

La réduction des coûts liée à une meilleure mise en concurrence et l'augmentation des acquisitions sous contrat sera, quant à elle, de 0,93 M\$ en trouvant notamment de meilleurs fournisseurs et partenaires innovants, en ayant une visibilité accrue sur les dépenses et opportunités d'économies ainsi qu'une meilleure catégorisation d'achats.

En tout, la réduction des coûts d'approvisionnement induite par l'accroissement de la compétition entre les fournisseurs représentera donc 2,05 M\$. La portion des bénéfices, qui dépend de l'adhésion des fournisseurs, est de 360 000 \$ sur un montant total de 3,59 M\$.

1.4.2. Advenant qu'un fournisseur ne soit pas inscrit sur la plateforme Ariba Network, veuillez expliquer comment les transactions avec ce fournisseur seront traitées à la fin de la première livraison et, le cas échéant, à la fin de la deuxième livraison.

Réponse :

Toute transaction avec un fournisseur qui n'est pas inscrit sur la plateforme sera traitée de la même façon qu'actuellement, soit dans S/4HANA.

- 1.4.3. Veuillez préciser les actions prévues par Énergir afin de favoriser l'adhésion des fournisseurs à la plateforme Ariba Network.

Réponse :

Énergir développera, de concert avec Accenture, une stratégie d'approche des fournisseurs pour favoriser leur adhésion à la plateforme. Cette stratégie inclura notamment des critères de priorisation des fournisseurs (volume d'achats, nombre de bons de commande, nombre de factures, impact attendu, etc.), l'échéancier, les communications et messages clés, et l'identification des personnes-ressources. Le développement de cette stratégie doit être complété au moment de la livraison 1 du Projet. La mise en application de la stratégie est prévue à partir de la fin de la livraison 2.

- 1.4.4. Veuillez présenter les inconvénients et le manque à gagner d'un fournisseur qui ne serait pas abonné à la plateforme Ariba Network.

Réponse :

Le processus actuel sera maintenu, y compris les inconvénients liés au traitement manuel des bons de commande, des livraisons et des factures. Lors des négociations contractuelles, un fournisseur ayant un volume élevé de dépenses et de transactions sera fortement encouragé à s'abonner à la plateforme Ariba Network, au risque d'être pénalisé par rapport à ses concurrents y adhérant déjà.

- 1.4.5. Selon la référence (iv), pour l'année 2019 et pour l'année 3, soit la première année de stabilisation où 3,59 M\$ de bénéfices sont alors réalisés, veuillez présenter les informations suivantes :

- Le nombre total de fournisseurs d'Énergir et le nombre de ceux-ci qui sont également utilisateurs d'Ariba Network;
- La valeur des achats totaux d'Énergir et la valeur des achats réalisés par Énergir auprès de fournisseurs utilisateurs d'Ariba Network;
- Le nombre total de transactions d'achats réalisées par Énergir et le nombre de transactions d'achats réalisées par Énergir auprès de fournisseurs utilisateurs d'Ariba Network.

- Veuillez présenter les hypothèses relatives au nombre et à la proportion de fournisseurs, le volume (en \$) et la proportion des achats ainsi que le nombre et la proportion des transactions qui seraient effectués en utilisant Ariba Network. Veuillez commenter.

Réponse :

Énergir compte 1 109 fournisseurs actifs. En mars 2023, SAP a effectué un exercice plus exhaustif de validation que celui réalisé en 2019. Cet exercice a permis de confirmer la proportion de ces fournisseurs qui utilisent actuellement Ariba. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Statut Ariba Network	Dépenses		Fournisseurs		Factures	
	(M\$)	(%)	(N ^{bre})	(%)	(N ^{bre})	(%)
Fournisseurs déjà sur Ariba Network	105	53 %	502	45 %	16 342	49 %
Fournisseurs à adhésion très probable (fort volume, nombreuses transactions)	51	26 %	101	9 %	11 292	34 %
Fournisseurs à adhésion moins probable (faible volume, peu de transactions)	42	21 %	506	46 %	5 802	17 %
Total	198	100 %	1 109	100 %	33 436	100 %

La situation d'Énergir en début de Projet est déjà très enviable, avec 45 % de ses fournisseurs déjà utilisateurs de la plateforme. La base de l'année 1 et l'ajout des fournisseurs à adhésion très probable devraient être complétés à l'année 3. Une liste préliminaire de fournisseurs additionnels a déjà été identifiée et servira d'intrant à la stratégie d'adhésion des fournisseurs à développer de concert avec Accenture.

- 1.4.6. Veuillez préciser le plan de contingence pour préserver les bénéfices attendus, advenant le cas où à l'année 3, la proportion prévue des fournisseurs ayant adhéré à la plateforme Ariba Network ne serait pas atteinte.

Réponse :

Énergir considère que le risque de ne pas atteindre les bénéfices attendus en raison de l'adhésion de nouveaux fournisseurs est faible. Comme mentionné aux réponses aux questions 1.4.1 et 1.4.5, seulement 10 % des bénéfices financiers attendus sont liés au nombre de fournisseurs sur la plateforme et 45 % de ceux-ci y sont déjà.

Énergir est confiante que les stratégies qui seront développées durant le Projet permettront de rejoindre les fournisseurs restants.

1.4.7. Veuillez présenter les hypothèses relatives à la réduction des coûts d'approvisionnement induite par l'accroissement de la compétition entre les fournisseurs. Veuillez élaborer.

Réponse :

Veuillez vous référer à la réponse à la question 1.4.1.

IMPACT TARIFAIRE

2. **Références :** (i) Pièce [B-0006](#), p. 20
(ii) Pièce [B-0006](#), p. 21

Préambule :

(i) « Cette analyse présente également les autres dépenses d'exploitation (annexe 3, page 1, ligne 68), qui sont constituées des coûts additionnels annuels de ██████\$ relativement aux coûts de licences SAP IAG, ainsi que des économies annuelles anticipées détaillées à l'annexe 2. Les économies anticipées étant supérieures au coût de service annuel, Énergir prévoit que le Projet générera un impact tarifaire à la baisse de 8,7 M\$ sur 10 ans (annexe 3, page 1, ligne 89). [...] » [nous soulignons]

(ii) Énergir présente le Tableau 3 Analyse de sensibilité sur 10 ans.

Tableau 3
Analyse de sensibilité sur 10 ans

Scénarios	Effet tarifaire
100 %	-7,5 M\$
Coûts : +15 % Bénéfices : -15 %	-1,6M\$
Coûts : - 15 % Bénéfices : +15%	-13,4 M\$

Demandes :

2.1 Veuillez concilier et expliquer l'impact tarifaire de -8,7 M\$ et de -7,5 M\$ en références (i) et (ii), respectivement.

Réponse :

Énergir confirme que la valeur de -8,7 M\$ indiquée à la référence (i) est erronée et devrait se lire -7,5 M\$. Une version corrigée de la pièce Énergir-1, Document 1 sera déposée.

2.2 À partir de la référence (ii), la Régie a préparé le tableau suivant :

Effet tarifaire – Analyse de sensibilité sur 10 ans

	Scénarios pour les variations des coûts		
Scénarios pour les variations des bénéfices	-15 %	100 %	+ 15 %
- 15 %			-1,6 M\$
100 %		-7,5 M\$	
+ 15 %	-13,4 M\$		

2.2.1. Veuillez compléter le tableau en présentant les effets tarifaires des différents scénarios de variations de coûts et de bénéfices.

Réponse :

Effet tarifaire – Analyse de sensibilité sur 10 ans

Scénarios pour les variations des bénéfices	Scénarios pour les variations des coûts		
	-15 %	100 %	+ 15 %
- 15 %	-6,4 M\$	-4,0 M\$	-1,6 M\$
100 %	-9,9 M\$	-7,5 M\$	-5,1 M\$
+ 15 %	-13,4 M\$	-11,0 M\$	-8,6 M\$

ACTIVITÉ NON-RÉGLEMENTÉE

3. Référence : Pièce [B-0006](#).

Préambule :

Énergir décrit le projet Ariba.

Demandes :

3.1 Veuillez préciser si Énergir prévoit que l'activité non réglementée bénéficiera de l'implantation des solutions Ariba présentée à la référence (i) pour ses propres approvisionnements. Dans l'affirmative, veuillez élaborer sur le partage des coûts prévu entre les activités règlementées et non règlementées.

Réponse :

L'activité non réglementée bénéficiera des améliorations et optimisations issues de l'implantation des solutions Ariba, car le département d'approvisionnement biens et services supporte déjà certaines de ces activités. La mécanique de partage des coûts en vigueur inclut notamment l'amortissement des coûts TI et tiendra compte de l'amortissement du projet Ariba lorsque le projet sera mis en service. Étant donné le faible volume des événements d'approvisionnement gérés pour les activités non règlementées, l'impact prévu est marginal.

DÉPENSES INCLUSES DANS LE COMPTE DE FRAIS REPORTÉ

- 4. Références :**
- (i) Pièce [B-0006](#), p.16;
 - (ii) Dossier R-4080-2019, [D-2019-062](#), p. 17, par. 57 à 71;
 - (iii) Dossier R-4086-2019, [D-2020-037](#), p. 10, par. 41 à 45;
 - (iv) Dossier R-4086-2019, [D-2021-075](#) ; p. 24 par. 84 à 86.

Préambule :

(i) « Les coûts de main d'œuvre ██████████ sont essentiellement constitués de la main d'œuvre interne et externe pour les activités d'analyse, de configuration, de développement et de tests nécessaires à l'implantation de la solution. Les dépenses d'exploitation portées au CFR ██████████ représentent les activités liées à la gestion du changement et la diffusion de la formation aux usagers. Les coûts pour les fournisseurs externes ██████████ représentent les coûts du contrat avec l'intégrateur. » [nous soulignons]

(ii) Extraits de la décision D-2019-062 :

« [57] Malgré tout, le Distributeur justifie la capitalisation des dépenses d'exploitation de la phase 2 du Projet par l'importance du montant en cause. Il fait également valoir que ce montant ne pouvait être prévu ni intégré aux dossiers tarifaires 2018-2019 ou 2019-2020.

[58] Énergir fait valoir que les projets informatiques diffèrent des projets de construction de réseaux par l'ampleur des dépenses d'exploitation devant être encourues, en plus des coûts capitalisables, pour la réalisation de ce type de projets. Ainsi, l'intégration des dépenses d'exploitation liées à un éventuel projet de développement informatique au dossier tarifaire pourrait exercer une pression à la hausse sur le coût de service avant que le projet ne reçoive l'autorisation de la Régie. Le Distributeur soumet également que les projets majeurs en TI ne sont généralement pas connus au moment de déposer un dossier tarifaire.

[59] Conséquemment, Énergir réitère que ce type de coûts doit être traité comme tous les autres coûts d'un projet, qu'il doit être porté au CFR du Projet et être amorti sur une durée d'un an, permettant ainsi de rapprocher le plus possible le coût encouru à la génération de clients bénéficiant de l'investissement.

[...]

[68] Pour ces dépenses d'exploitation encourues dans le cadre de la phase 2 du Projet, la Régie note que la proposition d'Énergir a pour effet de reporter, dans un prochain dossier tarifaire, des coûts qui autrement auraient été constatés dans les charges au moment où ils sont encourus.

[69] De plus, ce traitement comptable réglementaire a pour effet de changer la nature des coûts puisqu'ils seront présentés à titre d'amortissement de frais reportés, sur une période d'un an, lorsque le CFR sera intégré à la base de tarification.

[70] La Régie est toutefois satisfaite des motifs invoqués précédemment par Énergir au soutien de ce traitement comptable réglementaire. Elle juge qu'il y a donc lieu d'autoriser que les dépenses d'exploitation non capitalisables prévues au présent dossier pour la réalisation de la phase 2 du Projet soient portées au CFR afin qu'elles soient amorties sur un an, dans le cadre du dossier tarifaire 2020-2021.

[71] Conséquemment, la Régie autorise Énergir à regrouper les coûts du Projet dans un seul et même CFR. » [nous soulignons]

(iii) Extraits des décision D-2030-037 :

« [41] Tout comme au dossier R-4080-2019, la Régie note que la proposition d'Énergir concernant les dépenses d'exploitation encourues dans le cadre de la Phase Fondation a pour effet de reporter dans un prochain dossier tarifaire des coûts, qui, autrement, auraient été constatés dans les charges au moment où ils sont encourus.

[42] De plus, ce traitement comptable règlementaire a pour effet de changer la nature des coûts puisqu'ils seront présentés à titre d'amortissement de frais reportés, sur une période d'un an, lorsque le CFR sera intégré à la base de tarification.

[43] La Régie constate la similarité entre les motifs invoqués par Énergir au présent dossier et ceux qu'elle a présentés dans le cadre du dossier R-4080-2019. Dans sa décision D-2019-062, la Régie a autorisé Énergir à inclure les dépenses d'exploitation non capitalisables prévues au CFR précédemment créé afin qu'elles soient amorties sur un an, dans le cadre d'un dossier tarifaire subséquent.

[44] Enfin, la Régie rappelle que la présente autorisation ne doit pas être interprétée comme une autorisation générique en ce qui a trait au traitement des coûts non capitalisables encourus dans le cadre d'un projet majeur, chaque projet comportant des caractéristiques qui lui sont propres.

[45] Considérant les similarités entre le dossier Mobilité et la présente Demande, la Régie retient les motifs invoqués dans la décision D-2019-062 et autorise Énergir à comptabiliser dans le CFR les coûts encourus dans le cadre de la Phase Fondation, préalablement à l'examen du Programme en vue de l'autorisation des coûts y associés. » [nous soulignons]

(iv) Extraits de la décision D-2021-075 :

« [84] Considérant qu'une telle conclusion doit être prévue pour que les coûts de nature non-capitalisable encourus ultérieurement à la Phase de Fondation soient visés par la

modification réglementaire des méthodes comptables prévue aux décisions D-2020-037 et D-2020-163, la Régie juge opportun de remédier à l'absence de cette conclusion dans la Demande d'Énergir de son propre chef.

[85] Pour les mêmes motifs que ceux invoqués dans les deux précédentes décisions, la Régie autorise Énergir à utiliser le CFR créé au présent dossier par la décision D-2019-174, pour capter l'ensemble des coûts de nature non-capitalisables du Programme SAP.

[86] En conséquence, la Régie autorise l'utilisation du CFR, hors base, créé par la décision D-2019-174 dans le présent dossier et portant intérêt au taux moyen du coût en capital en vigueur, pour capter l'ensemble des coûts du Programme SAP, incluant les coûts capitalisables déjà engagés lors de la phase de Planification et ceux de nature non capitalisable encourus lors de la phase de Fondation du Programme SAP, et de les inclure au dossier tarifaire 2022-2023. » [nous soulignons]

Demandes :

- 4.1 Veuillez justifier votre demande d'inclure les dépenses d'exploitation non capitalisables du Projet au CFR présentées à la référence (i). Veuillez notamment préciser si les motifs invoqués par Énergir dans le cadre du dossier R-4080-2019, tels que mentionnés à la référence (ii) et aussi présentées aux références (iii) et (iv) pour justifier l'inclusion des dépenses d'exploitation au CFR, s'appliquent dans les circonstances du présent dossier.

Réponse :

Énergir confirme que les motifs qu'elle invoquait aux références (ii), (iii) et (iv) s'appliquent aussi au présent Projet. Les dépenses d'exploitation de formation et de gestion de changement, bien que considérables et non capitalisables, sont essentielles au succès du Projet et à l'atteinte des bénéfices identifiés. Les dépenses d'exploitation étant déterminées par une formule paramétrique dans le cadre du mode réglementaire allégé, les coûts non capitalisables du Projet ne sont donc pas considérés dans le dossier tarifaire. Énergir réitère que cette façon de faire permettra de rapprocher le plus possible le coût encouru à la génération de clients bénéficiant de l'investissement, c'est-à-dire à la suite de la mise en service du Projet.

- 4.2 Veuillez confirmer qu'aucun coût de main-d'œuvre interne ou externe mentionné à la référence (i) n'a été inclus dans les tarifs déjà autorisés. Veuillez élaborer.

Réponse :

Énergir le confirme. Les activités mentionnées à la référence (i) sont prévues être entièrement réalisées par des ressources externes embauchées spécifiquement pour la réalisation du Projet. Les coûts associés à ces ressources externes n'ont donc pas été inclus dans les tarifs déjà autorisés.