

**PROGRAMME SAP – PROJET
D'IMPLANTATION DES SOLUTIONS
D'APPROVISIONNEMENT ARIBA**

TABLE DES MATIÈRES

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES	3
INTRODUCTION.....	4
1 CONTEXTE, OBJECTIF ET JUSTIFICATIF DU PROJET	5
2 PRÉPROJET ARIBA	8
3 LE PROJET ARIBA	9
3.1 Solutions Ariba chez Énergir	9
3.2 Modernisation des processus d'affaires	10
4 MÉTHODOLOGIE DE PROJET	12
4.1 Découpage du projet	13
4.2 Gestion du changement et formation	13
4.3 Coûts du projet	16
5 IMPACTS	17
5.1 Bénéfices attendus.....	17
5.2 Impacts tarifaires et analyse de sensibilité	19
5.3 Impacts sur la qualité de prestation du service de distribution de gaz naturel	21
5.4 Mesures prises ou qui seront prises afin de mitiger les risques liés au Projet	21
6 CALENDRIER PROPOSÉ	23
6.1 Demande d'autorisation d'un CFR	23
6.2 Calendrier des activités	23
6.3 Impact sur le calendrier de réalisation.....	24
7 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS	25
CONCLUSION.....	26
 ANNEXE 1 - MÉTHODOLOGIE SAP ACTIVATE	
 ANNEXE 2 - BÉNÉFICES ANTICIPÉS	
 ANNEXE 3 - COÛTS DÉTAILLÉS ET IMPACT TARIFAIRE	

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIES

Ariba	Ariba est une suite de logiciels qui fournit des services de gestion des achats, des dépenses et de la chaîne d'approvisionnement en mode infonuagique, permettant aux fournisseurs et aux acheteurs de se mettre en relation et de faire des affaires partout dans le monde.
Infonuagique (Cloud)	Consiste à utiliser, selon l'évolution des besoins, des solutions standardisées, partagées entre plusieurs consommateurs (infrastructures, plateformes ou logiciels) et offertes par un fournisseur de services.
PRE	Planification des ressources de l'entreprise, traduction française du terme <i>ERP (Enterprise Resource Planning)</i> .
SAP	Éditeur des solutions Ariba
SAP S/4HANA	Solution PRE la plus récente et moderne de SAP, implantée en 2022 chez Énergir
SaaS	<i>Software as a Service</i> (logiciel en tant que service).

INTRODUCTION

1 Énergir, s.e.c. (Énergir) désire obtenir l'autorisation de la Régie de l'énergie (la Régie),
2 conformément à l'article 73 de la *Loi sur la Régie de l'énergie* (la Loi), pour la réalisation de son
3 projet d'implantation d'Ariba et de la modernisation de ses processus d'approvisionnement (le
4 projet Ariba; le Projet). En vertu du premier paragraphe 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, notamment pour acquérir des actifs destinés à la distribution de gaz naturel
7 dans le cadre d'un projet dont le coût est égal ou supérieur à 4 M\$. Énergir désire aussi obtenir
8 l'autorisation de la Régie, conformément à l'article 32 de la Loi, pour la création d'un compte de
9 frais reportés (CFR) afin d'y comptabiliser les dépenses liées à la réalisation du Projet en date du
10 dépôt de la présente preuve.

11 Énergir demande à la Régie que le projet Ariba, dont le coût total est actuellement estimé à
12 14,7 M\$, soit approuvé afin de lui permettre de procéder à sa réalisation. Le calendrier optimal
13 pour la réalisation de ce Projet, s'étalant sur une période d'environ 18 mois, débiterait en mars
14 2023 pour se terminer au deuxième trimestre de 2024.

15 La présente pièce a pour objectif de détailler les éléments supportant la demande relative au
16 projet Ariba.

1 CONTEXTE, OBJECTIF ET JUSTIFICATIF DU PROJET

1 Depuis quelques années, les chaînes d'approvisionnement subissent des pressions sans
2 précédent. Elles doivent répondre à des demandes plus complexes, s'adapter à la perturbation
3 causée par la COVID-19 et se montrer responsables et réactives pour contrer l'incertitude dans
4 un monde qui apporte son lot de difficultés et de possibilités. Les délais d'approvisionnement se
5 sont souvent allongés drastiquement et les enjeux de main-d'œuvre affectent la capacité
6 opérationnelle et de réalisation des projets. Dans ces conditions, le niveau de risque stratégique
7 pour Énergir a augmenté en conséquence et ceci amplifie l'importance du besoin de se doter dès
8 que possible d'outils modernes. Les plateformes numériques ainsi que les capacités d'analyse et
9 d'automatisation d'aujourd'hui permettent aux organisations d'obtenir rapidement une visibilité
10 tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de mieux réagir aux imprévus.

11 Au cours des dernières années, des analyses ont été réalisées par des firmes de service-conseil
12 afin d'évaluer le positionnement de la direction *Approvisionnement, biens et services* d'Énergir
13 par rapport au marché. À la suite de ces analyses, un plan d'amélioration continue fut mis en
14 action afin de combler les lacunes identifiées. Parmi celles-ci, le manque d'outils technologiques
15 a notamment été identifié comme une déficience importante.

16 Au balisage *Approvisionnement, biens et services* déposé à la Cause tarifaire 2018-2019, Énergir
17 mentionnait qu'« [u]n rattrapage au niveau de la technologie permettrait l'utilisation d'outils
18 performants qui répondent mieux à la norme de l'industrie. C'est le cas des logiciels du type SRM
19 (*Supplier Relationship Manager*) qui améliorent la fluidité et le contrôle du processus (gestion des
20 appels d'offres, des demandes de prix, gestion des contrats, des fournisseurs, etc.) ».¹

21 Malgré l'implantation de différentes applications spécialisées (comme Édilex pour les contrats et
22 un outil de gestion des fournisseurs) qui ont permis à la direction de passer d'un service support
23 à celui de rôle stratégique pour l'organisation, leurs capacités limitées ainsi que leur manque
24 d'intégration se sont avérées un frein à la progression. Une transformation des outils et des
25 processus était devenue essentielle à l'implication accrue de la direction dans les acquisitions de
26 l'organisation, et ce, afin de réduire les risques, diminuer les coûts et accroître la performance.

¹ Dossier R-4018-2017, pièce Gaz Métro-N, Document 19, annexe 1A, p. 8.

1 Plusieurs logiciels de gestion de la relation avec les fournisseurs – dont Oracle, Ivalua, Coupa et
2 Ariba – furent analysés dans les dernières années afin de connaître leur capacité à répondre aux
3 besoins de l'organisation. Énergir ayant fait le choix technologique de migrer sa solution SAP vers
4 S/4HANA², Ariba s'est avéré être le produit offrant le plus de bénéfices étant donné son
5 intégration à SAP. Comme il le sera expliqué dans les prochaines sections, les analyses ont
6 permis d'identifier des bénéfices importants associés au déploiement de cette solution. Les
7 solutions infonuagiques Ariba faisaient partie du contrat global négocié en 2019 avec SAP avec
8 la solution S/4HANA et ont donc été souscrites au même moment, en prévision de son intégration
9 future lorsque l'entreprise serait prête.

10 Énergir a maintenant complété son programme de modernisation par lequel l'ensemble de ses
11 processus d'affaires ont été migrés de la solution SAP ECC vers SAP S/4HANA. La mise en
12 production de la livraison 1 (touchant tous les secteurs d'affaires) a été complétée en mai 2022
13 et le système est maintenant bien rodé et adopté par toutes les équipes des secteurs concernés.
14 La livraison 2 (touchant le secteur Finances) a quant à elle été complétée en novembre 2022 et
15 fut rapidement mise à l'épreuve avec la fin d'année financière, confirmant ainsi le succès du
16 Programme SAP.

17 La migration S/4HANA ainsi que la modernisation des processus étant maintenant complétée,
18 les équipes sont toujours mobilisées. Dans la preuve déposée dans le dossier R-4086-2019³,
19 Énergir énonçait que la suite du Programme SAP serait constituée de projets d'optimisation dans
20 les années à venir, la plateforme S/4HANA permettant le développement et l'ajout de capacités
21 additionnelles. Ariba avait été identifié dans la liste de projets futurs, qui incluait aussi « Gestion
22 d'actifs linéaires », « Planification à long terme », « Simulation de la demande » et « Fieldglass ».

23 Énergir considère donc que le contexte est favorable pour débiter le déploiement de ce qu'elle
24 juge être le meilleur outil technologique sur le marché afin de répondre à ses besoins.

25 Les objectifs principaux du projet Ariba sont :

- 26 • Moderniser et optimiser les processus d'*Approvisionnement, biens et services* en
27 adoptant des standards d'industrie;

² Dossier R-4086-2019.

³ Dossier R-4086-2019, pièce B-0063, Énergir-8, Document 1, page 20.

- 1 • Dégager des bénéfices, principalement reliés à l'automatisation de tâches
2 d'approvisionnement et à une meilleure gestion des contrats et fournisseurs;
- 3 • Déployer de meilleurs outils de reddition de compte et de prise de décision.

4 Dans le contexte du Programme SAP, Énergir expliquait la nécessité de s'appuyer sur deux
5 importants principes directeurs pour lui permettre d'atteindre les objectifs du Programme, soit :

- 6 • le principe **zéro personnalisation** : l'utilisation « nature » des solutions technologiques
7 retenues, mises à part les personnalisations rendues nécessaires par des obligations
8 légales ou des besoins réglementaires, celles requises en vertu des conventions
9 collectives d'Énergir ou celles à valeur ajoutée pour ses opérations; et
- 10 • la **modernisation des processus d'affaires** : la modernisation des processus d'affaires
11 vise à s'inspirer et s'appuyer sur les pratiques standards de l'industrie des services publics
12 en général et sur celles de la distribution gazière en particulier.

13 Ces deux principes directeurs demeurent actuels et seront respectés dans le projet Ariba. Les
14 solutions Ariba sont principalement configurables (et non personnalisables par programmation)
15 et la stratégie de modernisation des processus est basée sur la volonté d'Énergir de s'arrimer
16 aux standards de l'industrie.

2 PRÉPROJET ARIBA

1 Afin de pouvoir cerner le périmètre et les efforts d'un éventuel projet Ariba, Énergir a demandé à
2 *Accenture* de réaliser un mandat d'analyse ayant pour objectifs de :

- 3 • faire la cartographie des canaux d'achats futurs;
- 4 • fournir une recommandation à haut niveau de stratégie de gestion des fournisseurs;
- 5 • faire l'inventaire des processus L3-L4 à inclure dans le projet implémentation de
6 SAP Ariba;
- 7 • proposer une architecture technique et fonctionnelle;
- 8 • proposer une feuille de route et une approche d'implémentation par vagues;
- 9 • identifier les bénéfices attendus et les faire correspondre aux modules SAP Ariba;
- 10 • fournir une liste des préparatifs nécessaires en vue de l'implémentation.

11 Réalisés en septembre et octobre 2022, les livrables de ce mandat ont été instrumentaux à la
12 description du projet Ariba dans la présente preuve et à la réalisation des énoncés de travail pour
13 les services d'un intégrateur.

14 D'un point de vue fonctionnel, l'analyse des données fournisseurs, des dépenses ainsi que des
15 canaux d'achats réalisée dans le cadre de cet exercice permettra de déterminer la stratégie de
16 gestion des fournisseurs et d'activation des données (ex. : catalogues de produits, contrats dans
17 le système, classification de fournisseurs).

3 LE PROJET ARIBA

3.1 SOLUTIONS ARIBA CHEZ ÉNERGIR

1 Les solutions Ariba qui feront partie du périmètre du projet sont les suivantes :

SAP Ariba *Buying and Invoicing*

2 Solution qui couvre tous les processus, de la recherche d'un produit ou service jusqu'au
3 paiement, qui aide les entreprises à gérer efficacement tous les processus liés aux dépenses
4 et à s'assurer que les économies négociées atteignent les résultats prévus aux contrats. La
5 solution offre une expérience d'achat guidé simple et conforme aux politiques
6 d'approvisionnement par la configuration de contrôles dans l'application.

SAP Ariba *Catalog*

7 Solution de catalogue en ligne moderne offrant aux employés un moyen simple et rapide de
8 procéder à des achats de produits autorisés et négociés par l'entreprise. Les catalogues
9 permettent de renforcer l'achat de produits retenus chez des fournisseurs autorisés et ainsi
10 de réduire, voire éliminer les achats non encadrés.

SAP Ariba *Strategic Sourcing Suite*

11 Solution qui permet de gérer et optimiser la revue de l'offre du marché, la négociation
12 contractuelle, la sélection de produits autorisés et l'analyse des dépenses. La solution offre
13 des gabarits de demandes d'informations et d'appels d'offres et permet à toutes les parties
14 prenantes de collaborer sur ces documents. La solution facilite la gestion des fournisseurs et
15 l'évaluation de leur performance. Finalement, des outils facilitent la gestion des aspects
16 contractuels et le respect de celui-ci, incluant l'optimisation des clauses bénéfiques à Énergir,
17 comme les niveaux de volumes et escomptes, par exemple.

SAP Ariba *Commerce Automation (Business Network)*

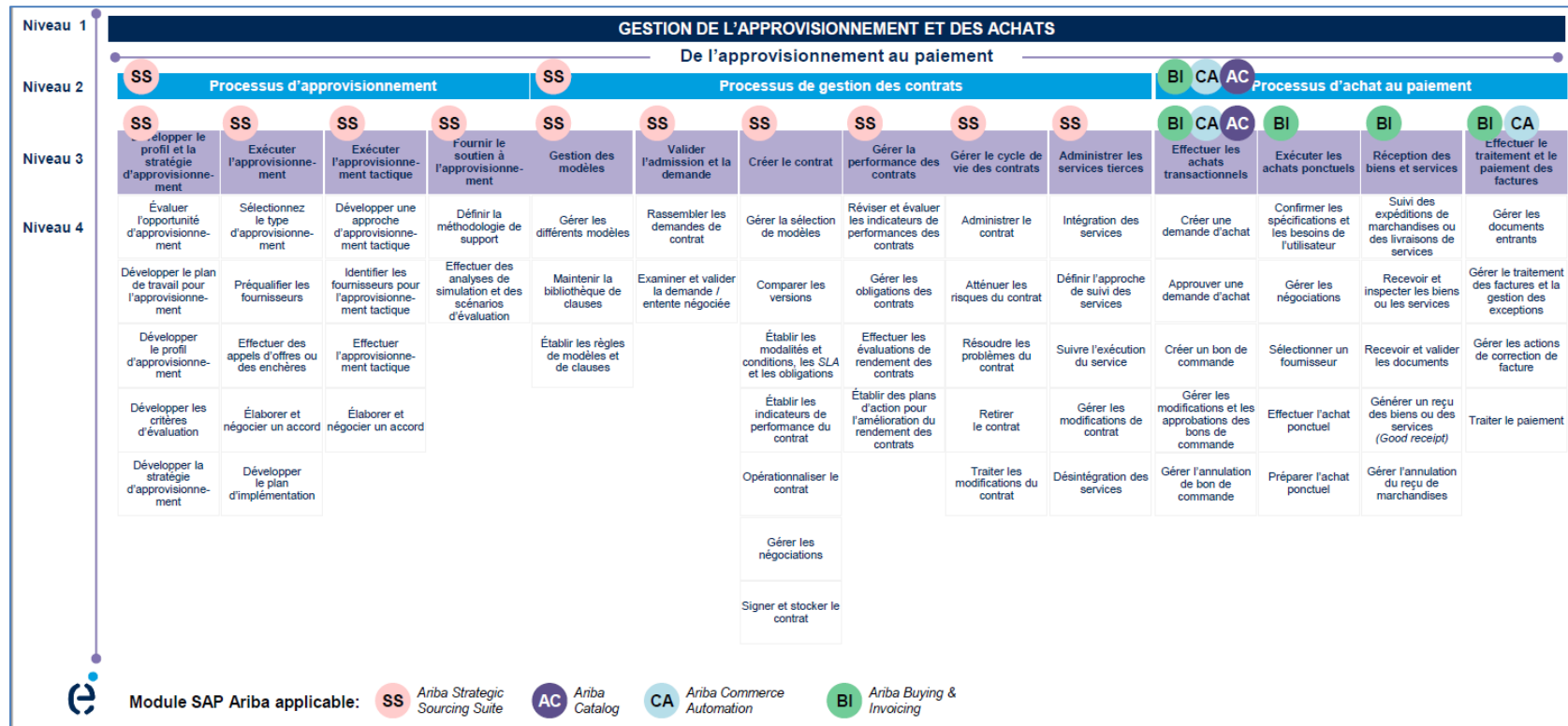
18 Ce réseau virtuel permet aux acheteurs et aux fournisseurs de collaborer efficacement et
19 électroniquement sur des transactions, de renforcer leurs relations et de découvrir de
20 nouvelles opportunités commerciales. Les acheteurs invitent les fournisseurs à rejoindre
21 SAP Ariba *Network* pour collaborer plus efficacement sur tous les aspects communs du
22 commerce entre entreprises, des propositions aux contrats, en passant par les commandes,
23 la facturation et le règlement.

- 1 Chacune de ces solutions est impliquée dans différents processus et génère sa part de bénéfices.
- 2 La sous-section suivante démontre comment chaque solution impacte les processus d'affaires.

3.2 MODERNISATION DES PROCESSUS D'AFFAIRES

- 3 Basée sur le référentiel d'Énergir en approvisionnement, voici la liste des processus (jusqu'au
- 4 niveau 4) qui seront touchés par l'implémentation SAP Ariba et qui seront donc modernisés.
- 5 L'approche de modernisation des processus sera une étape clé dans le projet et de bonnes
- 6 pratiques de gestion du changement permettront d'aplanir les impacts sur les ressources tout en
- 7 assurant une courbe d'apprentissage moins abrupte.

Figure 1
Cartographie des processus d'approvisionnement



4 MÉTHODOLOGIE DE PROJET

1 Énergir propose que la méthodologie utilisée pour la réalisation de ce Projet soit celle de l'éditeur :
2 SAP *Activate*. L'annexe 1 en illustre le découpage des livraisons et activités. Cette méthodologie
3 – basée sur une expérience de réalisation de milliers de projets – fournit, entre autres, un plan de
4 réalisation prédéfini, des accélérateurs, des outils et de bonnes pratiques qui aident les
5 intégrateurs à obtenir des résultats cohérents dans tous les secteurs et environnements clients.

6 Elle permet également une livraison rapide des bénéfices d'affaires tout en réduisant les risques
7 du Projet et les impacts sur l'organisation. De plus, cette méthodologie accélère et facilite
8 l'adoption par les utilisateurs de la nouvelle solution.

9 Par ailleurs, cette méthodologie a fait ses preuves avec succès chez Énergir dans le cadre du
10 projet de déploiement de S/4HANA, complété en 2022, en respectant échéancier, périmètre et
11 budgets.

12 Le Projet, d'une durée de 18 mois, sera divisé en deux livraisons, comme illustré en figure 2. La
13 première livraison vise le déploiement de Ariba *Strategic Sourcing* alors que la seconde livraison
14 vise l'implantation des modules *Catalog*, *Commerce Automation* et *Buying & Invoicing*. Cette
15 organisation des livraisons reflète les deux grandes activités du service d'approvisionnement soit,
16 premièrement, la recherche de fournisseurs et de produits jusqu'à la signature d'un contrat
17 d'approvisionnement et, deuxièmement, le volet transactionnel des approvisionnements et
18 l'émission d'un bon de commande jusqu'au paiement de la facture. Chacune des livraisons sera
19 découpée selon les grandes activités de projet décrites à la figure 2.

Figure 2

Fonctionnalités déployées par livraison

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
	Projet SAP Ariba (Livraison 1) De l'identification des fournisseurs au contrat							Projet SAP Ariba (Livraison 2) De la commande au paiement										
Fonctionnalités	Production de demandes d'information, d'appels							Implantation du volet transactionnel, de l'émission du bon de commande au paiement de la facture										
	Outils d'élaboration des contrats							Achats guidés avec les catalogues conviviaux simplifiant et accélérant les achats										
	Renforcer la conformité opérationnelle et contractuelle							Collaboration fournisseurs plus efficace et plus productive via l'Ariba Network										
	Gestion des contrats et de leur cycle de vie							Amélioration de la conformité des utilisateurs aux politiques d'approvisionnement et à solliciter les fournisseurs privilégiés, dont les tarifs ont été négociés										
	Production de rapports et tableaux de bord							Tableaux de bord d'analyse des fournisseurs, dépenses, conformité, respect d'escomptes...										
	Gouvernance des identités et accès (IAG)							Production de rapports et tableaux de bord										

4.1 DÉCOUPAGE DU PROJET

1 Comme expliqué plus haut, le projet est découpé en deux livraisons. Dans la première, outre le
 2 déploiement de *Ariba Strategic Sourcing* et la modernisation des processus associés, figurera
 3 aussi un exercice exhaustif d'identification des impacts anticipés par secteur d'affaires à la
 4 livraison 2. Chaque secteur étant en partie responsable des achats et du traitement administratif
 5 associé à ces achats (émission de bons de commande, confirmation de réception, traitement des
 6 factures, suivi de paiements, etc.), le nombre de fournisseurs inscrits aura un impact direct à
 7 travers l'ensemble des secteurs d'affaires d'Énergir, au-delà du service *Approvisionnement, biens*
 8 *et services*.

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

4.2 GESTION DU CHANGEMENT ET FORMATION

16 Les besoins des employés et des gestionnaires d'Énergir étaient considérés au premier plan dans
 17 le cadre du Programme SAP et seront encore considérés lors de la mise en œuvre des nouveaux
 18 processus et lors du déploiement d'Ariba.

1 Le projet Ariba impactera une autre catégorie d'acteurs, soit les fournisseurs d'Énergir. En effet,
2 Ariba offre des outils pour simplifier les transactions entre Énergir et ceux-ci. Énergir a tout intérêt
3 à faciliter l'adoption de la solution par ses fournisseurs. L'abonnement gratuit leur donne accès à
4 des outils et informations permettant d'optimiser les transactions avec leurs clients, dont Énergir.
5 Une formule payante offrant plus d'automatisation est aussi disponible.

6 Pour qu'Énergir puisse atténuer les risques liés à l'adhésion des parties prenantes, à l'adoption
7 réussie par les utilisateurs et à l'utilisation efficace du système, la gestion des changements
8 organisationnels ainsi que la formation sont des facteurs de réussite essentiels. Une grande
9 attention sera portée à l'identification détaillée des impacts sur chacun des groupes d'utilisateurs.
10 L'équipe de gestion du changement mettra en place des stratégies soit pour mitiger ces impacts,
11 soit pour favoriser leur adoption. Ces stratégies prendront la forme de communications, de
12 formations adaptées, de documentation ou de soutien aux utilisateurs.

13 Les activités de gestion du changement seront intégrées à l'ensemble des étapes de mise en
14 œuvre du Projet afin de garantir que toutes les parties prenantes concernées soient :

- 15 • informées sur le Projet et les changements;
- 16 • préparées aux changements qui les impactent;
- 17 • formées de manière appropriée sur les nouveaux processus d'affaires et le nouveau
18 système; et
- 19 • soutenues lors du déploiement et pendant le temps nécessaire afin d'assurer une
20 intégration des nouvelles pratiques et une utilisation adéquate du nouveau système.

21 La gestion du changement comportera trois volets principaux :

22 1) **Gestion du changement** : La mise en place et l'accompagnement par un réseau d'agents
23 du changement seront un facteur de réussite essentiel. Les agents de changement
24 définiront ensemble les stratégies et les interventions de changement avec l'équipe de
25 projet et dirigeront le changement dans leurs secteurs d'activité respectifs.

26 2) **La communication** : Énergir travaillera activement avec chacun des publics cibles afin
27 de les sensibiliser, d'encourager leur ouverture et de susciter des actions positives pour,
28 en fin de compte, accélérer l'adoption du nouveau système par les utilisateurs. Il est
29 important de mentionner qu'Énergir collabore avec ses différents partenaires syndicaux
30 afin d'établir une discussion en continu sur les impacts et les stratégies envisagées.

1 3) **La formation :**

2 Formation des formateurs (approche « *train the trainer* ») : une analyse des besoins de
3 formation sera effectuée afin de déterminer les besoins spécifiques de l'organisation qui
4 nécessiteront des formateurs préparés et le développement de formations standardisées
5 et de qualité;

6 Formation de l'équipe technique et fonctionnelle SAP d'Énergir : l'objectif principal pour
7 l'équipe technique d'Énergir est d'acquérir une autonomie dans la gestion continue de
8 l'exploitation de la nouvelle solution. La formation des ressources techniques sera
9 adaptée selon les spécialités;

10 Formation des utilisateurs finaux : La formation sera possiblement une combinaison de
11 formations en salle avec formateur et d'outils virtuels. Un suivi serré sera mis en place
12 pour assurer l'acquisition des connaissances au bon moment par chaque utilisateur;

13 Formation des fournisseurs : Pour maximiser l'adhésion des fournisseurs, des outils de
14 formation simples et intuitifs devront leur être offerts. Énergir bénéficiera de l'expertise
15 d'Ariba en la matière.

16 Les principaux impacts ou changements sont les suivants :

- 17 • modernisation des processus d'approvisionnement;
- 18 • modification aux écrans utilisateurs (nouvelle expérience pour l'utilisateur avec la mise en
19 place d'applications Fiori);
- 20 • modification aux outils analytiques (incluant les rapports opérationnels et de gestion);
- 21 • changements aux niveaux des procédures opérationnelles;
- 22 • impacts humains (apprentissage et adoption d'une nouvelle solution, changement de
23 rôles et responsabilités, etc.);
- 24 • nouvelles solutions logicielles à supporter pour les équipes TI.

4.3 COÛTS DU PROJET

Tableau 1
Budget pour le projet Ariba

TABLEAU DÉPOSÉ SOUS PLI CONFIDENTIEL

1 Le tableau ci-haut détaille le budget pour la réalisation complète de toutes les activités du Projet,
2 du démarrage jusqu'au déploiement, incluant une période de stabilisation.

3 Les coûts de main d'œuvre (██████) sont essentiellement constitués de la main d'œuvre interne
4 et externe pour les activités d'analyse, de configuration, de développement et de tests
5 nécessaires à l'implantation de la solution. Les dépenses d'exploitation portées au CFR (██████)
6 représentent les activités liées à la gestion du changement et la diffusion de la formation aux
7 usagers. Les coûts pour les fournisseurs externes (██████) représentent les coûts du contrat avec
8 l'intégrateur.

9 Le coût des licences (██████) représente les coûts pour le module de gestion des accès de
10 sécurité SAP *Identity Access Governance* (IAG) et des abonnements Ariba capitalisés pendant
11 la durée du Projet, mais considérés comme une dépense d'exploitation récurrente dès l'année 1
12 dans l'analyse de l'impact tarifaire qui se trouve au tableau 3 de la section 5.2.

5 IMPACTS

5.1 BÉNÉFICES ATTENDUS

1 La modernisation des processus, l'utilisation d'outils modernes et l'intégration électronique entre
2 Énergir et ses fournisseurs aideront à générer des économies importantes. Celles-ci seront
3 réalisées au moyen d'une meilleure gestion des appels d'offres et des contrats ainsi qu'une
4 optimisation des conditions négociées.

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

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

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

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

1 d'estimer les bénéfices attendus pour quatre leviers de valeur différents, comme décrits
2 ci-dessous.

3 Le levier de réduction de prix se définit par l'acquisition d'outils permettant d'avoir de meilleures
4 mises en concurrence, de meilleures négociations et de meilleures stratégies. Il inclut également
5 la création d'ententes-cadres visant à éliminer le travail manuel et l'ajout d'automatisation en
6 créant un environnement libre-service encadré pour les requérants.

7 Le levier de conformité, quant à lui, génère de la valeur en utilisant les ententes mises en place
8 afin de bénéficier des taux négociés, des primes aux paiements rapides, des rabais au volume
9 ou en aidant à mieux détecter les erreurs de facturation, etc.

10 L'amélioration du processus est reliée aux coûts de traitement et de transmission des bons de
11 commande. Des coûts importants sont actuellement associés au traitement des commandes, de
12 la demande d'achat à la facturation. Le système générera des économies de coût de traitement
13 en optimisant chacune de ces étapes.

14 Le fonds de roulement, quant à lui, s'assura que tout rabais ou escompte soit pris en compte lors
15 de la facturation.

Tableau 2
Leviers de bénéfices d'Ariba chez Énergir

Leviers de valeur	Leviers de bénéfices
Réduction de prix	Améliorer les économies d'approvisionnement stratégique
Réduction de prix	Augmenter les dépenses sous gestion
Réduction de prix	Améliorer l'approvisionnement tactique
Conformité	Conformité des utilisateurs
Conformité	Conformité des fournisseurs
Conformité	Réduction des erreurs de facturation
Amélioration du processus	Demande de bon de commande et transmission
Fonds de roulement	Capture de rabais - rabais manqués

1 Le gabarit permet aussi de déterminer un rythme d'accroissement des bénéfices à la suite du
2 déploiement. Énergir anticipe que les bénéfices du Projet seront ainsi maximisés en 3 ans.

3 Le suivi des bénéfices sera mis en place lors du Projet et poursuivi au-delà de celui-ci, par
4 l'entremise d'indicateurs développés en collaboration avec l'intégrateur. Une gouvernance aura
5 la responsabilité d'assurer l'atteinte des leviers des bénéfices.

5.2 IMPACTS TARIFAIRES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

6 L'analyse de coût du Projet, présentée à l'annexe 3, a été effectuée sur une période de 10 ans
7 pour refléter adéquatement la période d'amortissement des investissements.

8 Cette analyse présente les investissements et les dépenses non capitalisables pendant toutes
9 les étapes de réalisation du Projet. D'une part, on y retrouve les investissements en
10 développement informatique de [REDACTED] (annexe 3, page 1, ligne 40). Ils sont essentiellement
11 constitués de la main-d'œuvre interne et externe nécessaire à l'implantation de la solution
12 SAP Ariba. Conséquemment, toutes ces activités sont considérées comme étant des coûts
13 capitalisables. D'autre part, on y retrouve les coûts de [REDACTED] (annexe 3, page 1, ligne 42) pour
14 les activités de formation non capitalisables et la gestion du changement.

1 Cette analyse présente également les autres dépenses d'exploitation (annexe 3, page 1,
2 ligne 68), qui sont constituées des coûts additionnels annuels de [REDACTED] relativement aux coûts
3 de licences SAP IAG, ainsi que des économies annuelles anticipées détaillées à l'annexe 2. Les
4 économies anticipées étant supérieures au coût de service annuel, Énergir prévoit que le Projet
5 générera un impact tarifaire à la baisse de 7,5 M\$ sur 10 ans (annexe 3, page 1, ligne 89).
6 L'impact sur le coût de service a été déterminé en considérant les paramètres suivants :

- 7 • Le rendement attribuable à la base de tarification moyenne est calculé selon le coût en
8 capital prospectif pondéré (avant impôts) en vigueur, soit 5,94 %;
- 9 • La dépense d'impôts est établie selon les taux actuellement en vigueur, soit 26,50 %; et
- 10 • La dépense d'amortissement est principalement attribuable aux investissements en
11 développement informatique ainsi que, dans une moindre mesure, aux dépenses
12 d'exploitation encourues au cours de la phase de réalisation du Projet.

13 Pour le calcul de l'impact tarifaire, Énergir prend l'hypothèse d'amortir les investissements initiaux
14 en développement informatique sur une période de 10 ans, afin de refléter la durée de vie utile
15 estimée du Projet et que les dépenses d'exploitation portées au CFR pendant la réalisation du
16 Projet soient amorties sur une période d'un an suivant l'intégration du Projet à la base tarifaire.
17 Conformément aux principes énoncés par la Régie dans la décision D-2021-075⁴, Énergir verra
18 à proposer les modalités de disposition des coûts intégrés au CFR à la cause tarifaire appropriée.

19 Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de sensibilité du Projet, considérant des
20 variations de $\pm 15\%$ sur les investissements ainsi que sur les dépenses d'exploitation et les
21 bénéfices anticipés au cours des 10 prochaines années :

⁴ Dossier R-4086-2019, décision D-2021-075, paragraphe 90.

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\$

5.3 IMPACTS SUR LA QUALITÉ DE PRESTATION DU SERVICE DE DISTRIBUTION DE GAZ NATUREL

1 Énergir n'anticipe aucun impact sur la qualité de prestation des services aux clients lors de la
2 réalisation du Projet. La section suivante décrit plus amplement les mesures qui ont été ou qui
3 seront prises pour mitiger les risques de hausses de coûts liés au Projet dans son ensemble.

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

4 Comme indiqué précédemment dans le présent document, Énergir a procédé, au cours des
5 derniers mois, à un exercice exhaustif d'identification des risques et à l'élaboration d'un plan pour
6 les mitiger. L'exercice a été fait de façon pluridisciplinaire afin de tenir compte et de documenter
7 les risques et les mesures de mitigation, et ce, pour tous les secteurs impliqués dans le Projet.
8 Voici les principales mesures de mitigation identifiées :

- 9 • La définition des besoins et l'évaluation des solutions ont été effectuées conjointement
10 par les équipes *Affaires* et l'équipe des TI;
- 11 • La démarche de sélection de la solution et des fournisseurs a été approuvée et encadrée
12 par l'équipe d'*Approvisionnement, biens et services* d'Énergir;
- 13 • L'équipe de Projet s'est assurée de l'appui de la haute direction d'Énergir tout au long de
14 la démarche et de son engagement envers la réalisation du projet Ariba;

- 15 • [REDACTED]
- 16 • [REDACTED]

- 1 [REDACTED]
- 2 [REDACTED]
- 3 [REDACTED];
- 4 • Énergir a l'intention de convenir d'une entente avec SAP afin d'obtenir du soutien et un
 - 5 accompagnement dans la réalisation du Projet, tant pour Énergir que pour l'intégrateur;
 - 6 • Une équipe dédiée à la gestion du changement est prévue pour faciliter la transition vers
 - 7 la nouvelle solution. Elle sera responsable de la gestion de l'ensemble des
 - 8 communications aux parties prenantes et de la mise en place de stratégies pour faciliter
 - 9 l'appropriation des nouveaux processus et de l'utilisation du nouveau système;
 - 10 • L'équipe de gestion de projets d'Énergir assurera la coordination du projet Ariba
 - 11 conjointement avec l'intégrateur afin d'assurer la qualité de gestion et de livraison du
 - 12 Projet;
 - 13 • Une démarche de transfert de connaissances (affaire et technologique) de l'intégrateur
 - 14 vers les ressources d'Énergir est prévue, de façon à assurer une maîtrise et un contrôle
 - 15 sur la solution.

6 CALENDRIER PROPOSÉ

6.1 DEMANDE D'AUTORISATION D'UN CFR

1 La majorité de l'équipe S/4HANA et de l'intégrateur s'apprête à être démantelée à la suite de la
2 finalisation de ce Projet. Il s'agit de ressources connaissant déjà la méthodologie qui a fait le
3 succès du projet S/4HANA, qui sera réutilisée dans la réalisation du projet Ariba. De plus, les
4 experts qui ont été affectés à la phase préprojet sont actuellement disponibles, mais risquent de
5 ne pas le demeurer pendant plusieurs mois. Enfin, Énergir estime que l'effet combiné des
6 bénéfices non réalisés et des licences déjà acquises pour Ariba représente un coût mensuel de
7 164 000 \$.

8 Pour les raisons énoncées plus haut, Énergir juge qu'il est dans l'intérêt de la clientèle de
9 démarrer la réalisation du Projet dès avril 2023. Ceci engendrera certains déboursés qui
10 surviendront vraisemblablement avant que la Régie n'ait rendu sa décision finale sur la demande
11 d'investissement du Projet. Par conséquent, Énergir demande à la Régie d'autoriser la création
12 d'un CFR afin d'y comptabiliser les dépenses liées à la réalisation du Projet en date du dépôt de
13 la présente preuve.

14 Énergir est pleinement consciente que le CFR constitue un outil réglementaire temporaire
15 permettant la comptabilisation de sommes versées, sous réserve de l'approbation subséquente
16 par la Régie de l'investissement pour la réalisation du Projet auquel ces sommes sont liées.
17 L'autorisation de disposer des montants qui seront inclus à ce CFR et, le cas échéant, de leurs
18 modalités de disposition sera déterminée par la Régie dans le cadre de la décision portant sur la
19 présente demande d'investissement.

6.2 CALENDRIER DES ACTIVITÉS

20 Les principales activités et échéances pour la réalisation du projet Ariba sont les suivantes :

Tableau 4
Échéancier de réalisation – projet Ariba

Activités	Début	Fin
Dépôt à la Régie	mars 2023	
Contrat <i>Intégrateur</i>	mars 2023	mars 2023
Démarrage officiel et plan de projet	mars 2023	avril 2023
Livraison 1 – De l'identification des fournisseurs au contrat	mai 2023	décembre 2023
Livraison 2 – De la commande au paiement	novembre 2023	décembre 2024

6.3 IMPACT SUR LE CALENDRIER DE RÉALISATION

1 Plusieurs ressources seront retirées de leurs fonctions opérationnelles actuelles pour être
 2 affectées à temps plein à la réalisation du Projet. Un plan de remplacement sera élaboré afin de
 3 réduire les impacts opérationnels d'Énergir.

4 De façon à réduire les impacts opérationnels, Énergir prend en considération, dans le calendrier
 5 de réalisation du Projet, différentes périodes non propices à une forte utilisation de ses ressources
 6 internes, puisque celles-ci seront fortement sollicitées dans leurs tâches opérationnelles ou seront
 7 en vacances :

- 8 • Les périodes de Noël et de vacances estivales (juillet et août);
- 9 • La fin d'année financière d'Énergir (septembre et octobre).

7 AUTORISATIONS EXIGÉES EN VERTU D'AUTRES LOIS

- 1 Aucune autorisation spécifique en vertu d'autres lois n'est nécessaire pour l'implantation des
- 2 solutions d'approvisionnement Ariba.

CONCLUSION

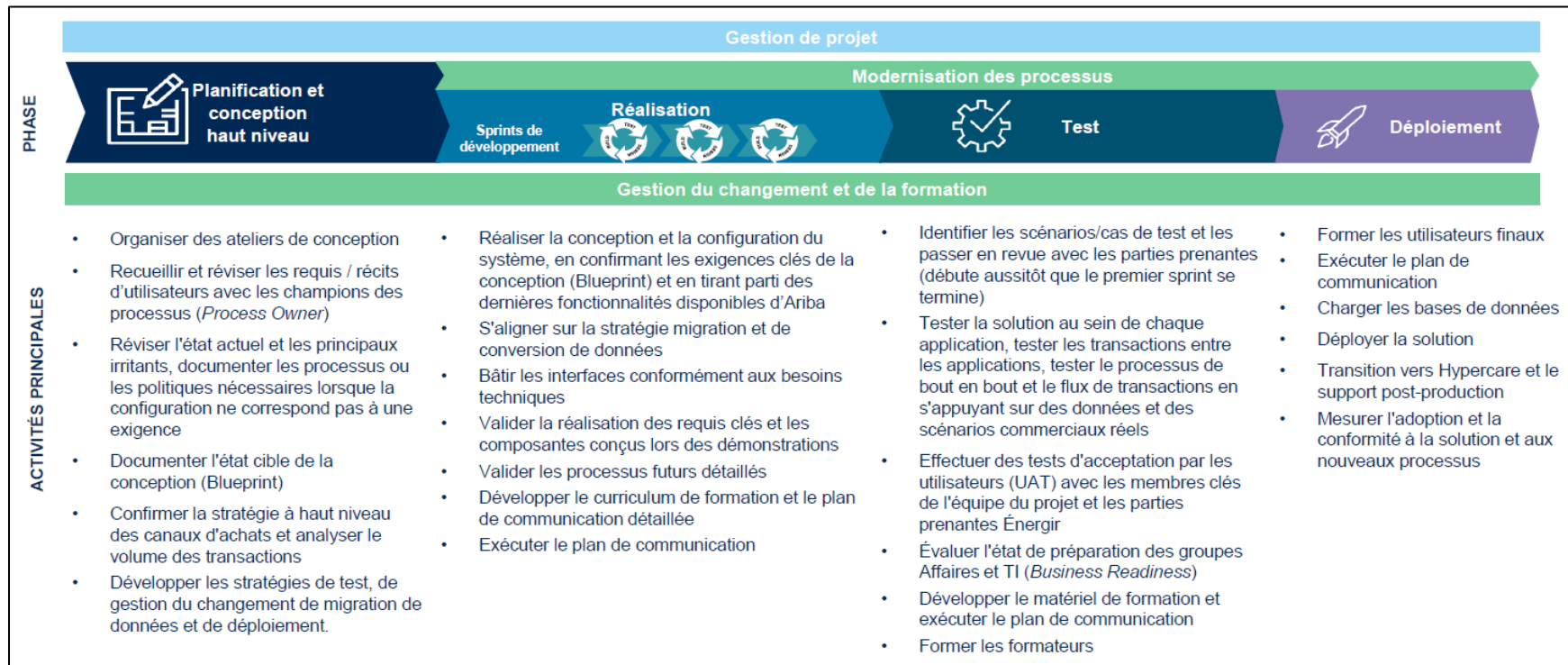
1 Pour continuer d'accroître les économies et de réduire les augmentations de coûts des
2 acquisitions, Énergir doit se doter d'outils technologiques performants et transformer ses
3 processus d'affaires. Énergir a fait évoluer sa politique d'approvisionnement au fil des ans pour
4 traiter plus efficacement ses dossiers. Le Projet permettra d'augmenter la valeur ajoutée des
5 ententes négociées en améliorant la visibilité, le contrôle et l'imputabilité sur les dépenses qui y
6 sont associées. Cette optimisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement permettra un
7 meilleur contrôle des coûts, et ce, au bénéfice de la clientèle d'Énergir.

Énergir demande à la Régie :

- 9 ➤ **d'autoriser la création d'un compte de frais reportés hors base, portant intérêt au**
10 **taux moyen du coût en capital en vigueur, afin d'y inscrire tous les coûts encourus**
11 **lors du Projet en date du dépôt de la présente preuve;**
- 12 ➤ **d'autoriser la réalisation du présent Projet d'investissement permettant**
13 **l'implantation des solutions d'approvisionnement Ariba et la modernisation des**
14 **processus associés, comme décrits au présent document;**
- 15 ➤ **d'interdire la divulgation, la publication et la diffusion des informations caviardées**
16 **contenues au présent document.**

ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE SAP ACTIVATE



ANNEXE 2

BÉNÉFICES ANTICIPÉS

Levier de valeur	Levier de bénéfices (M\$)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL	Annualisé	Après stabilité
Réduction de prix	Améliorer les économies d'approvisionnement stratégique	0,14	0,30	0,45	0,45	0,45	1,78	0,35	0,45
Réduction de prix	Augmenter les dépenses sous gestion	0,36	0,74	1,11	1,11	1,11	4,43	0,89	1,11
	Sous-total - Livraison 1	0,50	1,03	1,55	1,55	1,55	6,22	1,24	1,56
Réduction de prix	Améliorer l'approvisionnement tactique	0,13	0,38	0,48	0,48	0,48	1,95	0,39	0,48
Conformité	Conformité des utilisateurs	0,33	0,96	1,20	1,20	1,20	4,89	0,98	1,20
Conformité	Conformité des fournisseurs	0,02	0,04	0,05	0,05	0,05	0,20	0,04	0,05
Conformité	Réduction des erreurs de facturation	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,26	0,05	0,06
Amélioration du processus	Demande de bon de commande et transmission	0,06	0,14	0,17	0,17	0,17	0,71	0,14	0,17
Fonds de roulement	Capture de rabais - rabais manqués	0,02	0,06	0,08	0,08	0,08	0,33	0,06	0,08
	Sous-total - Livraison 2	0,59	1,65	2,04	2,04	2,04	8,34	1,67	2,03
	Total	1,10	2,68	3,59	3,59	3,59	14,55	2,91	3,59

ANNEXE 3

COÛTS DÉTAILLÉS ET IMPACT TARIFAIRE

L'annexe 3 est déposée sous pli confidentiel.