

RÉPONSE D'ÉNERGIR, S.E.C. (ÉNERGIR) À LA  
DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 1 DE LA RÉGIE DE L'ÉNERGIE (LA RÉGIE)

---

PÉRIMÈTRE DU PROJET ET  
JUSTIFICATION DE LA MIGRATION VERS SUCCESSFACTORS HXM

1. Références :
- (i) Pièce [B-0006](#), p. 5;
  - (ii) Dossier R-4086-2019, pièce [B-0006](#), p. 12;
  - (iii) Dossier R-4086-2019, pièce [B-0049](#), p. 34;
  - (iv) Pièce [B-0006](#), p. 7;
  - (v) Dossier R-4086-2019, décision [D-2019-102](#), p.11;
  - (vi) Pièce [B-0006](#), p. 13;
  - (vii) Dossier R-4086-2019, pièce [B-0007](#), p. 14.

**Préambule :**

(i) « Énergir a revu, en 2021-2022, son système de Planification des ressources de l'entreprise (PRE) en migrant vers la solution SAP S4/HANA, projet dans lequel certains processus ont été modernisés et d'autres migrés tels quels. La portion cœur de la solution pour les ressources humaines (RH), qui date du début des années 2000 dans SAP, a tout simplement été migrée vers S4/HANA, sans amélioration. Cette portion cœur est celle qui regroupe toutes les informations sur les employés qui sont utiles à la gestion des différents processus RH. »

(ii) « Pour le secteur des ressources humaines, la solution Oracle s'est avérée être celle répondant le mieux aux besoins d'affaires. Il est important de noter que le caractère non financier et non transactionnel de cette solution permet à Énergir de conserver toutes ses options ouvertes à l'égard du choix de la meilleure solution PRE pour les processus d'affaires qui suivront. »

(iii)

Énergir, s.e.c.

Programme de modernisation PRE, R-4086-2019

---

Intégration avec les systèmes satellites d'Énergir (Salesforce, HCM, ServiceMax, etc.)

La solution SAP S/4HANA s'intégrera aux systèmes déjà en place chez Énergir :

- **Oracle HCM** pour la gestion des processus RH (dossiers employés, structure organisationnelle, recrutement, talents, etc.);

(iv) « La solution SF-HXM étant une solution infonuagique, la mise en place du module EC exigerait de procéder à son intégration avec la solution Oracle HCM, également infonuagique. Dès lors, le maintien, en parallèle, de la solution HCM d'Oracle dans le paysage applicatif d'Énergir pour la gestion de certains processus RH, exigerait le développement et la mise en place de nouvelles intégrations entre SAP et Oracle. » [nous soulignons]

(v) « [27] La différence notable entre les deux solutions se situe au niveau de l'intégration avec les plateformes respectives de chacun des éditeurs. À cet égard, la solution Success Factors de SAP ne peut s'intégrer « nativement » avec la solution PRE infonuagique de SAP. Ainsi, Énergir indique que l'utilisation du logiciel Success Factors nécessiterait une équipe TI dédiée afin de maintenir et d'opérer un module d'intégration entre le progiciel et la solution PRE infonuagique de SAP. » [nous soulignons]

(vi) Le tableau 1 présente les processus RH visés par le périmètre du Projet.

(vii) Le tableau présente les processus d'affaires (RH) visés par le projet examiné dans le dossier R-4086-2019.

#### **Demandes :**

1.1 Selon la référence (i), Énergir a « *revu en 2021-2022 son système de Planification des ressources de l'entreprise (PRE) en migrant vers la solution SAP S4/HANA* ». Veuillez confirmer qu'Énergir fait référence au dossier R-4086-2019 dans cet extrait.

#### **Réponse :**

1 Énergir le confirme.

1.1.1 Le cas échéant, veuillez confirmer la compréhension de la Régie à l'effet que la solution PRE retenue en 2019 par Énergir visait à migrer, dans une première phase, ses processus RH vers Oracle HCM (référence (ii)) et, dans une seconde phase, à les intégrer vers S4/HANA, qui avait été retenu comme la solution PRE globale ultérieurement (référence (iii)). Veuillez élaborer.

#### **Réponse :**

2 Énergir le confirme. Le projet Oracle HCM visait l'intégration d'Oracle HCM avec  
3 SAP ECC. Dans un deuxième temps, le projet de migration et de modernisation de  
4 SAP ECC vers SAP S4/HANA visait l'intégration des systèmes satellites, dont Oracle,  
5 avec la nouvelle solution SAP S4/HANA.

- 1.2 Veuillez confirmer la compréhension de la Régie à l'effet que les processus d'affaires RH visés par le Projet (référence (vi)) sont identiques à ceux qui faisaient l'objet du projet PRE RH au dossier R-4086-2019 (référence (vii)). Dans la négative, veuillez identifier et préciser les distinctions.

**Réponse :**

1 La portion du projet HXM qui concerne les processus d'affaires RH vise effectivement le  
2 maintien des mêmes processus d'affaires RH impliqués dans le projet Oracle HCM, en plus  
3 de prévoir des économies pour les coûts de licences. Dans un souci de réaliser un projet le  
4 plus économique possible, Énergir a choisi de ne pas ajouter de fonctionnalités  
5 supplémentaires afin de restreindre le périmètre du projet à l'essentiel.

6 Ceci dit, le projet HXM ne se limite aux processus d'affaires RH qui ont été modernisés par  
7 le projet Oracle HCM. Le projet porte aussi sur la portion cœur de la solution RH non  
8 modernisée depuis le début des années 2000 qu'Énergir souhaite remplacer par le module  
9 Employee Central de la solution SuccessFactors. Il s'agit de la solution qui regroupe toutes  
10 les informations sur les employés utilisées dans les divers processus d'affaires RH tout au  
11 long du cycle de vie d'un employé. Cette portion de projet HXM n'était pas incluse dans la  
12 solution Oracle HCM.

- 1.3 Des références (iv) et (v), la Régie note le changement de position d'Énergir quant à la meilleure solution à retenir pour la gestion de ses processus RH. La Régie comprend que l'environnement informatique a évolué depuis la décision D-2019-102. Veuillez confirmer et élaborer.

**Réponse :**

13 En effet, le paysage applicatif chez Énergir a grandement évolué au cours des cinq dernières  
14 années. C'est le cas, entre autres, de la plateforme SAP BTP (Business Technology Platform),  
15 mise en place lors du projet SAP S4/HANA et qui n'était pas présente chez Énergir avant  
16 2019. Cette plateforme, mise à la disposition des clients par l'éditeur SAP, sert d'outil  
17 d'intégration standard pour toutes les solutions de cet éditeur et facilitera grandement la  
18 mise en place et l'intégration de SuccessFactors HXM avec SAP S4/HANA.

19 D'autre part, pour la modernisation de son cœur RH, l'évolution de la solution SAP permet  
20 maintenant à Énergir d'assurer l'intégration de ses processus actuellement gérés par  
21 SAP S4/HANA vers un outil plus moderne du même éditeur SAP, soit SuccessFactors HXM.

**COÛTS RELATIFS À LA MIGRATION DE LA PLATEFORME ORACLE  
VERS LA PLATEFORME SUCCESSFACTORS HXM**

2. Références :
- (i) Pièce [B-0006](#), p. 13;
  - (ii) Dossier R-4086-2019, décision [D-2019-102](#), p. 12, 13 et 15;
  - (iii) Pièce [B-0006](#), p. 22.

**Préambule :**

(i) Énergir présente, pour chacun des processus des ressources humaines, le logiciel utilisé actuellement pour sa gestion ainsi que celui proposé à l'issue du Projet.

(ii) « [34] Énergir soumet que, suivant un estimé conservateur, le Projet permettrait d'éviter au moins les deux tiers des postes supplémentaires. Ainsi, sur un horizon de 10 ans, l'investissement initial requis pour le Projet serait équivalent aux coûts évités associés aux postes à pourvoir sans le Projet. Le Distributeur précise que les coûts évités par le Projet n'ont pas été intégrés à l'analyse de l'impact tarifaire.

[...]

[36] Énergir détermine que sa proposition aura un effet net sur les tarifs de 7,8 M\$ sur 10 ans, en considérant les paramètres suivants :

- le rendement attribuable à la base de tarification moyenne, calculé selon le coût en capital prospectif avant impôts, soit 5,65 %;
- la dépense d'impôts établie selon les taux actuellement en vigueur, soit 26,63 %;
- la dépense d'amortissement attribuable aux investissements initiaux en développement informatique sur la base d'une durée de vie de 10 ans et celle relative aux équipements sur une durée de quatre ans;
- les dépenses d'exploitation portées au CFR et amorties sur un an.

[37] En considérant des variations de plus ou moins 15 % sur les coûts en capital et d'exploitation estimés au cours des dix prochaines années, Énergir établit l'effet tarifaire net à 8,9 M\$ ou 6,6 M\$, selon le scénario retenu.

[...]

[46] En ce qui a trait à la durée d'amortissement des coûts initiaux de configuration et de personnalisation, Énergir ne formule aucune demande formelle. Cependant, le Distributeur indique que l'analyse de coûts a été effectuée sur une période de 10 ans, pour refléter adéquatement la période d'amortissement des investissements. Cette même période est utilisée aux fins de détermination de l'impact tarifaire.

[47] En conséquence, la Régie autorise Énergir à réaliser le Projet tel que soumis et à amortir les coûts capitalisables sur une période de 10 ans. » [nous soulignons]

(iii) « Pour le calcul de l'impact tarifaire, Énergir prend l'hypothèse que les investissements initiaux en développement informatique seront amortis sur une période de 10 ans, afin de refléter la durée de vie utile estimée du Projet et que les dépenses d'exploitation portées au CFR pendant la réalisation du Projet seront amorties sur une période d'un an suivant l'intégration du Projet à la base tarifaire. »

**Demandes :**

2.1 De la référence (i), la Régie comprend que tous les modules du processus RH aujourd'hui hébergés sur la plateforme Oracle migreraient vers le logiciel SuccessFactors HXM et qu'incidemment, la solution Oracle ne sera plus utile à la prestation de service d'Énergir. Veuillez confirmer la compréhension de la Régie.

**Réponse :**

1 Énergir le confirme.

2.1.1 Dans l'affirmative, veuillez quantifier et préciser de quelle façon seront comptabilisés les soldes non-amortis relatifs aux investissements du Projet Oracle (référence (ii)) et de quelle façon Énergir prévoit disposer de ces montants, le cas échéant.

**Réponse :**

2 Les soldes non amortis relatifs aux investissements du Projet Oracle (R-4086-2019)  
3 concernent un projet différent du présent projet HXM. Le traitement de ces soldes  
4 étant de nature tarifaire, Énergir a déjà prévu déposer une preuve à cet égard dans  
5 quelques semaines, dans le cadre de sa Cause tarifaire 2024-2025.

2.1.2 Dans la négative, veuillez préciser l'utilité des différents modules du Projet Oracle justifiant de maintenir l'inclusion de ces coûts à la base de tarification.

**Réponse :**

1 Non applicable

2.2 Considérant les éléments de réponse aux questions précédentes, veuillez justifier l'hypothèse de 10 ans retenue relativement à la durée de vie utile du Projet (référence (iii)).

**Réponse :**

2 Comme indiqué à la pièce portant sur les principes et méthodes d'évaluation suivis dans  
3 l'établissement du coût de service (R-4213-2022, pièce B-0220, Énergir-K, Document 1),  
4 Énergir utilise, pour les investissements en développement informatique, deux périodes  
5 d'amortissement, soit les périodes de 5 ans et de 10 ans. La pratique d'Énergir est d'amortir  
6 les projets inférieurs au seuil sur une durée de 5 ans et les projets supérieurs au seuil,  
7 comme l'actuel projet HXM, sur une durée de 10 ans puisque c'est ce qui est le plus  
8 représentatif de leur durée de vie respective. Considérant l'ampleur et la portée des projets  
9 majeurs en développement informatique, leurs bénéfices futurs s'étendent sur une période  
10 beaucoup plus longue que les plus petits projets.

11 Énergir tient à préciser que la durée de vie utile de 10 ans du projet Oracle HCM était  
12 justifiée. N'eût été l'opportunité de gagner en efficience en migrant les processus d'affaires  
13 RH avec le cœur RH vers SAP S4/HANA, ces processus auraient pu poursuivre leurs  
14 opérations sur la plateforme Oracle.

### AMORTISSEMENT DES COÛTS CAPITALISABLES

3. Références :
- (i) Pièce [B-0006](#), p. 22;
  - (ii) Dossier R-4018-2017, décision [D-2018-158](#), p. 21;
  - (iii) Pièce confidentielle B-0007, Annexe 2, ligne 29.

#### Préambule :

(i) « Pour le calcul de l'impact tarifaire, Énergir prend l'hypothèse que les investissements initiaux en développement informatique seront amortis sur une période de 10 ans, afin de refléter la durée de vie utile estimée du Projet et que les dépenses d'exploitation portées au CFR pendant la réalisation du Projet seront amorties sur une période d'un an suivant l'intégration du Projet à la base tarifaire. »

(ii) « [39] Considérant ce qui précède, la Régie autorise l'intégration à la base de tarification, et leur amortissement sur une période de 10 ans, de tous les coûts initiaux de configuration et de personnalisation spécifique au projet CRM.

[40] Concernant les autres projets informatiques infonuaqiques, la Régie autorise, à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2018, l'intégration à la base de tarification de tous les coûts initiaux de configuration et de personnalisation et leur amortissement sur une période de cinq ans, sauf dans les cas où la Régie aura autorisé une période d'amortissement différente. »

(iii) Énergir présente le coût de développement informatique du projet (Projet TI – Dév info - 10 ans).

#### Demande :

3.1 Parmi les coûts initiaux de développement informatiques (références (i) et (iii)), veuillez identifier et quantifier ceux relatifs aux coûts initiaux de configuration et de personnalisation, au sens de la décision D-2018-158 (référence (ii)).

Le cas échéant, veuillez justifier votre demande d'une période d'amortissement de 10 ans pour ces coûts.

#### Réponse :

- 1 La décision D-2018-158 a été rendue dans un contexte où les normes comptables ne
- 2 permettaient pas la capitalisation et l'amortissement des coûts encourus initialement afin

1 de personnaliser ou configurer un logiciel SaaS. Depuis, le *Financial Accounting Standards*  
2 *Board* (FASB<sup>1</sup>) a apporté des précisions au traitement des coûts engagés pour le  
3 développement d'une solution SaaS. Elles permettent maintenant d'arrimer les exigences  
4 de capitalisation de développement SaaS à ceux d'un logiciel à usage interne, en se référant  
5 notamment à la nature des coûts et à la phase d'avancement du projet. Par conséquent, les  
6 coûts associés à la phase préliminaire du projet, à la formation des utilisateurs et à la  
7 conversion des données doivent être passés à la dépense, tandis que tous les coûts relatifs  
8 au développement sont capitalisables. Ceux-ci pourront être amortis sur la durée anticipée  
9 de l'hébergement du système.

10 Pour le projet HXM, les coûts initiaux de configuration et de personnalisation correspondent  
11 à l'entièreté des investissements capitalisables de 4,9 M\$ liés à la phase de développement  
12 du projet. Ceux-ci comprennent des ateliers de design, la configuration et les efforts de tests  
13 nécessaires au développement de la solution.

14 Considérant que la solution SF-HXM s'arrime nativement avec la solution SAP S/4HANA, qui  
15 sera fort probablement utilisée sur une période supérieure à 10 ans, Énergir est d'avis que  
16 la durée d'amortissement de 10 ans reflète la durée de vie utile du projet, en plus de  
17 respecter les principes et méthodes d'évaluation suivis dans l'établissement du coût de  
18 service d'Énergir à l'égard du développement informatique (veuillez vous référer à la  
19 réponse à la question 2.2).

---

<sup>1</sup> [Accounting standards update 2018-15—intangibles—goodwill and other—internal-use software \(subtopic 350-40\): customer's accounting for implementation costs incurred in a cloud computing arrangement that is a service contract \(a consensus of the fasb emerging issues task force\)](#).

## COÛTS DU PROJET

4. Référence : Pièce [B-0006](#), p. 8 et 14.

### Préambule :

« Les inconvénients révélés par l'analyse sont si importants, que le maintien d'Oracle compromet irrémédiablement la réalisation du présent projet de modernisation du cœur RH :

- *Difficulté technique pour l'intégration de deux solutions SaaS d'éditeurs différents;*
- *Nécessité de développer des intégrations entre l'EC de SAP et Oracle;*
- *Coûts d'intégration élevés entraînant des coûts de projet plus importants;*
- *Risques accrus en matière de protection des renseignements personnels puisque des données sensibles sont réparties sur deux plateformes infonuagiques;*
- *Coût accru pour assurer la sécurité des données;*
- *Coût annuel de licences plus élevé : deux plateformes.*

[...]

Énergir prévoit réaliser le Projet avec l'intégrateur Rizing à la suite d'une mise en concurrence avec une autre firme. La sélection de l'intégrateur a été effectuée par un comité multisectoriel formé d'employés représentant les secteurs Employés et culture, Technologie de l'information, Bureau de projet et Approvisionnements bien et services. Les éléments différenciateurs qui ont mené le comité à retenir la proposition de Rizing sont :

- *Les coûts avantageux;*
- *Un échéancier réaliste, axé sur la capacité et les ressources d'Énergir;*
- *Une méthodologie de livraison basée sur le transfert de connaissances vers le client et incluant beaucoup plus de tests de la part d'Énergir;*
- *L'expertise de l'équipe présentée. » [nous soulignons]*

### Demande :

4.1 Veuillez préciser et chiffrer le montant des coûts mentionnés par Énergir et soulignés par la Régie à la référence du préambule. S'il n'est pas possible de chiffrer ces éléments avec précision, veuillez indiquer un ordre de grandeur.

### Réponse :

- 1 Énergir n'a pas investi de ressources pour évaluer le coût pour l'implantation de  
2 SuccessFactors Employee Central qui serait intégrée à Oracle HCM. Elle n'est donc pas en  
3

1 mesure de fournir l'écart des coûts ni un ordre de grandeur de l'écart de coûts par rapport  
2 au projet proposé.

3 Énergir n'a pas jugé opportun d'investir des sommes importantes pour l'évaluation d'une  
4 option qu'elle juge non réalisable puisqu'elle présente beaucoup trop de risques et  
5 d'inconnus. Le maintien des processus d'affaires RH et du cœur RH sur des solutions de type  
6 SaaS de deux compétiteurs différents impliquerait qu'Énergir doive développer elle-même  
7 les intégrations au lieu d'utiliser celles mises à sa disposition par SAP et qu'elle doive se  
8 passer du support de l'éditeur pour leur mise en place. Bien que les solutions de type SaaS  
9 comportent de nombreux avantages, elles sont tout de même beaucoup moins faciles à  
10 personnaliser que les solutions non SaaS et requièrent plus de support de l'éditeur pour la  
11 résolution de problématiques lors des projets d'implantations. Dans une situation où  
12 l'implantation implique deux éditeurs (Oracle et SAP), la résolution de problématiques  
13 d'intégrations risquerait d'entraîner des délais et une explosion des coûts advenant que l'un  
14 et l'autre des éditeurs se renvoient la responsabilité. Dans ces conditions, Énergir préfère  
15 s'abstenir de réaliser le projet plutôt que d'encourir ce risque.

16 En ce qui concerne les coûts avantageux qui ont mené le comité à retenir la proposition de  
17 Rizing, Énergir [REDACTED]  
18 [REDACTED]

## ENJEUX DE CYBERSÉCURITÉ

5. Référence : Pièce [B-0006](#), p. 6, 9, 20 et 21.

### Préambule :

« Les problèmes grandissants en matière de cybersécurité ont aussi contribué à alimenter les réflexions d'Énergir sur son parc applicatif et sur les risques de maintenir des données sensibles dans deux systèmes infonuagiques différents, soit SAP et Oracle.

[...]

Le risque de cybersécurité des entreprises est aussi devenu un enjeu prioritaire au cours des dernières années. Énergir, qui s'efforce continuellement d'améliorer sa posture en cybersécurité, est d'avis que de rassembler l'ensemble des données confidentielles liées aux employés dans une même solution, permettrait de réduire efficacement les risques d'intégrité de données et d'évoluer à la vitesse requise au niveau de la modernisation en continu de ses processus de gestion du capital humain.

[...]

La mise en place d'une solution centralisée pour tous les processus RH diminue les efforts et améliore la posture d'Énergir en matière de cybersécurité grâce à une gestion centralisée des accès aux données dans un seul système, améliorant ainsi la sécurisation des données personnelles de ses employés et la facilité à les supprimer lorsque nécessaire. La centralisation en un seul système permet de réduire l'exposition à des cyberattaques en diminuant le nombre de points d'accès potentiels pour une attaque, puisque le nombre de systèmes, d'intégrations requises ainsi que le nombre de fournisseurs impliqués dans la gestion des données RH s'en trouve réduit. De plus, le nombre de dépôts de renseignement personnels et le mouvement des données entre les systèmes sont essentiellement éliminés avec une gestion circonscrite à l'intérieur de l'écosystème SAP. » [nous soulignons]

### Demandes :

5.1 Dans la référence au préambule, Énergir qualifie les enjeux de cybersécurité de prioritaires. Or, Énergir ne présente que les risques associés en cas de cyberattaque dans un scénario où les données de l'entreprise et de ses employés seraient hébergées sur deux plateformes différentes.

5.1.1 Veuillez élaborer sur les enjeux de cybersécurité associés à la migration de tous les processus de gestion des ressources d'une entreprise sur une seule et même plateforme, soit le scénario privilégié par Énergir.

**Réponse :**

1 La migration vers une plateforme unique signifie que l'entreprise devient  
2 dépendante du fournisseur de cette plateforme. En contrepartie, SAP  
3 SuccessFactors détient plusieurs certifications qui diminuent considérablement le  
4 niveau de risque de cybersécurité. Énergir considère que les risques de  
5 cybersécurité sont très faibles, car la plateforme SuccessFactors HXM est  
6 hautement certifiée en termes de mesures et contrôles. Elle détient les  
7 certifications suivantes : ISO 27001, Cloud security alliance (CSA star), SOC2 type 2,  
8 SOC1 type 2 et PCI compliance.

9 De plus la migration vers une seule plateforme, au lieu de deux, facilite l'application  
10 des mesures de protections des renseignements personnels tel que prévu dans la  
11 loi 25.

5.1.2 Veuillez présenter les mesures d'atténuation des risques associés au scénario de cyberattaque présenté à la question 5.1.1.

**Réponse :**

12 Les principales mesures d'atténuation sont les suivantes :

- 13 • La sécurité de la plateforme SAP est robuste, certifiée et mise en jour en  
14 continu;
- 15 • Les bonnes pratiques de gestion des accès sont en place et auditées. Le  
16 contrôle des accès est strict et des autorisations sont accordées  
17 uniquement aux utilisateurs qui en ont besoin pour leurs tâches  
18 spécifiques;
- 19 • La plateforme est surveillée en continu;
- 20 • Des données sont protégées/chiffrées et sauvegardées de façon  
21 sécuritaire;
- 22 • Un plan de relève est en place et testé annuellement;
- 23 • Des tests de pénétration sont effectués sur une base régulière;
- 24 • L'authentification forte est en place;

- 1 • Les politiques de sécurité peuvent être appliquées uniformément sur
  - 2 tous les processus;
  - 3 • Un programme de formation et sensibilisation est en place pour
  - 4 l'ensemble de leurs employés;
  - 5 • Le processus de gestion des tiers en place chez Énergir (évaluation
  - 6 annuelle de tous les risques de cybersécurité de la plateforme
  - 7 SuccessFactors HXM) ;
  - 8 • Anonymisations des renseignements personnels dans nos
  - 9 environnements.
- 10 De plus, la gestion de la cybersécurité pour une seule plateforme au lieu de deux
- 11 est plus simple et requiert beaucoup moins d'efforts.