

**ANNEXE 7A à l'avis de Sibelga relatif à la décision
20230627-232 de BRUGEL**

**Note de Sibelga relative à l'évolution des coûts
informatiques (telle que transmise à Brugel le 6 juin
2023)**

31 Août 2023



METHODOLOGIE TARIFAIRE 2025-2029

RÉFLEXIONS DE SIBELGA RELATIVES AUX COÛTS IT

Date: 6/6/2023

De : Sibelga

À : Brugel

Contenu

1	Executive Summary.....	1
2	Méthodologie de BRUGEL	2
3	Evolutions globales attendues des coûts IT dans le secteur des Utilities.....	3
4	Structure des coûts OPEX IT de Sibelga et évolutions attendues	5
4.1	Tendances et projection des coûts RUN.....	5
4.1.1	Digitalisation des processus.....	6
4.1.2	Croissance des besoins de gestion de données.....	6
4.1.3	Nouvelles régulations en matière IT (ex. la conformité NIS sur la cybersécurité).....	7
4.1.4	Migration vers le cloud	7
4.1.5	Nouveaux besoins du marché (impact de projets CHANGE sur le RUN)	7
4.2	Projection des activités CHANGE	8
4.2.1	Evolutions de la CMS et évolution des coûts structurels d'Atrias	8
4.2.2	Intégration des enjeux de la transition énergétique	8
4.2.3	Intégration des évolutions technologiques et poursuite de la digitalisation	9
4.3	Efficiency.....	9
5	Résumé de la proposition	10

1 Executive Summary

La proposition de Brugel (Projet de rapport de motivation et de positionnement – Lot1 – 18 avril 2023) prévoit que les coûts réels du projet ATRIAS (poste de coût « New Market Model » de la roadmap IT de Sibelga) pour les années 2018 à 2022 soient intégralement retirés de la base de coûts gérables OPEX historique brute de chaque année de la période de référence et de rajouter 6,93 M€ à la base de coûts gérables autorisés comme estimation pour le programme New Market Model. La proposition de BRUGEL ne prévoit aucun autre retraitement de coûts liés aux frais IT.

Sibelga estime que cette proposition a plusieurs écueils. Elle n'inclut pas tous les éléments à prendre en compte, que ce soit en sous-estimant les besoins futurs pour le New Market Model en ayant pris

des chiffres non-indexés et basés sur une ancienne version de la roadmap IT, en négligeant les évolutions attendues des coûts de RUN IT¹, ou des coûts de CHANGE¹ liés à de nouveaux besoins .

Compte-tenu des éléments pré-cités, la demande de Sibelga est de pouvoir disposer d'une enveloppe IT (RUN + CHANGE) non retraitée de manière à soutenir la transition énergétique et faire face aux évolutions actuelles du paysage IT. Cette demande correspond avec la solution retenue par la CWAPE dans sa décision de méthodologie du 01/06/2023.

2 Méthodologie de BRUGEL

Dans son approche initiale, BRUGEL avait proposé de retraiter les coûts informatiques en supprimant les coûts de Smartrias de la base de coûts gérables, en y ajoutant les coûts structurels d'Atrias et en permettant à Sibelga d'introduire des coûts IT additionnels dans le cadre du mécanisme de « coûts additionnels ».

Sibelga avait objecté qu'introduire dans le premier semestre de 2024 des coûts IT pour la période 2025-2029 nécessiterait une connaissance suffisamment fiable des coûts futurs, ce qui relevait de la gageure et ce, à double titre. Tout d'abord, la connaissance des besoins et des évolutions technologiques ne pourra pas encore être connue (5 ans en IT est une durée énorme et par ailleurs des estimations de coûts pour des évolutions non encore définitivement fixées est impossible – citons à titre d'exemple : les évolutions informatiques liées à une nouvelle structure tarifaire non encore définie, le curtailment dont les modalités ne sont pas encore fixées, la flexibilité commerciale, etc.). Par ailleurs, cette proposition négligeait aussi la tendance générale et mondiale à la digitalisation qui induit une augmentation de facto des frais informatiques à travers toutes les sociétés et tous les secteurs et en particulier dans une activité où le traitement des données revêt une importance croissante.

Sibelga a donc proposé une alternative consistant en un modèle de revenue-cap classique dans lequel Sibelga serait de facto obligée de faire ses propres arbitrages au sein d'une enveloppe globale fermée et avec des objectifs en termes de fonctionnalités. A cette fin, il était proposé

- de ne pas retraiter les coûts informatiques (c'est-à-dire de laisser la base de coûts informatique telle quelle sans retirer les coûts Atrias)
- de définir ex-ante, conjointement avec BRUGEL, les fonctionnalités attendues sur la période.

Dans sa dernière proposition, BRUGEL n'a adapté son modèle qu'à la marge et en défaveur de Sibelga puisqu'elle ne permet plus à Sibelga d'introduire de coûts IT additionnels et qu'elle retraite quand même les coûts historiques en supprimant les coûts Smartrias du passé et n'introduit des coûts supplémentaires que de manière marginale.

La proposition de Brugel est inacceptable pour Sibelga, dans la mesure où elle ne reconnaît pas le besoin croissant de coûts de gestion et de projets IT de Sibelga, nos arguments à ce sujet sont détaillés au chapitre suivant.

Au surplus, il nous semble que la proposition de Brugel, du point de vue du calcul lui-même, pose question :

- La proposition de BRUGEL ne prend pas en compte le fait que les coûts de la roadmap IT ne sont pas inflatés mais en € estimés de la première année (et donc que les 6,93 M€ devraient être considérés comme étant des prix 2021 + inflation estimée de 1,5 % et donc être corrigés pour tenir compte de l'inflation réelle et attendue jusque 2025, soit près de 8,3 M€) ;
- La proposition de BRUGEL n'intègre pas la dernière version de la roadmap IT qui précise que les coûts structurels d'Atrias sont estimés à 6,4 M€ (en € 2023 estimés en 2022) auxquels doivent encore s'ajouter les évolutions futures concernant le modèle de marché non encore connues et déterminées ;

¹ Voir définition au point 4 de la note

- La proposition de BRUGEL néglige le fait que la roadmap, par construction, n'estime que 80 % des projets et donc laisse une marge de l'ordre de 6 M€ (en € 2023).

Cette approche sous-tend donc

- (1) que les coûts IT de Sibelga ne vont pas augmenter (en € constants)
- (2) que les coûts estimés courant 2021 dans la roadmap IT 2022-2026 sont exhaustifs et complets pour ce qui concerne les impacts de la régulation
- (3) que les coûts historiques des projets (hors Smartrias) permettront de couvrir les besoins futurs de projets en dehors des évolutions du modèle de régulation

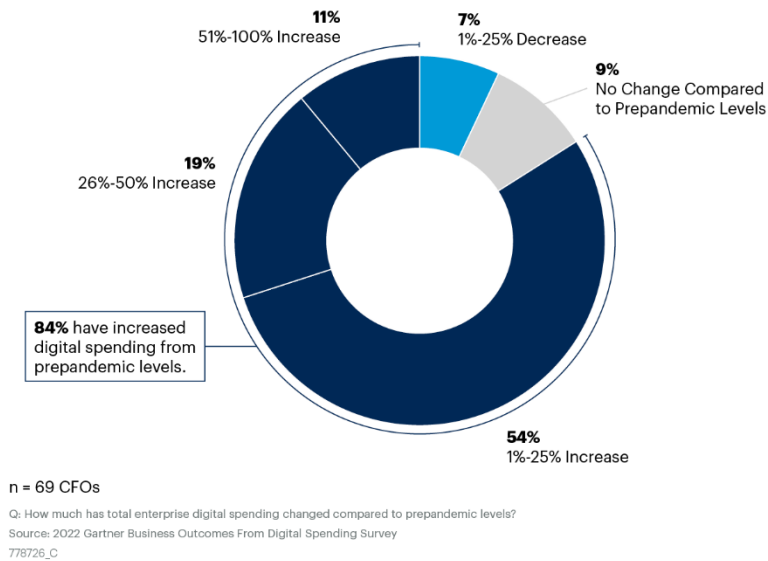
Sibelga conteste ces 3 points.

Par ailleurs, mentionnons que la CWAPE, dans sa récente décision de méthodologie tarifaire 2025-2029, établit sa base de coûts comme une moyenne des années 2020 à 2022, sans retraitement des coûts IT et donc en acceptant les coûts liés à Atrias dans la base de coûts historique alors que les wallons ont également connu des frais Atrias important au cours des dernières années. Au contraire, elle ne corrige pas un effet de changement de durée d'amortissement des projets informatiques, ce qui permet selon elle de libérer une capacité d'investissement IT importante et de charges d'exploitation associées pour la période 2025-2029, reconnaissant donc le besoin croissant de coût des systèmes informatiques et de gestion des données.

3 Evolutions globales attendues des coûts IT dans le secteur des Utilities

Des études et recherches effectuées (entre autre par Gartner) sur les grandes évolutions attendues des coûts IT dans le secteur des Utilities, il ressort globalement que le secteur devrait continuer à augmenter ses investissements dans l'informatique, la transformation numérique devenant une priorité. Cela comprend des investissements dans la mise à niveau de l'infrastructure, la mise en œuvre de nouvelles technologies et l'amélioration des mesures de cybersécurité. Par conséquent, les budgets informatiques pourraient connaître une croissance globale au cours des cinq prochaines années.

Change in Digital Spending Compared to Prepandemic Levels
Percentage of Respondents



Gartner

Les dépenses digitales de 83% des entreprises ont été augmentées au cours des 5 dernières années

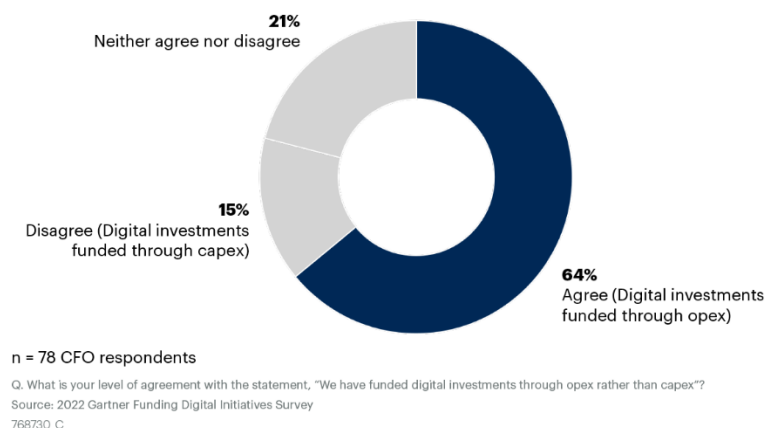
Source : Gartner Trends in IT Financial Management Survey

Plus précisément on note 5 tendances/priorités d'investissement impactant les coûts IT à la hausse :

- Le déplacement de coûts CAPEX vers l'OPEX :** Traditionnellement, les entreprises du secteur des Utilities se sont concentrés sur les dépenses d'investissement (CAPEX) pour les projets informatiques. Cependant, la tendance est de plus en plus aux modèles OPEX, tels que les services Clouds et les « managed services ». Cette évolution peut avoir un impact sur la manière dont les coûts informatiques sont structurés, en réduisant potentiellement l'investissement initial mais en augmentant les coûts opérationnels.

Sources of Digital Spending

Percentage of Respondents Funding Digital Investments Through Opex Rather Than Capex



Gartner

Les dépenses digitales OPEX augmente (modèle SaaS).
Le taux d'Opex dans les budgets IT est ainsi passé de 70 à 78 %
dans les budgets IT entre 2014 et 2021.

Source : Gartner Trends in IT Financial Management Survey

2. **Investissement dans les technologies SMART Grid** : Les entreprises travaillant dans les Utilities devraient investir massivement dans les technologies de réseaux intelligents afin de moderniser la distribution d'électricité, d'améliorer l'efficacité et de permettre une surveillance et un contrôle en temps réel. Ces investissements peuvent faire grimper les coûts informatiques à mesure que les services publics mettent en place une infrastructure de comptage avancée, l'automatisation du réseau et des systèmes d'analyse des données.
3. **Data Management et Data Analytics** : Le secteur des utilities génère d'énormes quantités de données provenant de diverses sources, notamment des compteurs intelligents, des capteurs et des opérations de réseau. Pour obtenir des informations exploitables, les services publics devront investir dans des plateformes de gestion des données, des outils d'analyse et des capacités de science des données. Ces investissements peuvent contribuer à l'augmentation des coûts informatiques.
4. **Cyber-sécurité** : Avec la digitalisation et l'interconnectivité croissantes dans le secteur des services publics, la cybersécurité et la conformité resteront des priorités absolues. Les services publics devront allouer un budget à des solutions de cybersécurité robustes, à des évaluations régulières de la sécurité et à la conformité avec les réglementations du secteur. Ces initiatives peuvent entraîner une augmentation des coûts informatiques dans le but de protéger les infrastructures critiques et les données sensibles.
5. **Modernisation des systèmes existants** : De nombreuses entreprises de services publics s'appuient encore sur des systèmes legacy obsolètes, ce qui peut constituer un frein à l'innovation et à l'efficacité opérationnelle. La modernisation de ces systèmes peut nécessiter d'importants investissements en matériel, en logiciels et en intégration, ce qui a un impact sur les coûts informatiques à court terme, mais peut apporter des bénéfices à long terme.

4 Structure des coûts OPEX IT de Sibelga et évolutions attendues

Les coûts OPEX IT chez Sibelga sont catégorisés en :

- Coûts RUN (i.e. coûts BASU ou Business As Usual) qui permettent de maintenir et d'opérer les solutions IT existantes ainsi que de supporter les utilisateurs dans leurs usages des solutions et matériels IT. Ceux-ci sont les coûts qui sont repris dans la rubrique « frais de l'informatique (hors projets) » des modèles de rapport.
- Coûts CHANGE (i.e. coûts des projets) qui permettent de définir et de développer de nouvelles solutions/fonctionnalités IT répondant aux besoins des clients et des opérations. Ceux-ci sont les coûts qui sont repris dans la rubrique « frais de projets » des modèles de rapport.

L'ensemble de ces coûts doit permettre à Sibelga de faire face aux mêmes enjeux liés à la transition énergétique et de maintenir les mêmes capacités/fonctionnalités IT que les autres GRD belges, même si le territoire d'application est limité à une région plus petite que celle desservie par les autres GRD belges.

Nous détaillons par la suite notre vision sur l'évolution de ces coûts RUN et CHANGE et nous portons l'attention sur le fait que nous faisons déjà des efforts d'efficience qui permettent de limiter la hausse des coûts.

4.1 Tendances et projection des coûts RUN

En regardant l'évolution du budget OPEX IT depuis 2018, on constate une augmentation globale (inflation incluse) de la partie RUN de l'ordre de 8% (+2,8M€) qui s'explique en partie par 2 grandes tendances : la digitalisation de nos processus et de nos outils (+2,6M€) et l'impact des activités CHANGE (+1,7M€). Cette hausse a été limitée grâce à des efforts d'efficience que nous nous efforçons à mettre en œuvre.

Il n'y a à ce jour aucun élément permettant de dire que ces 2 tendances vont ralentir et ne pas continuer à impacter de manière croissante nos coûts RUN même si nous poursuivons nos efforts d'efficience.

Ci-dessous nous détaillons différentes raisons qui justifient que les coûts RUN dans le futur continueront à augmenter structurellement de manière plus importante que ce que propose la méthodologie tarifaire :

- Digitalisation accrue des processus
- Croissance des besoins de gestion de données
- Nouvelles régulations en matière IT (en particulier la cybersécurité)
- Migration vers le cloud
- Impact sur le RUN de la mise en œuvre de solutions IT pour les nouveaux besoins du marché

4.1.1 Digitalisation des processus

La digitalisation de nos processus (au travers du programme DOMUS par exemple) et de nos espaces de travail (suite au COVID) ont nécessité des investissements en software (nouvelles fonctionnalités et croissance du nombre d'utilisateurs des services/solutions IT) et en support utilisateurs. Par ailleurs les développements initiés avec les compteurs SMART et le SMART Grid, génèrent plus de données, qu'il faut traiter, analyser et rendre disponibles. Là encore des coûts additionnels de logiciels et de support ont été nécessaires. Sur la période 2018-2022, l'impact financier de cette digitalisation s'élève à +2,6M € de coûts supplémentaires entre 2018 et 2022.

Dans les prochaines années, cette tendance va se poursuivre et même s'accroître avec des enjeux liés au stockage, à la gestion de la qualité et à l'utilisation par le business des données acquises mais également à la mise à disposition de ces données à des tiers. Cela nécessitera des investissements ainsi que de la maintenance applicative et un support utilisateur qui n'existent pas aujourd'hui dans nos coûts et qui ne pourront pas être absorbés par le simple décommissionnement d'applications existantes. Par ailleurs l'acquisition et la transmission de données ont, elles aussi un coût qui n'existe que partiellement aujourd'hui et dont il faut tenir compte de manière croissante dans les prochaines années.

Il est impossible de définir exactement et précisément à combien va s'élever l'impact financier mais il ne paraît pas incohérent d'estimer qu'il sera du même ordre que par le passé, soit de l'ordre de 2,6 M€ (en € 2022).

4.1.2 Croissance des besoins de gestion de données

Indépendamment de l'acquisition, du stockage des données et de la transmission de données vers le marché, il y a un besoin croissant de reporting tant en interne qu'en externe. La production de ces rapports devient même un enjeu légal avec la nécessité de produire des rapports CSR de plus en plus sophistiqués, de communiquer de plus en plus rapidement et sur des sujets divers vers Brugel ou vers les autorités publiques (comme par exemple Bruxelles Environnement), de pouvoir justifier de la sécurité de nos infrastructures OT/IT, etc.

Par ailleurs Sibelga va devoir également développer ses capacités d'analyse de données afin de tirer parti des informations nouvellement disponibles et de les transformer en décision opérationnelle ou stratégique. Ces besoins ne pourront être couverts que par des investissements dans une infrastructure et des solutions BI robustes et agile, l'acquisition de compétences spécifiques et la formation de notre personnel (IT et business) dans les prochaines années. Ceci devrait permettre à la fois l'accès à des données structurées (tel qu'on le fait aujourd'hui) et de faire de l'analyse de données et ce quel que soit le point d'accès (laptop, tablette, app ou intégré aux outils de productivité). A titre d'information à court terme le besoin de faire de l'analyse de données a nécessité la mise en place d'une équipe de 4 ETP au profil IT (dont une partie de l'activité est considérée comme du RUN) et on peut estimer que ce besoin sera lui-aussi doublé soit un peu moins de 0,8 M€ au taux blended rate.

4.1.3 Nouvelles réglementations en matière IT (ex. la conformité NIS sur la cybersécurité)

Le niveau croissant de la cybermenace d'une part et les impositions réglementaires en la matière d'autre part incitent Sibelga à élever son niveau de cybersécurité. En particulier, la directive EU NIS applicable à Sibelga impose de renforcer nos mesures de cybersécurité et de se conformer à la norme internationale ISO27001. Un programme a été lancé en 2023 pour viser la conformité à l'horizon 2026. Ce projet met en place un système de gestion de la sécurité de l'information qui nécessite des investissements technologiques et organisationnels en mode RUN dès 2025 en sachant qu'il est prévu que la directive évolue à court terme sur un périmètre plus important. Par ailleurs, les primes d'assurance en matière de cyberattaques augmentent considérablement ces dernières années étant donné les risques accrus en la matière.

4.1.4 Migration vers le cloud

Nous devons tenir compte du fait que de plus en plus de nos applications seront dans le Cloud dans les prochaines années. C'est une tendance de fond depuis plusieurs années dans tous les secteurs d'activités et sur laquelle Sibelga n'est pas particulièrement pionnière ni avancée (moins de 30% de nos applications le sont aujourd'hui). De plus en plus de fournisseurs cessent de faire évoluer, voire même de supporter, la version « on-premise » de leurs applications, poussant de facto leurs clients vers la version Cloud. On estime que Sibelga sera confronté à cette problématique dans les prochaines années et devra transférer une grande partie de son infrastructure (IT Hardware) vers des solutions Cloud ou Hybrid. Ces solutions offrent l'avantage de rendre l'accès à nos solutions IT disponible de n'importe où et sur d'autre type de devices que le seul laptop, mais avec un impact sur nos coûts réseau et nos coûts de communication.

Traduit dans notre structure de coûts, ce passage de solutions « On-premise » vers des solutions Cloud va réduire nos investissements en hardware (CAPEX) et augmenter nos coûts de licences et de souscriptions (OPEX). Toutefois avec des investissements « on premise », la possibilité existe de pouvoir optimiser le rythme des investissements tandis qu'en OPEX, nous sommes dépendants de fournisseurs extérieurs. On s'attend donc in fine à une augmentation de nos coûts.

4.1.5 Nouveaux besoins du marché (impact de projets CHANGE sur le RUN)

Si d'un point de vue allocation annuelle de ressources, Sibelga tient à une stricte ségrégation des budgets RUN et CHANGE, il n'est pas pour autant juste de penser que les évolutions de ces deux types de budgets sont indépendantes. En effet, une fois mises en place, les nouvelles fonctionnalités IT prennent leur place dans le paysage applicatif existant et nécessitent donc de la maintenance et du support additionnel. Il y a donc un impact mécanique des activités CHANGE sur les coûts RUN futurs (après mise en production des projets). Sibelga cherche toujours à limiter cet impact mais il n'y a pas de systématique possible. Sur la période 2018-2022, on estime que cet impact a généré un accroissement de nos coûts RUN de + 1,7M€. A cela vient encore s'ajouter la mise en production de la plateforme Atrias qui a induit la mise en place d'une équipe de support dédiée et des processus spécifiques qui sont estimés à 1M€ en 2023 (non pris en compte dans la base de calcul de Brugel).

Dans les prochaines années, il est prévu que de nombreuses nouvelles fonctionnalités IT et nouvelles architectures IT soient mises en place. Citons notamment :

- meilleure gestion des investissements réseau grâce au programme Asset Intelligence,
- meilleure observabilité du réseau permettant de mieux gérer les pointes de consommation
- nouveaux services aux citoyens

Ces nouvelles fonctionnalités IT et ces nouvelles architectures IT devront être maintenues et auront donc un impact à la hausse de nos coûts IT RUN.

4.2 Projection des activités CHANGE

Si l'on regarde l'évolution des coûts OPEX IT sur la période 2018-2022, on se rend compte que la part consacrée aux activités CHANGE de l'enveloppe IT est passé de 39% à 45%, allant de pair avec un accroissement des enjeux stratégiques pour Sibelga et un nécessaire renouvellement de notre paysage applicatif IT suite à la séparation avec Electrabel.

Pour la prochaine période, les enjeux liés à la transition énergétique sont encore plus importants et le trajet de renouvellement de notre paysage applicatif IT doit se poursuivre avec le renouvellement et la mise à jour d'un certain nombre d'applications majeures et la poursuite de la digitalisation.

Par ailleurs, étant donné que la mise en place de la plateforme fédérale de marché (Atrias) a pris beaucoup de temps et d'efforts, un certain nombre d'investissements ont dû être dépriorisés lors de ces dernières années au profit d'Atrias. Il est désormais temps de les lancer, faute de quoi Sibelga prendra du retard par rapport aux nouveaux paradigmes du marché de l'énergie. Quelques évolutions importantes attendues ces prochaines années sont détaillés ci-dessous

- Les évolutions de la CMS
- Intégration des enjeux de la transition énergétiques (flexibilité, partages d'énergie, asset intelligence, smart grid, etc.)
- Intégration des évolutions technologiques et poursuite de la digitalisation

4.2.1 Evolutions de la CMS et évolution des coûts structurels d'Atrias

Au niveau d'Atrias, on parle déjà d'un MIG 7 et d'une mise à jour de la CMS dont il va falloir tenir compte. Cette mise à jour est un projet sensible et transversal qu'il convient d'aborder avec la qualité requise. Un sous-investissement en la matière risquerait à terme de l'impacter les Bruxellois.

Nous savons également que l'ambition partagée de BRUGEL et de Sibelga est de revoir la structure tarifaire, à tout le moins pour la partie électricité BT afin que celle-ci incite les clients à adopter un comportement vertueux permettant de limiter les besoins de renforcement du réseau pour couvrir la pointe de charge. Il est certain que cette révision aura un coût, tant dans les systèmes de Sibelga que dans les systèmes d'Atrias pour adapter les systèmes de facturation. Coût qu'il est à ce stade impossible de chiffrer puisque le choix de la structure tarifaire n'est pas encore arrêté et que dès lors, la solution n'a pas pu être estimée et coût qui n'était évidemment pas prévu dans les roadmaps IT.

Enfin, les coûts structurels Atrias (déjà présents sur la période 2018-2022) qui représentent la participation de Sibelga au coûts RUN de plateforme fédérale, fonctionnent de la même manière que nos coûts RUN et sont donc impactés par leur CHANGE. L'ensemble des workarounds et des évolutions en cours d'intégration ou planifiés vont faire augmenter ces structural costs (déjà estimée à +1M€ d'ici 2025 par rapport à 2022 hors inflation).

4.2.2 Intégration des enjeux de la transition énergétique

Notre mission est d'assurer un accès fiable et de qualité à l'énergie pour l'ensemble des clients bruxellois. Pour assurer cette mission, Sibelga veut devenir un véritable partenaire d'une transition énergétique accessible et abordable pour tous. Afin de réaliser cette vision, certains rôles que nous assurons se réaffirment tandis que d'autres s'élargissent et se diversifient :

1. Gestionnaire de réseaux : D'une part, nous souhaitons renforcer la qualité de nos services auprès de nos clients en limitant notamment l'impact des chantiers en voiries, ainsi que les pannes et les interruptions d'énergie grâce à un réseau (toujours plus) intelligent. D'autre part, face à un monde qui évolue vers un modèle décentralisé et décarboné, il est crucial de préparer nos infrastructures aux besoins de demain.

2. Facilitateur de marché : Depuis la libéralisation du marché de l'énergie et depuis l'enclenchement de la transition énergétique, de nouveaux acteurs sont apparus sur le marché de l'énergie. Tous ces acteurs ont besoin de données, de conseils ou encore d'accompagnement. En tant que gestionnaire "neutre" des données, Sibelga a pour vocation de les collecter, les valider et les transmettre, tout en partageant son expertise.

3. Partenaire des autorités : D'une part, nous assurons le rôle de levier de concrétisation des politiques énergétiques bruxelloises en matière de protection sociale. D'autre part, nous accompagnons les pouvoirs publics pour organiser, soutenir et dynamiser leurs projets d'efficacité énergétique, de production d'énergie renouvelable et de mobilité durable.

Pour pouvoir intégrer les enjeux de la transition énergétique et jouer pleinement notre rôle, des nouvelles fonctionnalités IT devront être développés, tels que notamment :

- Nouveaux besoins liés à la Flexibilité, aux partage d'énergie et à la mise en place des compteurs SMART (régime 3)
- Nouveaux besoins encore à définir pour tirer profit des données issues du Smart grid et du Smart Meter
- Le programme Asset Intelligence qui est une brique importante du Smart Grid et qui nous permettra à terme de mieux gérer nos investissements réseau. Ce programme est lancé depuis cette année, mais va vraiment se déployer à partir de 2024 et va courir sur plusieurs années.
- ...

A cela se rajoute le fait que ces évolutions majeures impactent aussi l'organisation et nécessitent de gros efforts en termes de gestion du changement et de communication.

4.2.3 Intégration des évolutions technologiques et poursuite de la digitalisation

Traditionnellement on estime qu'il faut 15 ans pour faire évoluer un paysage applicatif IT. Cela fait bientôt 10 ans que Sibelga est engagé dans un programme de mise à jour (upgrade) et de modernisation de son architecture IT (legacy d'Electrabel) et ce trajet va continuer dans les prochaines années avec un certain nombre de remplacements ou d'upgrades d'applications. A cet égard, mentionnons ici la migration vers SAP4HANA qui mobilisera des ressources importantes dans les années à venir. Au-delà de la migration sur un périmètre iso-fonctionnel de notre ERP, il sera également envisagé de mettre en œuvre des nouvelles fonctionnalités que SAP HANA offre et qui permettront de répondre aux nouveaux usages/besoins.

Au-delà de la modernisation de notre architecture IT se rajoute également la digitalisation continue de nos processus actuels.

4.3 Efficience

Lors de la période 2018-2022, un certain nombre d'initiatives d'efficience opérationnelle (monitoring strict de nos coûts de structure, rationalisation de nos activités de management, décommissionnement applicatif) et de mesures d'économie (diminution du niveau de services vers le business, renégociation des contrats Microsoft, Gestion des Opérations, Salesforce et pression sur nos coûts manpower externe) ont permis de limiter la hausse de nos coûts, tant RUN que CHANGE.

Dans les prochaines années, les pistes d'efficacité existent également et vont s'axer autour des deux points suivants :

- Pression continue sur nos coûts de services et de main d'œuvre en favorisant la collaboration au niveau inter-régional et fédéral afin de limiter l'effet de notre taille et de bénéficier de meilleures conditions.
- La rationalisation du plan de transformation (plus de focus dans le choix des projets en intégrant les coûts induits dans la priorisation/décision, challenger les choix architecturaux pour favoriser l'utilisation de technologies/solutions existantes) qui permettra de limiter la hausse des coûts CHANGE mais également la hausse des coûts RUN induits par les nouvelles fonctionnalités et architectures IT qu'il faudra opérer et maintenir.

Toutefois les pistes d'efficacité et les sources d'économie ne sont pas indéfinies et leur effet diminue marginalement (plus d'effort pour moins d'impact).

5 Résumé de la proposition

La proposition de Sibelga consiste à ne pas retraiter les coûts IT du passé pour déterminer les coûts IT du futur (de manière identique à ce que le fait la CWAPE). Ceci constitue déjà un défi considérable pour Sibelga qui devra continuer à gérer son paysage applicatif actuel et mettre en œuvre de nombreuses nouvelles fonctionnalités tout en réduisant ses coûts (efficacité globale de 0,75% par an) alors que structurellement l'ensemble des coûts IT, tant pour le RUN que pour le CHANGE, sont encore amenés à augmenter au cours de la prochaine période tarifaire par rapport à la dernière proposition de BRUGEL. En effet, les enjeux stratégiques, technologiques et de modèles de marché auxquels Sibelga devra faire face vont impacter fortement l'IT de Sibelga.