

RÉPONSE DE SOCIÉTÉ EN COMMANDITE GAZ MÉTRO (GAZ MÉTRO)
À LA DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 1 CONFIDENTIELLE
DE LA RÉGIE DE L'ÉNERGIE (LA RÉGIE)
RELATIVE À LA DEMANDE D'AUTORISATION POUR RÉALISER UN PROJET VISANT LA
MODERNISATION DE LA SOLUTION INFORMATIQUE UTILISÉE POUR LA GESTION DES
APPROVISIONNEMENTS GAZIERS

COMPARAISON DES OPTIONS POSSIBLES

- 1. Références :**
- (i) Pièce B-0005, p. 12 et 13;
 - (ii) Dossier R-3899-2014, pièce B-0006, p. 8.

Préambule :

- (i) Le tableau suivant présente le détail des coûts projetés pour chacun des scénarios analysés par le Distributeur.

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Coûts déjà encourus	2,1	2,1	2,1
Coûts projetés			
Gestion de projet	1,0	1,3	1,3
Développement	11,2	11,0	11,1
License, infrastructure et frais d'entretien	1,0	0,2	0,6
Gestion du changement et formation	0,8	1,1	1,1
Contingence	1,6	3,3	3,4
Total Coûts projetés	15,6	16,9	17,5
Investissement total	17,7	19,0	19,6

Aux fins de comparaison économique et qualitative des différentes options, Gaz Métro présente le tableau suivant :

Évaluation des scénarios	Pondération	scénario 1	scénario 2	scénario3
	100 %	6,9	6,8	4,7

(ii) Dans le dossier R-3899-2014, Gaz Métro indique que le scénario B « *consiste à exploiter les fonctionnalités présentes dans la version actuelle du progiciel SAP déjà implanté chez Gaz Métro et de les bonifier par du développement « maison » intégré à SAP afin de répondre à l'ensemble des besoins d'approvisionnement gazier* ».

Demandes :

1.1 Veuillez indiquer si le scénario 2 du présent dossier est le même que le scénario B présenté au dossier R-3899-2014. Sinon, veuillez expliquer les différences.

Réponse :

Le scénario 2 du dossier R-3942-2015 présenté en septembre 2015 est essentiellement le même que le scénario B présenté au dossier R-3899-2014 en juillet 2014.

En juillet 2014, le scénario avait été rejeté après une évaluation suffisamment étoffée pour conclure que, comparativement à un scénario de solution commerciale alors évaluée à environ 10 M\$, le scénario de développement d'une solution maison ne tenait pas la route. Sans avoir alors complété le détail financier d'une solution maison, toutes les indications laissaient présager des coûts globaux largement supérieurs à la solution commerciale, sans compter que les risques associés à une solution maison étaient et continuent d'être plus élevés.

1.2 Pour chacune des composantes des coûts projetés dans le tableau du préambule (i), veuillez justifier le niveau des coûts en expliquant notamment les écarts observés entre les coûts estimés des scénarios 2 et 3 par rapport à ceux du scénario 1. Veuillez notamment élaborer sur les écarts relatifs aux éléments *Gestion du changement et formation et Contingence*.

Réponse :

Gestion de projet :

- Les coûts de gestion de projet sont composés du coût d'un gestionnaire de projet, d'un responsable de l'assurance qualité et d'un contrôleur de projet.
- L'écart observé entre les scénarios 2 et 3 et le scénario 1 est attribuable à la durée restante du projet qui est plus longue pour les scénarios 2 et 3. La mise en service du scénario 1 est prévue au mois d'octobre 2016 alors que celle des deux autres scénarios est prévue en mai 2017.

Développement de projet :

- Les coûts de développement représentent les coûts directs associés aux ressources qui réalisent la nouvelle solution.

- Les écarts minimes entre les 3 scénarios proviennent en bonne partie des frais de déplacement et d'hébergement qui varient d'un scénario à l'autre.

License, infrastructure et frais d'entretien :

- Ces coûts représentent principalement les coûts d'acquisition des logiciels, des outils de développement, des équipements ainsi que les frais associés à leur évolution annuelle par leurs éditeurs.
- L'écart entre les scénarios est dû aux frais de licences et de maintenance du logiciel Trellis qui ne s'appliquent qu'au scénario 1 et aux frais de licences Oracle qui ne s'appliquent qu'aux scénarios 1 et 3. Les frais associés aux licences SAP requises pour le scénario 2 sont déjà inclus dans les coûts d'opération de Gaz Métro.

Gestion du changement et formation :

- Les coûts de gestion de changement sont composés de coûts de ressources internes et externes dédiées à temps plein sur le projet. Compte tenu du nombre d'utilisateurs restreint de la solution en devenir (principalement le groupe approvisionnement gazier), la stratégie de gestion du changement et de formation est axée sur l'accompagnement actif des intervenants à travers les phases du projet. Ceci a pour effet de rendre les coûts associés à cette activité, proportionnels à la durée du projet.
- L'écart observé entre les scénarios 2 et 3 et le scénario 1 est attribuable à la durée restante du projet qui est plus longue pour les scénarios 2 et 3. La mise en service du scénario 1 est prévue au mois d'octobre 2016 alors que celle des deux autres scénarios est prévue en mai 2017.

Contingence

- La contingence est calculée séparément pour le coût des ressources de l'intégrateur, le coût des autres ressources internes et externes assignées au projet, et les risques associés à la livraison du projet.
- D'une part, l'écart provient d'une contingence de 30 % sur le coût des ressources de l'intégrateur pour les scénarios 2 et 3 alors qu'aucune contingence n'est nécessaire pour le scénario 1 puisque qu'un contrat à prix fixe a été négocié avec Blackstone. D'autre part, une contingence de 650 000 \$ a été ajoutée au scénario 1 afin de couvrir certains aspects pouvant influencer sur le budget présenté, tel que le risque de taux de change qui n'était pas encore mitigé au moment de déposer la preuve et l'adoption éventuelle d'un incitatif pour l'intégrateur à rencontrer la date de mise en service. Depuis lors, cette somme de 650 000 \$ a été réallouée et utilisée de la façon suivante : [REDACTED] pour l'incitatif et [REDACTED] en taux de change. Au total, le budget demeure donc le même à 17,7 M\$.

COÛT DU PROJET

- 2. Références :**
- (i) Pièce B-0005, p. 8;
 - (ii) Pièce B-0005, Annexe 1, p. 1;
 - (iii) Dossier R-3899-2014, pièce B-0006, Annexe 1, p. 1.

Préambule :

(i) Gaz Métro indique que « l'éditeur-intégrateur Blackstone a remis une offre révisée à Gaz Métro pour les étapes subséquentes du Projet dans laquelle Blackstone avait revu les coûts de développement ainsi que les frais d'entretien de la solution Trellis substantiellement à la hausse ».

(ii) Le tableau suivant présente les coûts totaux présentés aux tableaux des références (ii) et (iii).

Investissement – Blackstone			
(000 \$)	R-3899-2014	R-3942-2015	écart
	<i>Total</i>		(%)
Coûts – Frais reportés			
Logiciels			
Consultants			
Salaires internes	3 143	2 300	-26,8 %
Contingence logiciel	222	0	-100,0 %
Contingence Ressources humaines	1 080	1 455	34,7 %
Coûts – Immobilisations			
Équipements	234	234	0,0 %
Remplacement équipements	0	0	
Contingence immobilisations	48	0	-100,0 %
Coût – Investissement initial	8 094	15 887	96,3 %
Économies attendues – Dépense d'exploitation			
Salaires et licences	-2 666	-2 658	-0,3 %
Frais additionnels – Dépense d'exploitation			
Salaires (ressources internes et externes) directement reliés à l'implantation (formation et services conseil)	1 677	1 451	-13,5 %
Contingence sur les dépenses directement reliées à l'implantation	335	186	-44,5 %
Coûts d'exploitation récurrents (ressources et licences)	6 052	6 938	14,6 %
Frais additionnels nets – Dépense d'exploitation	5 398	5 918	9,6 %

Demande :

- 2.1 Veuillez expliquer chacun des écarts apparaissant au tableau ci-haut entre les coûts estimés dans le présent dossier par rapport à ceux estimés dans le dossier R-3899-2014. Le cas échéant, veuillez indiquer la contribution du taux de change pour chacun des écarts.

Réponse :

- Gaz Métro rectifie les chiffres présentés au dossier R-3899 2014. Dans la preuve initiale, une inversion a eu lieu dans l’attribution des coûts alloués à la ligne 5 de l’annexe 1 « consultants » et à la ligne 6 « salaires internes ». Le budget associé à ces deux rubriques demeure le même, mais la ventilation était erronée ce qui influence le pourcentage d’écart réel.

Le tableau ci-dessous présente les coûts corrigés et les nouveaux écarts :

Investissement – Blackstone			
(000 \$)	R-3899-2014	R-3942-2015	écart (%)
	<i>Total</i>		
Coûts – Frais reportés			
Logiciels			
Consultants			
Salaires internes	1 709	2 300	34,6%
Contingence logiciel	222	0	-100,0%
Contingence Ressources humaines	1 080	1 455	34,7%
Coûts – Immobilisations			
Équipements	234	234	0,0%
Remplacement équipements	0	0	
Contingence immobilisations	48	0	-100,0%
Coût – Investissement initial	8 094	1 5887	96,3%
Économies attendues – Dépense d’exploitation			
Salaires et licences	-2 666	-2 658	-0,3 %
Frais additionnels – Dépense d’exploitation			
Salaires (ressources internes et externes) directement reliés à l’implantation (formation et services conseil)	1 677	1 451	-13,5 %
Contingence sur les dépenses directement reliées à l’implantation	335	186	-44,5 %
Coûts d’exploitation récurrents (ressources et licences)	6 052	6 938	14,6 %
Frais additionnels nets – Dépense d’exploitation	5 398	5 918	9,6 %

- Logiciels (frais reportés)
 - L'écart s'explique par la diminution de [REDACTED] du coût des licences Trellis à la suite de la négociation avec Blackstone. Cet écart est partiellement compensé par des écarts de taux de change défavorable de [REDACTED] sur l'achat des licences Trellis et de [REDACTED] sur l'achat projeté des licences Oracle.
- Consultants (frais reportés)
 - L'écart corrigé de [REDACTED] est expliqué par la hausse du coût des ressources de l'intégrateur Blackstone, de leurs frais de déplacement et des différents consultants impliqués soit [REDACTED]. Le montant résiduel de [REDACTED] est expliqué par l'écart du taux de change.
- Salaires internes (frais reportés)
 - L'écart corrigé de 35 % s'explique par l'ajout de ressources pour la modification des systèmes patrimoniaux et les essais qui s'étendront sur une période plus longue. Un budget d'environ 79 000 \$ a aussi été prévu pour les frais de déplacement des ressources internes qui devront participer à des ateliers de travail au siège social de Blackstone. Il n'y a aucun écart de taux de change pour ces dépenses.
- Contingence logiciel (frais reportés)
 - Les licences Trellis étant déjà payées et le coût des licences Oracle étant relativement stable et connu de l'organisation, la contingence logiciel a été retirée.
- Contingence Ressources humaines (frais reportés)
 - L'écart de 34,7 % s'explique par l'ajustement de la contingence en fonction des coûts prévus au nouveau scénario, tel que décrit à la réponse à la question 1.2, et au changement de la méthode de calcul. Dans le dossier R-3899-2014, le calcul de la contingence incluait le coût des ressources de l'intégrateur puisque l'entente à prix fixe n'avait pas encore été négociée.
- Équipements (immobilisations)
 - Aucun écart.
- Contingence immobilisations (immobilisations)
 - Le coût des équipements étant relativement stable et connu de l'organisation, la contingence sur les immobilisations a été retirée.
- Salaires et licences (économies attendues – dépenses d'exploitation)
 - Ce degré de précision reflète la meilleure connaissance qu'a maintenant Gaz Métro par rapport au dossier initial. En effet, le décalage dans le dossier

- présent prévoit une mise en service en cours d'année alors que dans le dossier R-3899-2014, l'implantation était au début de l'année financière.
- Salaires ressources internes et externes directement reliés à l'implantation (frais additionnels – dépenses d'exploitation)
 - L'écart de -13,5 % est attribuable à la révision de la stratégie de développement de la solution. À la suite de l'analyse de la dernière stratégie retenue, jugée plus optimale, les durées de chacune des phases ont été réévaluées et certaines variations par rapport à la stratégie initiale ont été observées.
- Contingence sur les dépenses directement reliées à l'implantation (frais additionnels – dépenses d'exploitation)
 - L'écart de -44,5% s'explique par l'ajustement de la contingence en fonction des coûts prévus au nouveau scénario, tel que décrit à la réponse à la question 1.2, et au retrait de la contingence sur le contrat de Blackstone dans le présent dossier.
- Coûts d'exploitation récurrents (frais additionnels – dépenses d'exploitation)
 - L'écart de 14,6 %, s'explique principalement par l'augmentation des coûts de maintenance annuels du logiciel Trellis. Cette augmentation est justifiée par les développements additionnels requis.

- 3. Références :**
- (i) R-3899-2014, pièce B-0012, p. 5 et 6;
 - (ii) Pièce B-0005, p. 10, 11 et 14;
 - (iii) Pièce B-0005, Annexe 1, p. 1;
 - (iv) Pièce B-0005, p. 8.

Préambule :

(i) En réponse à la question 4.3 de la demande de renseignements no. 1 de la Régie dans le dossier R-3899-2014, Gaz Métro indique que *« la portée du projet et les efforts d'implantation requis sont suffisamment bien maîtrisés pour être confiant du niveau de précision de l'évaluation des coûts qui a été effectuée. Néanmoins, compte tenu de l'envergure du projet tant au niveau affaires que TI, des risques modérés subsistent de rencontrer des imprévus qui pourraient augmenter la portée et/ou l'effort de réalisation. Des choix seront faits pour contrôler la portée du projet »*. [nous soulignons]

(ii) Gaz Métro note *« que le prix final offert par Blackstone au terme de ces revalidations et négociations, bien que demeurant substantiellement plus élevé que les estimations initiales, est tout de même largement inférieur au prix qui avait été offert deux mois auparavant. À ce stade des analyses et des négociations, Gaz Métro était convaincue que le prix ultimement offert était le meilleur que Blackstone pouvait offrir et qu'il était raisonnable. Sans compter que ce fournisseur avait conclu en précisant que s'il est retenu pour effectuer les autres phases subséquentes du Projet jusqu'à l'implantation, il se commettait à fixer le prix offert par contrat »*. [nous soulignons]

Gaz Métro réitère ce qui suit : *« Tel que déjà mentionné, l'éditeur/intégrateur Blackstone est prêt à s'engager sur une offre à prix fixe »*. [nous soulignons]

(iii) À l'annexe 1 de la référence, le Distributeur présente un tableau détaillant les coûts de l'investissement.

(iv) Au terme de l'exercice de conception détaillée de la solution à être implantée, *« Gaz Métro constate que le coût total estimé du Projet dépasse largement les contingences prévues et que le délai d'implantation proposé dépasse les délais négociés dans l'entente initiale avec Blackstone »*.

Demandes :

- 3.1 Quels ont été les choix faits par Gaz Métro afin de *« contrôler la portée du projet »*. Veuillez élaborer.

Réponse :

Afin de répondre à la présente question, Gaz Métro doit d'abord contextualiser la réponse fournie à la question 4.3 de la demande de renseignements no. 1 de la Régie dans le dossier R-3899-2014. Pour ce faire, il importe de se placer à l'époque et dans le contexte où cette réponse a été donnée, soit août 2014.

À cette époque, la « portée du projet » était circonscrite par 211 besoins d'affaires identifiés par Gaz Métro et les « efforts d'implantation requis » dont fait mention la réponse 4.3 avaient été évalués en fonction des réponses, en termes de couverture des besoins d'affaires, fournies par les multiples fournisseurs qui avaient participé au processus de demande de renseignements (RFI). Ces réponses des fournisseurs au RFI permettaient de déterminer si leurs produits et services respectifs permettaient déjà de combler ces 211 besoins d'affaires ou, le cas échéant, requéraient des efforts d'implantation supplémentaires.

Or, en août 2014, le processus de RFI avait permis d'établir que la solution Trellis de Blackstone permettait de couvrir près de 80 % des besoins d'affaires identifiés par Gaz Métro. Il était donc alors attendu que seulement près de 20% des besoins d'affaires allaient requérir des développements informatiques et des efforts d'implantation additionnels qui n'étaient pas déjà couverts par la solution Trellis.

Ainsi, lorsque Gaz Métro indiquait, en août 2014, que des « choix pourront être faits pour contrôler la portée du projet », ceux-ci consistaient alors: principalement à écarter toute proposition répondant à un nouveau besoin d'affaires jugé non essentiel qui aurait pour effet d'élargir la « portée du projet » et à rechercher et adopter toutes solutions alternatives offertes par la solution Trellis qui permettraient de diminuer les efforts de développement sur mesure qui demeurent plus coûteux.

En date des présentes, Gaz Métro confirme qu'elle a respecté ses engagements durant la phase de conception, et ce, dans le but précis de « contrôler la portée du projet ».

Soulignons également que l'intégrateur a accepté, au terme de l'exercice, d'absorber plus de 20% des efforts résiduels jugés nécessaires à la livraison de l'outil, limitant ainsi de façon significative la hausse des coûts du projet. Sans compter que l'intégrateur a de surplus offert, sans coûts supplémentaires, certains modules jugés importants qui ont aussi contribué à freiner la hausse globale du budget.

- 3.2 Veuillez donner le prix offert par Blackstone qui serait fixé par contrat. Ce prix fixé par contrat serait-il en devises américaines? Si oui, la Régie doit-elle comprendre que Gaz Métro assumera le risque d'une augmentation de taux de change sur ce prix?

Réponse :

Le montant résiduel à payer sur le contrat entre Blackstone et Gaz Métro est à un prix fixe de [REDACTED].

- Selon Gaz Métro, le budget autorisé pour le projet doit inclure le risque d'augmentation de taux de change. Afin de se prémunir contre ce risque, dans le présent dossier, Gaz Métro a élaboré une stratégie de couverture au moment où les modalités de paiement ont été connues, soit à la fin septembre.
- Gaz Métro tient à souligner qu'elle ne pouvait, au moment du dépôt de sa preuve le 4 septembre 2015, mettre en place une stratégie de couverture de taux de change tant que le montant du contrat, donc des déboursés envers Blackstone, n'était pas connu et que les modalités de paiement n'étaient pas fixées.
- Gaz Métro réitère ce qu'elle a indiqué dans le dossier R-3879-2014, causes tarifaires 2015 et 2016, à la pièce B-0453, Gaz Métro 105, doc. 2, à la ligne 7, page 5:
« Dans une stratégie de couverture, il faut, en premier lieu, identifier et quantifier l'élément à couvrir. »
- Et plus loin, dans le même document aux lignes 13,14 et 15 de la page 5, Gaz Métro poursuivait son explication :
« Tenter de protéger ces montants inconnus représenterait une forme de spéculation sur le résultat des enchères et irait à l'encontre des principes de saine gestion et de prudence dont Gaz Métro fait preuve dans ses pratiques et décisions. » (Gaz Métro souligne)

En effet, bien que le contrat offre un prix fixe en devises américaines, le calendrier de paiements n'était pas finalisé et des discussions entre les deux parties se poursuivaient au moment du dépôt de la preuve par Gaz Métro. Gaz Métro et son fournisseur Blackstone ont examiné la portée des travaux pour chacun des 16 prochains mois (d'octobre 2015 à décembre 2016) et ont finalisé le futur calendrier de paiements à la satisfaction des deux parties.

Gaz Métro a alors procédé de façon prudente et diligente à une stratégie de couverture de taux de change \$CDN/\$US en date du 29 septembre 2015 en fonction du montant du contrat et des modalités de paiement.

La stratégie de Gaz Métro consistait à contacter plusieurs banques pour s'enquérir des taux de change à terme offerts en lien avec les dates de règlement et à la lumière des résultats obtenus, le groupe de la Trésorerie a effectué les transactions auprès des institutions financières offrant les meilleurs taux. À la suite de ces transactions et sous réserve du respect par Gaz Métro et Blackstone du calendrier de paiement, le prix en \$CA du contrat est donc maintenant fixé.

Le tableau suivant présente les dates et montants des déboursés en devises américaines et la conversion des déboursés en dollars canadiens :

Dates	Déboursés en \$ US	Taux de change \$CDN/ \$US	Montant en \$ CDN
2015-11-03		1,33930	
2015-12-01		1,33947	
2015-12-29		1,33956	
2016-02-02		1,33973	
2016-03-01		1,33991	
2016-03-29		1,34010	
2016-05-03		1,34030	
2016-05-31		1,34044	
2016-06-28		1,34082	
2016-08-02		1,34082	
2016-08-30		1,34082	
2016-10-04		1,34082	
2016-11-01		1,34082	
2016-11-29		1,34082	
2017-01-03		1,34082	
2017-01-17		1,34082	
Total			

L'impact total de l'écart de taux de change entre le taux budgété de 1.30 et les taux de change à terme obtenus est de [REDACTED]. Cet écart n'affectera pas le budget total du projet présenté, mais diminuera la contingence, tel que précisé à 1.2.

3.3 Quels sont les éléments de coûts du tableau de la référence (iii) qui sont inclus dans le prix offert par Blackstone qui serait fixé par contrat?

Réponse :

Les éléments de coûts suivants du tableau sont fixés par contrat avec Blackstone :

- Ligne 5 - Frais reportés – Consultants : [REDACTED]
- Ligne 20 – Salaires ressources internes et externes directement reliés à l'implantation : 334 288 \$US

À ces montants, s'ajoute un montant de [REDACTED], négocié avec Blackstone si la date d'implantation du 1^{er} octobre est respectée. Ce montant, qui n'apparaît pas dans le tableau de la référence (iii), sera financé à même le budget contenu sur la ligne de contingence.

Le taux de change budgétaire de 1,30 \$CDN/\$US a été utilisé pour la conversion en dollars canadiens des coûts projetés.

- 3.4 En tenant compte de vos réponses aux questions 3.2 et 3.3, veuillez élaborer sur le risque que, en ce qui a trait aux contingences prévues au tableau de la référence (iii) non incluses, le cas échéant, dans le prix offert par Blackstone qui serait fixé par contrat, ces contingences ne soient pas suffisantes pour couvrir de possibles dépassements de coûts, notamment ceux pouvant découler d'une augmentation du taux de change.

Réponse :

La contingence de 20 % sur les ressources autres que celles de l'intégrateur est en ligne avec les pratiques de l'industrie à ce stade-ci d'un projet de cette nature. Une contingence de 650 000 \$ avait été retenue en excédent pour tenir compte des autres éléments non finalisés au moment de déposer la preuve à la Régie tel que le risque de taux de change au-delà de 1,30 et le coût potentiel supplémentaire à l'instauration d'un incitatif pour le fournisseur à rencontrer les échéanciers établis.

Tel que spécifié dans la réponse à la question 3.2, Gaz Métro s'est prémunie d'une couverture de taux de change auprès d'une institution financière pour mitiger ce risque.