

**DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 1 DE LA RÉGIE DE L'ÉNERGIE (LA RÉGIE) RELATIVE À  
LA DEMANDE D'AUTORISATION DU PROJET DE SOLUTION INFORMATIQUE  
UTILISÉE POUR LA GESTION DE LA MOBILITÉ**

**INTRODUCTION**

*Projet visant la modernisation de la solution informatique pour l'approvisionnement gazier  
(Dossiers R-3899-2014 et R-3942-2015)*

Le 4 juillet 2014, Gaz Métro dépose à la Régie, une demande afin d'obtenir l'autorisation de réaliser un projet visant la modernisation de sa solution TI pour l'approvisionnement gazier<sup>1</sup> (dossier R-3899-2014). Gaz Métro retient l'option « Trellis de Blackstone » au **coût estimé de 10,1 M\$**.

Au sujet de la précision des coûts estimés, Gaz Métro précise : « [...] *Bien qu'une analyse rigoureuse des coûts ait été effectuée, il est de bonne pratique à ce stade-ci de présenter les coûts estimés avec un certain degré d'imprécision que vient justement couvrir la contingence. Les coûts seront raffinés et finalisés au cours de la phase de conception du projet puisque la portée exacte de la réalisation aura alors été confirmée* »<sup>2</sup>.

Le déploiement de l'option retenue était prévu au début septembre 2015.

Le 22 août 2014, la Régie autorise le projet par sa décision D-2014-149<sup>3</sup>.

Le rapport annuel 2014 de Gaz Métro informe la Régie du retard quant à la clôture du contrat avec Blackstone. Gaz Métro mentionne que le déploiement de la solution est maintenant prévu au mois d'avril 2016 et que les coûts sont toujours prévus à **10,1 M\$**.

Le 4 septembre 2015, Gaz Métro dépose une nouvelle demande d'autorisation pour le projet<sup>4</sup> (dossier R-3942-2015). Elle informe la Régie que le coût total est **maintenant estimé à 17,7 M\$**. Elle explique cette augmentation d'abord par le fait que Blackstone a révisé à la hausse les coûts du projet à la suite d'une revue détaillée de la conception du projet qui lui a permis d'acquiescer une meilleure compréhension des besoins d'affaires de Gaz Métro et des caractéristiques particulières de la solution TI. Gaz Métro explique également cette augmentation par la hausse de la valeur du dollar américain par rapport à celle du dollar canadien. Gaz Métro précise également que Blackstone a proposé, s'il était retenu pour les phases subséquentes du projet, de fixer le prix offert par contrat. Toutefois, advenant l'abandon de la relation d'affaires avec Blackstone, elle confirme que les coûts échoués s'élèveront à 2,1 M\$.

<sup>1</sup> Dossier R-3899-2014, pièce [B-0003](#).

<sup>2</sup> Dossier R-3899-2014, pièce [B-0006](#), p. 13.

<sup>3</sup> Dossier R-3899-2014, décision [D-2014-149](#).

<sup>4</sup> Dossier R-3942-2015, pièce [B-0002](#).

Le 17 décembre 2015, la Régie approuve le projet par sa décision D-2015-207<sup>5</sup>. La mise en service est prévue pour le 1<sup>er</sup> octobre 2016.

Dans le rapport annuel 2016 de Gaz Métro, la Régie constate qu'au mois de mai 2016, Gaz Métro réévalue la portée, le calendrier et le budget du projet et fixe, à la fin de cet exercice au 1<sup>er</sup> avril 2017 la date de mise en service, soit 1 an et 7 mois plus tard que prévu au projet R-3899-2014 et 6 mois plus tard que prévu au projet R-3942-2015.

De plus, au 30 septembre 2016, les coûts projetés sont réajustés en fonction de la nouvelle entente avec Blackstone. **Le coût total estimé est maintenant de 19,2 M\$,** soit 90 % supérieur que celui prévu au dossier R-3899-2014 et 8,5 % de plus que celui prévu au dossier R-3942-2015.

***Projet de solution informatique pour la gestion de la relation avec la clientèle (Dossier R-3950-2015)***

Le 16 novembre 2015, Gaz Métro dépose à la Régie, une demande d'autorisation afin de réaliser un projet de solution informatique pour la gestion de la relation avec la clientèle. Le projet est divisé en deux phases. La phase 1 porte sur la révision des processus et l'architecture du nouveau système, permettant de prendre toutes les décisions qui conditionneront l'effort et les coûts reliés à la solution globale. La phase 2 porte sur la réalisation, les tests et la mise en marche du projet.

Gaz Métro informe la Régie que, si cette dernière l'autorise à réaliser la phase 1, elle déposera par la suite une demande amendée afin d'obtenir l'autorisation de réaliser la phase 2. La phase 1 est évaluée à un coût de **2,135 M\$.**

En raison du manque d'informations sur des éléments essentiels du projet, eu égard aux exigences du *Règlement sur les conditions et les cas requérant une autorisation de la Régie de l'énergie*<sup>6</sup>, la Régie rejette, par sa décision D-2016-053<sup>7</sup>, la demande d'autorisation pour le projet tel que présenté. Elle réserve à Gaz Métro le droit de présenter ultérieurement une demande d'autorisation lorsque le projet aura été clairement défini.

***Préambule général à la Demande de renseignements No 1 dans le cadre du projet relatif à la solution informatique utilisée pour la gestion de la mobilité (Dossier R-3988-2016)***

La Régie est préoccupée par le processus d'évaluation des besoins du distributeur lors du dépôt de demandes d'autorisation de projets informatiques et par le processus d'estimation des coûts de tels projets, notamment, par le degré d'incertitude de ces coûts.

<sup>5</sup> Dossier R-3942-2015, décision [D-2015-207](#).

<sup>6</sup> [RLRO, c. R-6.01, r. 2.](#)

<sup>7</sup> Dossier R-3950-2015, décision [D-2016-053](#).

Ainsi, pour le projet présenté dans le cadre du dossier R-3899-2014, Gaz Métro indiquait avoir défini ses besoins de façon exhaustive et avoir suivi une approche rigoureuse pour la sélection de la solution informatique. Toutefois, les coûts du projet ont explosé et ont largement dépassé les contingences initialement prévues ainsi que la marge maximale de dépassement de 15 % autorisée par la décision D-2014-149<sup>8</sup>.

Dans ce contexte, la Régie veut s'assurer que, dans le présent dossier, l'intégrateur de la solution TI, *Accenture*, dispose d'une compréhension adéquate et suffisante des besoins de Gaz Métro, que la solution retenue est bien celle qui répond le mieux à ces besoins, que l'estimation des coûts est fiable et que les modalités du contrat définissent un encadrement suffisamment clair, de façon à limiter les dépassements de coûts.

La Régie s'interroge notamment sur le processus d'analyse conceptuelle qui serait effectué après l'autorisation du projet par la Régie et, en conséquence, sur le degré de fiabilité de l'estimation actuelle du coût de réalisation du projet.

La présente demande de renseignements (DDR) vise donc à obtenir de Gaz Métro des informations supplémentaires, que la Régie juge nécessaires aux fins de l'examen de la demande d'autorisation et de la décision qu'elle doit rendre à ce sujet.

---

<sup>8</sup> Dossier R-3899-2014, décision [D-2014-149](#).

## GÉNÉRAL

- 1. Références :**
- (i) Dossier R-3942-2015, pièce [B-0028](#), p. 7 et 8;
  - (ii) Pièce [B-0006](#), p. 11 et 12;
  - (iii) Pièce [B-0006](#), p. 16.

### Préambule :

(i) « Notons [...] que le degré de confort relativement à la précision des estimés effectués avant la phase de revue de conception détaillée était élevé.

*En effet, les efforts investis par Gaz Métro afin de bien détailler ses besoins au début du processus, de même que l'expertise reconnue de la firme externe d'accompagnement et du fournisseur de la solution retenue permettait à Gaz Métro d'être relativement optimiste sur le degré de précisions des estimés effectués.*

*La déception pour Gaz Métro ne fût que plus grande au terme de cet exercice. En effet, 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. Blackstone justifiait cette hausse par une meilleure compréhension des besoins d'affaires de Gaz Métro et de ses caractéristiques particulières, lesquels sont plus complexes et d'une plus grande ampleur qu'initialement anticipés ». [nous soulignons]*

(ii) « Afin d'évaluer rigoureusement et sur une base commune les quatre propositions, des critères d'évaluation des solutions et des fournisseurs ont été établis. Ces critères portaient sur six dimensions :

*1. Adéquation aux besoins d'affaires : couverture fonctionnelle des solutions en fonction des besoins d'affaires préalablement identifiés pour chacun des processus faisant partie de la portée du projet. Une couverture native des besoins d'affaires, c'est-à-dire ne nécessitant pas de personnalisation, était recherchée. L'effort de personnalisation, lorsque nécessaire, a été évalué.*

[...]

*3. Adéquation aux requis techniques : qualité technologique de la solution selon différents critères (type d'hébergement, plateformes supportées, évolutivité, capacités d'intégration avec d'autres systèmes, sécurité, mobilité, facilité de support et maintenance, etc.). Une solution basée sur une technologie moderne répondant aux principes et standards d'architecture de Gaz Métro et pouvant être aisément intégrée dans l'environnement existant de Gaz Métro était recherchée.*

[...]

*Après analyse, Gaz Métro privilégie la proposition d'Accenture visant à remplacer l'ensemble de la solution Mobilité avec la suite de produits SAP SMP/Agentry et WorkManager, car elle permet de répondre aux principes d'architecture d'entreprise tels que favoriser l'acquisition de solutions de marché et la réutilisation optimale des composantes existantes tout en atteignant les objectifs préalablement identifiés à la section 3 du présent document [pièce B-0006].*

*La proposition d'Accenture permet non seulement de répondre aux enjeux d'obsolescence liés au PDA actuel, mais aussi de sécuriser l'ensemble de l'architecture de Mobilité au cours d'un même projet. La technologie proposée est éprouvée et s'intègre nativement à l'infrastructure SAP existante chez Gaz Métro. De plus, Accenture possède une solide expertise dans le secteur des utilités publiques ». [nous soulignons]*

**(iii) « 6.3 MESURES PRISES AFIN DE MITIGER LES RISQUES LIÉS À UN TEL PROJET**

- 1. Gaz Métro a défini ses besoins de façon exhaustive et a suivi une approche rigoureuse pour la sélection de la solution, tel que présenté à la section 4 du présent document [pièce B-0006].*
- 2. La définition des besoins et l'évaluation des solutions ont été effectuées conjointement par des équipes des secteurs Exploitation et TI de Gaz Métro, avec une contribution des parties prenantes des domaines d'affaires connexes.*
- 3. La démarche de sélection a été approuvée et encadrée par l'équipe d'Approvisionnement biens et services de Gaz Métro ». [nous soulignons]*

**Demande :**

- 1.1 Vu la hausse significative des coûts du projet observée, dans le contexte énoncé à la référence (i), entre les dossiers R-3899-2014 et R-3942-2015, veuillez élaborer sur les démarches effectuées et les mesures prises par Gaz Métro pour s'assurer qu'Accenture ait une compréhension adéquate des besoins d'affaires et des caractéristiques particulières de Gaz Métro (références (ii) et (iii)) pour les fins du projet visé par le présent dossier.

## SOLUTION TI

2. **Références :**
- (i) Pièce [B-0006](#), p. 17;
  - (ii) Pièce [B-0006](#), p. 18;
  - (iii) Pièce [B-0006](#), Annexe 1, p. 1.

### Préambule :

(i) « 8. Afin de diminuer le risque de dépassement de coûts et/ou d'échéancier, une phase d'analyse conceptuelle sera exécutée avant la poursuite de la réalisation du Projet. Ceci permettra de préciser les efforts requis et le plan de réalisation ». [nous soulignons]

(ii)

Principales activités	Date cible
Finalisation de l'entente avec le fournisseur de services	Novembre 2016
Architecture cible et phase conceptuelle	<u>Novembre 2016 à février 2017</u>

[...] [nous soulignons]

(iii) Tableau des coûts du projet

### Demandes :

- 2.1 Veuillez décrire en quoi consistent l'architecture cible et la phase d'analyse conceptuelle du projet (références (i) et (ii)). Veuillez notamment préciser, et ce, de façon comparative avec le projet tel que présenté actuellement, dans quelle mesure ces activités sont susceptibles de modifier:
- la définition des besoins;
  - le choix de la solution;
  - le choix du soumissionnaire;
  - l'estimation des coûts (référence (iii)).
- 2.2 Veuillez préciser si la phase d'analyse conceptuelle est complétée. Dans l'affirmative, veuillez en présenter les résultats, en particulier en ce qui a trait aux éléments mentionnés à la question 2.1 ci-dessus. Dans la négative, veuillez préciser son degré d'avancement et à quel moment l'analyse sera complétée et ses résultats pourront être connus.
- 2.3 Veuillez expliquer si une migration de données sera requise pour la mise en fonction de la solution TI retenue. Si c'est le cas, veuillez préciser si les activités reliées à cette migration sont incluses dans l'estimation des coûts du projet (référence (iii)); si elles ne le sont pas, veuillez justifier.

## OBJECTIFS DU PROJET

3. Référence : (i) Pièce [B-0006](#), p. 6.

### Préambule :

- (i) « [...] > Implanter une solution applicative robuste et flexible permettant les évolutions futures;  
[...]
- > Poursuivre le déploiement de technologies permettant la saisie ou la consultation d'information sur le terrain tout en ajoutant une deuxième génération de fonctions à valeur ajoutée;
- > Reprendre l'ensemble des fonctionnalités existantes en plus d'augmenter la couverture et l'efficacité de la solution TI afin de mieux répondre aux nouveaux besoins des partenaires d'affaires internes et externes. » [nous soulignons]

### Demandes :

- 3.1 Veuillez préciser quels types d'évolutions futures la solution applicative doit permettre.
- 3.2 Veuillez expliquer ce que Gaz Métro entend par « *tout en ajoutant une deuxième génération de fonctions à valeur ajoutée* » et préciser quelles sont lesdites fonctions.
- 3.3 Veuillez préciser à quels types de nouveaux besoins des partenaires d'affaires internes et externes la solution TI doit répondre.

## SOLUTION INFORMATIQUE

4. **Références :** (i) Pièce [B-0006](#), p. 12;  
(ii) Pièce [B-0006](#), p. 17.

### **Préambule :**

(i) « *Bien qu'en date des présentes aucune entente ne soit encore intervenue entre Accenture et Gaz Métro, des négociations contractuelles sont présentement en cours entre les parties. Si les parties ne pouvaient s'entendre sur les clauses contractuelles, Gaz Métro veillera à amender sa preuve en conséquence* ».

(ii) « *8. Afin de diminuer le risque de dépassement de coûts et/ou d'échéancier, une phase d'analyse conceptuelle sera exécutée avant la poursuite de la réalisation du Projet. Ceci permettra de préciser les efforts requis et le plan de réalisation* ».

### **Demandes :**

- 4.1 Veuillez préciser si une entente a été conclue avec Accenture (référence (i)). Si oui, veuillez décrire les termes convenus à l'égard des services à être rendus et des coûts. Si non, veuillez fournir l'échéancier prévu pour la conclusion de cette entente. Dans les deux cas, veuillez préciser si le contrat est (ou sera) défini en dollars canadiens ou dans une autre devise et s'il est (ou sera) défini à prix fixe. Veuillez élaborer et motiver.
- 4.2 Veuillez préciser si le coût relié à la réalisation de la phase conceptuelle (référence (ii)) a été négocié à prix fixe avec Accenture.



## APPAREILS MOBILES

- 5. Références :**
- (i) Pièce [B-0006](#), p. 8;
  - (ii) Pièce [B-0006](#), p. 10;
  - (iii) Pièce [B-0006](#), Annexe 1, p. 1;
  - (iv) Pièce [B-0006](#), p. 16.

### **Préambule :**

(i) « [...] *Un seul appareil répondant aux besoins de Gaz Métro est actuellement certifié au Canada, le Sonim XP7IS. Cependant, ce téléphone intelligent utilise uniquement le système d'exploitation Android et, par conséquent, n'est pas compatible avec la solution de Mobilité existante qui fonctionne sur Windows Mobile.*

*L'acquisition des appareils et du service de téléphonie cellulaire se fera via un appel d'offres qui débutera à l'automne 2016 et se terminera à l'hiver 2017. »*

(ii) « *Accenture propose d'utiliser l'infrastructure SAP SMP déjà en place chez Gaz Métro tout en adaptant le progiciel SAP Work Manager afin que l'interface utilisateur soit simple et conviviale.* »

(iii) Tableau des coûts du projet.

(iv) « *6. Le seul appareil correspondant aux critères de sélection utilise le système d'exploitation Android lequel n'est actuellement pas supporté chez Gaz Métro. Un expert externe sera mandaté afin de définir les nouvelles stratégies de sécurité, de support utilisateur et de gestion du parc d'appareils selon les meilleures pratiques de l'industrie. Des validations de sécurité seront effectuées avant le déploiement.* »

### **Demandes :**

- 5.1 Veuillez faire état de l'avancement du processus d'acquisition des appareils et du service de téléphonie cellulaire (référence (i)).
- 5.2 Veuillez préciser si l'appel d'offres, visant l'acquisition des appareils et du service de téléphonie cellulaire, est (était) conditionnel à l'autorisation du projet par la Régie (référence (i)).
- 5.3 Veuillez préciser si le système d'exploitation du Sonim XP7IS (référence (i)) est compatible avec l'application SAP Work Manager de SAP, proposée par Accenture

(référence (ii)). Veuillez également préciser si le coût d'intégration de ce système est inclus dans les coûts du projet (référence (iii)).

- 5.4 Veuillez préciser si les frais de l'expert externe qui sera retenu (référence (iv)) sont inclus dans l'estimation des coûts du projet (référence (iii)). Si ce n'est pas le cas, veuillez préciser quel est le montant prévu pour cet élément de coût et s'il sera ajouté au coût global du projet.

## COÛTS DU PROJET

- 6. Références :**
- (i) Pièce [B-0006](#), Annexe 1, p. 1;
  - (ii) Dossier R-3942-2015, pièce [B-0028](#), p. 7;
  - (iii) Pièce [B-0006](#), p. 17.

### **Préambule :**

- (i) Tableau des coûts du projet.
- (ii) « *Notons [...] que le degré de confort relativement à la précision des estimés effectués avant la phase de revue de conception détaillée était élevé. En effet, les efforts investis par Gaz Métro afin de bien détailler ses besoins au début du processus, de même que l'expertise reconnue de la firme externe d'accompagnement et du fournisseur de la solution retenue permettait à Gaz Métro d'être relativement optimiste sur le degré de précisions des estimés effectués* ». [nous soulignons]
- (iii) « *8. Afin de diminuer le risque de dépassement de coûts et/ou d'échéancier, une phase d'analyse conceptuelle sera exécutée avant la poursuite de la réalisation du Projet. Ceci permettra de préciser les efforts requis et le plan de réalisation.* »

### **Demandes :**

- 6.1 Veuillez identifier le risque lié à chaque rubrique budgétaire de la référence (i), la contingence qui y est associée et comment cette dernière a été établie.
- 6.2 Veuillez commenter sur la probabilité que les montants de contingence soient suffisants pour couvrir de possibles dépassements de coûts (référence (i)).
- 6.3 Veuillez préciser si une analyse de type @RISK du projet a été effectuée. Si oui, veuillez la déposer. Si non, veuillez justifier.
- 6.4 Veuillez indiquer quelle était la plage d'incertitude (en pourcentage) de l'estimation des coûts au moment du dépôt à la Régie de la demande d'autorisation du projet et ce qu'elle est maintenant (références (ii) et (iii)).