

## RAPPORT DE SUIVI

### PROJET DE MODERNISATION DE LA SOLUTION INFORMATIQUE UTILISÉE POUR LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS GAZIERS

1 Le projet de modernisation de la solution informatique utilisée pour la gestion des  
2 approvisionnements gaziers<sup>1</sup> a été approuvé le 17 décembre 2015, par la décision D-2015-207  
3 de la Régie de l'énergie (la « Régie »). Dans celle-ci, la Régie demandait à Société en  
4 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») de faire un suivi annuel du projet dans le cadre des  
5 dossiers d'examen des rapports annuels.

#### **1 MISE EN CONTEXTE**

6 Le 4 septembre 2015, Gaz Métro déposait le dossier R-3942-2015 dans lequel un nouveau  
7 budget de 17,7 M\$ et un nouveau calendrier étaient proposés. Ceci faisait suite à un exercice de  
8 réévaluation et de confirmation du choix de la solution Trellis de Blackstone Technology Group  
9 (« Blackstone »), réalisé à l'été 2015. Cet exercice était devenu nécessaire en raison de la forte  
10 hausse des coûts estimés à la fin de la phase de conception pour le développement des nouvelles  
11 fonctionnalités de Trellis.

12 Le calendrier approuvé par la Régie dans sa décision D-2015-207 prévoyait la fin de la phase de  
13 réalisation en mars 2016, suivi d'une période de tests de cinq mois et d'une période de  
14 déploiement d'un mois en septembre 2016. La mise en service était prévue le 1<sup>er</sup> octobre 2016.

15 À la fin de l'année 2015, Blackstone annonçait un retard d'environ six semaines dans l'exécution  
16 de la phase de réalisation, dont les deux tiers étaient attribuables à une importante inondation à  
17 Chennai en Inde qui a eu pour effet de paralyser complètement les opérations d'un sous-traitant  
18 chargé de réaliser le développement. L'autre tiers était attribuable à la montée en charge de  
19 l'équipe de développement qui a été plus longue que prévu.

20 Par ailleurs, malgré les efforts de Blackstone et de Gaz Métro pour préciser les besoins d'affaires  
21 et la portée du projet lors de la phase de conception, plusieurs particularités liées aux opérations

---

<sup>1</sup> R-3942-2015.

1 de Gaz Métro se sont précisées pendant la phase de réalisation. Dans quelques cas, ceci s'est  
2 traduit par l'identification de programmations additionnelles. Par exemple, les ententes de  
3 fourniture à prix fixe ont généré un niveau de complexité imprévu. En effet, l'information  
4 contractuelle et la facturation doivent être produites d'une part, pour les clients de Gaz Métro pour  
5 la fourniture consommée, et d'autre part, pour les tiers, leurs fournisseurs, au niveau des  
6 déséquilibres et des règlements financiers concernant les écarts entre la fourniture livrée et celle  
7 consommée. Ainsi, afin de bien refléter les rôles des différents fournisseurs impliqués dans ces  
8 transactions, des modifications ont dû être apportées à l'application Trellis. De plus, les choix de  
9 modalités de traitement des déséquilibres volumétriques énergétiques à la fin de la période  
10 contractuelle, disponibles pour les clients en achat direct, conformément aux *Conditions de*  
11 *service et Tarif*, se sont révélés plus complexes qu'anticipés. Également, des ajustements seront  
12 nécessaires au sujet de la gestion des multiples contrats d'entreposage ainsi que de leurs  
13 différents paramètres contractuels, lesquels sont restrictifs et spécifiques à chacun des contrats  
14 d'entreposage. Ces paramètres et restrictions devront être programmés dans l'application Trellis  
15 afin de s'assurer que Gaz Métro puisse gérer et utiliser adéquatement ses contrats d'entreposage  
16 afin de répondre à la demande de sa clientèle.

17 Ainsi, le retard accumulé, combiné à la complexité des opérations de Gaz Métro, a donné lieu,  
18 en mai 2016, à une réévaluation de la portée, du calendrier et du budget du projet.

19 À la fin de cet exercice, Gaz Métro a convenu de rajuster la portée des livrables de Blackstone et  
20 de nouveaux ajustements furent apportés au contrat. Le plan de réalisation et le calendrier du  
21 projet ont aussi été rajustés en tenant compte des efforts supplémentaires et de la période  
22 hivernale non propice à la mise en service du nouveau système pour les approvisionnements  
23 gaziers. La nouvelle date de mise en service a été fixée au 1<sup>er</sup> avril 2017. Le nouveau calendrier  
24 prévoit une période plus longue pour effectuer les tests afin d'assurer une meilleure qualité de la  
25 solution.

26 Les coûts projetés du projet ont été réévalués en fonction de la nouvelle entente conclue avec  
27 Blackstone, du nouveau calendrier et des coûts supplémentaires pour les autres ressources  
28 internes et externes affectées au projet par Gaz Métro.

## **2 STATUT DE L'AVANCEMENT DU PROJET**

1 La phase de réalisation s'est poursuivie telle que planifiée durant l'hiver 2015-2016.

2 Au 30 septembre 2016, les coûts projetés totaux étaient de 19,2 M\$, soit 1,5 M\$ (8,5 %) de plus  
3 que le budget de 17,7 M\$ autorisé par la Régie. À cette date, la phase de réalisation était presque  
4 complétée et la phase de tests débutait.

5 Les ajustements successifs à la portée, au calendrier et au budget du projet illustrent la difficulté  
6 de cerner la spécificité des opérations d'approvisionnement gazier de Gaz Métro, même pour des  
7 firmes, comme Blackstone, qui œuvrent dans le secteur gazier nord-américain depuis plusieurs  
8 années.

9 Malgré les difficultés rencontrées, Gaz Métro demeure convaincue que le choix d'une solution  
10 spécialisée et évolutive est la meilleure stratégie pour supporter ses opérations  
11 d'approvisionnement gazier et s'adapter rapidement aux nouvelles opportunités du marché.

12 Gaz Métro continuera de travailler de concert avec ses partenaires et de faire un suivi rigoureux  
13 de l'avancement du projet. Même si tous les efforts continuent d'être déployés par Gaz Métro et  
14 Blackstone pour assurer le succès du projet, il n'est pas totalement exclu que de nouveaux  
15 dépassements de coûts et de nouveaux délais surviennent. Gaz Métro continuera, bien sûr, de  
16 transmettre toute l'information pertinente à la Régie. Toutefois, considérant l'état d'avancement  
17 du projet, au 30 septembre 2016, Gaz Métro n'anticipe pas un dépassement de coût total égal ou  
18 supérieur à 15 %.

19 La priorité de Gaz Métro demeure d'assurer la pérennité des opérations d'approvisionnement  
20 gazier en implantant une solution à long terme, de qualité, tout en limitant l'impact sur sa clientèle  
21 et ses partenaires d'affaires.

## **3 COÛTS DU PROJET ET EXPLICATIONS DES ÉCARTS**

### **3.1 COÛTS DU PROJET**

22 Le tableau suivant présente les montants budgétés au moment de la demande d'investissement  
23 au dossier R-3942-2015, les sommes encourues en date du 30 septembre 2016 et la projection  
24 des coûts qui sont requis pour terminer le projet.

1 Au 30 septembre 2016, les coûts réels représentent les dépenses encourues pour la phase de  
 2 conception terminée en juillet 2015 et la phase de réalisation toujours en cours.

3 La projection des coûts est basée sur le scénario d'implantation de la nouvelle solution au 1<sup>er</sup> avril  
 4 2017 et tient compte de toute l'information disponible au moment de la rédaction du présent  
 5 rapport de suivi.

6 Les écarts présentés et expliqués à la suite du tableau représentent la différence entre les  
 7 montants budgétés et les plus récentes projections de coûts.

**PROJECTION DES COÛTS GLOBAUX AU 30 SEPTEMBRE 2016**  
**(M\$)**

Description	Projection initiale (1)	Réel au 30 septembre 2016 (2)	Projeté (3)	Total projection finale (4) = (2+3)	Écart (5) = (4-1)
<b>INVESTISSEMENTS CAPITALISABLES</b>					
Capital humain (interne et externe)	13,2	10,3	6,7	17,0	3,8
Logiciel et équipement	1,1	0,7	0,1	0,8	(0,3)
Contingence	1,4	0,0	0,0	0,0	(1,4)
<b>TOTAL – INVESTISSEMENT</b>	<b>15,7</b>	<b>11,0</b>	<b>6,8</b>	<b>17,8</b>	<b>2,1</b>
<b>DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>					
Capital humain (interne et externe)	1,5	0,4	0,6	1,0	(0,5)
Logiciel et équipement	0,3	0,0	0,4	0,4	0,1
Contingence	0,2	0,0	0,0	0,0	(0,2)
<b>TOTAL – EXPLOITATION</b>	<b>2,0</b>	<b>0,4</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>	<b>(0,6)</b>
<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	<b>17,7</b>	<b>11,4</b>	<b>7,8</b>	<b>19,2</b>	<b>1,5</b>

### **3.2 EXPLICATIONS DES ÉCARTS**

#### Investissements capitalisables :

- 1       • Capital humain (interne et externe) : augmentation de 3,8 M\$
  - 2           ○ L'écart au niveau des ressources internes et externes s'explique principalement
  - 3           par l'approbation de demandes de changement soumises par Blackstone, et la
  - 4           décision de reporter la date d'implantation du 1<sup>er</sup> octobre 2016 au 1<sup>er</sup> avril 2017
  - 5           suite à l'inondation à Chennai et à la difficulté d'implanter la nouvelle solution
  - 6           pendant la période hivernale.
  - 7           ○ Ressources Blackstone
    - 8               ▪ Augmentation de 1,2 M\$ pour la réalisation de demandes de changement
    - 9               approuvées par Gaz Métro à la suite de la révision de la portée des
    - 10              livrables de Blackstone pendant la phase de réalisation.
    - 11              ▪ Augmentation de 0,6 M\$ pour les efforts additionnels reliés au nouveau
    - 12              calendrier de réalisation, notamment pour le support à la préparation et à
    - 13              l'exécution des tests.
  - 14           ○ Ressources internes et externes Gaz Métro
    - 15               ▪ Augmentation de 1,9 M\$ pour les efforts additionnels reliés au nouveau
    - 16               calendrier de réalisation, notamment pour l'ajustement des
    - 17               développements internes, la préparation et la réalisation des tests, la
    - 18               formation des utilisateurs, la conversion et l'intégration des systèmes ainsi
    - 19               que la gestion du projet.
    - 20               ▪ Augmentation de 0,1 M\$ pour divers frais, notamment les déplacements
    - 21               additionnels des membres de l'équipe du projet au siège social de
    - 22               Blackstone, les frais de traduction de l'application Trellis et les tests de
    - 23               sécurité.
- 24       • Logiciel et équipement : réduction de 0,3 M\$
  - 25           ○ L'écart s'explique par l'identification d'une solution technologique plus économique
  - 26           pour assurer la haute disponibilité de la nouvelle solution.

- 1 • Contingence : réduction de 1,4 M\$
  - 2 ○ L'écart s'explique par l'utilisation complète de la contingence de projet prévue pour
  - 3 les investissements capitalisables, afin d'absorber, en partie, les coûts
  - 4 additionnels.

Dépenses d'exploitation :

- 5 • Capital humain (interne et externe) : réduction de 0,5 M\$
  - 6 ○ L'écart au niveau des ressources internes et externes s'explique principalement
  - 7 par la réduction des efforts en période de stabilisation (post-implantation). En effet,
  - 8 le report de la date d'implantation permet d'effectuer davantage de tests pendant
  - 9 la phase de réalisation ce qui réduit les correctifs à apporter à la suite de la mise
  - 10 en service du nouveau système. Cette réduction est de 0,3 M\$ pour Blackstone et
  - 11 de 0,2 M\$ pour Gaz Métro.
- 12 • Logiciel et équipement : augmentation de 0,1 M\$
  - 13 ○ Cet écart provient des frais additionnels de maintenance du logiciel Trellis pour la
  - 14 première année suivant la mise en service du nouveau système. Ces frais sont
  - 15 reliés aux demandes de changement consenties à Blackstone.
- 16 • Contingence : réduction de 0,2 M\$
  - 17 ○ Compte tenu de l'écart favorable de 0,5 M\$ prévu pour les dépenses d'exploitation
  - 18 en capital humain, Gaz Métro considère qu'elle n'aura pas besoin de la
  - 19 contingence de 0,2 M\$.

#### 4 IMPACT TARIFAIRE INITIAL ET PROJETÉ DU PROJET

20 L'effet des variations de coûts du projet sur les tarifs se retrouve au tableau ci-dessous. L'impact  
21 tarifaire a été calculé sur une période de 10 ans.

Description	Impact tarifaire initial	Impact tarifaire projeté
Valeur actuelle de l'effet sur les tarifs (10 ans)	20,1 M\$	23,3 M\$

**Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte du suivi du projet de modernisation de la solution informatique utilisée pour la gestion des approvisionnements gaziers.**