

RAPPORT DE SUIVI**PROJET DE MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION INFORMATIQUE POUR LA
GESTION DES INTERVENTIONS DE SERVICE (MOBILITÉ)**

1 Le 22 février 2019, dans le cadre du dossier R-4080-2019, Énergir, s.e.c. (Énergir) demandait à
2 la Régie de l'énergie (Régie) que la réalisation de la phase 2 du projet, dont le coût total est
3 estimé à 6,2 M\$, soit approuvée. Le calendrier prévoyait que la phase 2 du projet serait réalisée
4 de février 2019 à avril 2020, avec un déploiement progressif aux utilisateurs de janvier à
5 avril 2020.

6 Le projet de mise en place d'une solution informatique pour la gestion des interventions de service
7 (Mobilité) a été approuvé le 27 mai 2019 par la décision D-2019-062 de la Régie. Dans celle-ci,
8 la Régie demandait à Énergir de faire un suivi du projet dans le cadre des dossiers d'examen des
9 rapports annuels.

10 En décembre 2019, ayant constaté une hausse des coûts du projet qui pourrait dépasser le seuil
11 de 15 %, Énergir a informé et fourni à la Régie des explications détaillées sur les dépassements
12 de coûts du projet. La mise en production technique et le déploiement graduel aux utilisateurs
13 avaient aussi été retardés à avril 2020.

14 Le 16 octobre 2020, Énergir a informé la Régie que les coûts du projet étaient dorénavant évalués
15 à [REDACTÉ] par rapport à la projection révisée de [REDACTÉ] annoncée en décembre 2019, et que le
16 début du déploiement graduel de la solution aux utilisateurs, prévu pour avril 2020, était reporté
17 à février 2021.

1 STATUT DE L'AVANCEMENT DU PROJET AU 30 SEPTEMBRE 2020

18 Les travaux de préparation des données dans les systèmes sources ainsi que ceux
19 d'uniformisation des processus de planification, d'opérationnalisation et d'initiation des travaux
20 ont été complétés et déployés avec succès. Cependant, la mise en production technique a dû
21 être reportée en novembre 2020 et le déploiement graduel aux utilisateurs en février 2021 en
22

1 raison des changements de portée fonctionnelle, une plus grande complexité technique et
2 l'avènement de la COVID-19.

Portée fonctionnelle

3 La vision et l'intention du projet étaient originellement de déployer une solution de marché et
4 d'implanter les meilleures pratiques. Cette vision d'une implantation de type vanille de la solution
5 a cependant dû être modifiée pour permettre une portion de développement sur-mesure afin
6 d'assurer la continuité des opérations du système existant lors de la migration à la nouvelle
7 solution. L'expertise et la connaissance de l'actuelle solution de Mobilité n'étant plus disponibles
8 au sein de l'entreprise, il avait été complexe pour Énergir de déterminer le périmètre exact visé
9 par la gestion des interventions de service.

10 Les tests se sont aussi avérés beaucoup plus complexes et longs que prévu, notamment en ce
11 qui concerne les formulaires de réalisation. En progressant dans les tests, Énergir a découvert
12 que de nouvelles règles de gestion devaient être développées (affichage, validation, traitement).
13 Celles-ci ont entraîné des « reworks », des changements à la solution et des tests additionnels.
14 De plus, Énergir a rencontré des contraintes et/ou limites au niveau du produit de ServiceMax qui
15 ont dû être contournées afin d'implanter les requis initiaux du projet.

Complexité technique

16 Les problèmes suivants, découlant de la complexité du projet, ont aussi nécessité plus de temps
17 de stabilisation, d'investigation et d'améliorations techniques :

- 18 - L'ancienne solution reposait sur une architecture maintenue à 100 % dans les
19 infrastructures d'Énergir comparativement à la nouvelle solution infonuagique du projet.
- 20 - La nouvelle solution imposait des limites dans les optimisations possibles, notamment au
21 niveau de la performance.
- 22 - Des changements ont impliqué des travaux imprévus sur l'ensemble des composantes de
23 la solution, notamment dans les systèmes internes comme SAP.
- 24 - En parallèle, des problèmes de stabilité et de performance au niveau de l'intégration entre
25 SAP et la nouvelle solution Mobilité ont été rencontrés.

COVID-19

1 Enfin, la COVID-19 a forcé Énergir à retarder le déploiement et à revoir plusieurs activités,
2 notamment la formation. La stratégie de formation a dû être adaptée complètement et le matériel
3 de formation a dû être revu afin de permettre la tenue de classes virtuelles (au lieu de classes en
4 présentiel) avec des groupes plus restreints, des durées étendues et des ressources
5 d'accompagnement non prévues. De plus, comme mentionné dans la lettre du 16 octobre 2020,
6 le contexte sanitaire a réduit la proximité physique des équipes travaillant au projet, ce qui a eu
7 pour effet de compliquer les communications et de ralentir la résolution de problèmes.

1.1 ACTIONS CORRECTIVES ENTREPRISES

8 Les mesures suivantes ont été prises afin de remédier à la situation :

1.1.1 Réalignement du rôle de l'Intégrateur

9 Le rôle de l'Intégrateur Accenture a été revu. Il lui a été demandé, tel qu'attendu et défini
10 dans l'entente contractuelle, d'augmenter la qualité de ses tests, d'encadrer les tests
11 intégrés des fonctionnalités (de bout-en-bout entre SAP et ServiceMax), et d'exercer un
12 rôle plus important dans la gestion globale du projet.

1.1.2 Gestion des changements de portée

13 Au cours de la réalisation du projet, un lot important d'écarts entre la solution Mobilité
14 originale (l'actuelle) et la solution cible (solution visée par la nouvelle solution) ont été
15 identifiés. Énergir est d'avis que ces écarts imprévus s'expliquent par l'absence au sein
16 de l'entreprise des ressources ayant participé, à l'époque, à la construction de la solution
17 actuelle. Cette perte d'expertise a contribué au fait que plusieurs fonctionnalités non
18 identifiées par Énergir, et essentielles à la gestion de ses interventions de service, se sont
19 avérées ne pas être couvertes par la solution standard de ServiceMax. C'est ainsi
20 qu'Énergir a été contrainte de s'éloigner de l'implantation de type vanille qui aurait permis
21 de minimiser les personnalisations de la nouvelle solution informatique. Dans ce contexte,
22 tous les écarts identifiés ont fait l'objet d'une analyse rigoureuse et l'effort supplémentaire
23 associé à ces changements a été approuvé par la haute direction.

24 Énergir s'est assurée que chacun de ces changements soit correctement documenté et
25 priorisé au-delà de l'équipe responsable du projet. Ces changements ont ensuite été

1 assignés à des jalons de livraisons. Il a été convenu que tout ce qui n'était pas prévu dans
 2 la portée initiale du projet et qui n'est pas critique aux opérations pour le déploiement de
 3 la solution dans les bureaux d'affaires, ne sera pas intégré au projet Mobilité. Au besoin,
 4 ces fonctionnalités pourraient être réalisées plus tard en Évolution au-delà du projet.

1.1.3 Revue de la stratégie et de durée du déploiement

5 La stratégie de déploiement a également été revue. Il a été convenu de réaliser dans un
 6 premier temps une implantation afin de déployer en production les composantes
 7 techniques développées depuis le début du projet. Dans un deuxième temps, un
 8 déploiement sera effectué dans un seul « petit » bureau d'affaire (Abitibi) pour tester et
 9 roder la solution avant de la déployer plus progressivement aux autres bureaux d'affaires.
 10 Cela permettra de tester la solution en impliquant directement les utilisateurs et par le fait
 11 même avoir une solution plus éprouvée, stable et performante avant d'entreprendre les
 12 bureaux d'affaires de plus grande envergure. Au cours de cette période, la solution de
 13 Mobilité actuelle cohabitera avec la nouvelle solution de Mobilité. L'objectif est de
 14 prolonger la période de validation de la solution sans compromettre les opérations sur le
 15 terrain.

1.2 ÉCHÉANCIER RÉVISÉ

16 L'échéancier du projet a été revu en fonction de la stratégie de déploiement révisée.

Principales activités	Échéancier initial	Échéancier révisé
Phase initiale (complétée)	Novembre à janvier 2019	Novembre à janvier 2019
Phase préparatoire aux activités de réalisation (complétée)	Février à avril 2019	Février à avril 2019
Phase de réalisation itérative (en cours)	Avril à décembre 2019	Avril 2019 à février 2021
Mise en production technique (complétée)	Décembre 2019	Novembre 2020
Formation et déploiement graduel aux utilisateurs	Janvier à février 2020	Février à avril 2021
Support post-implantation et retrait des actifs désuets	Janvier à avril 2020	Février à avril 2021

2 COÛTS DU PROJET ET EXPLICATIONS DES ÉCARTS

2.1 COÛTS DU PROJET

1 Au 30 septembre 2020, les coûts projetés totaux sont maintenant évalués à [REDACTÉ], soit une
2 augmentation de [REDACTÉ] par rapport à la projection initiale de 6,2 M\$. Les coûts réels sont
3 constitués des dépenses encourues de [REDACTÉ] pour la phase 1 terminée en janvier 2019 et de
4 celles encourues de [REDACTÉ] pour la phase 2 en cours de réalisation. Le tableau suivant présente
5 les montants budgétés au moment du dépôt de la demande d'investissement au dossier
6 R-4080-2019, les sommes encourues en date du 30 septembre 2020 et la projection des coûts
7 qui sont requis pour compléter le projet.

8 La projection des coûts est basée sur le scénario révisé d'une mise en production technique en
9 novembre 2020 et tient compte de toute l'information disponible au moment de la rédaction du
10 présent rapport de suivi.

Ce tableau est déposé sous pli confidentiel.

2.2 EXPLICATIONS DES ÉCARTS

Investissements :

- 1 • Capital humain (interne et externe) : augmentation de [REDACTED]
- 2 L'écart de coûts relatifs aux ressources internes et externes s'explique par :
- 3 ○ la prolongation de la période de réalisation du projet afin de combler les retards
- 4 identifiés dans la livraison du projet prolongeant d'autant l'affectation des
- 5 ressources internes et externes;
- 6 ○ tel que mentionné à la section 1.1.2, les demandes de changement approuvées
- 7 ont dû être réalisées. Celles-ci ont nécessité des amendements au contrat de
- 8 l'Intégrateur Accenture, et une augmentation des efforts d'intégration à SAP;
- 9 ○ la prolongation des ressources de formation et de gestion de changement; et
- 10 ○ un déploiement progressif pendant une plus grande période.

3 IMPACT TARIFAIRE INITIAL ET PROJETÉ DU PROJET

- 1 L'effet des variations de coûts du projet sur les tarifs se retrouve au tableau ci-dessous. L'impact
2 tarifaire a été calculé en tenant compte de la décision D-2019-062, qui autorise l'intégration à la
3 base de tarification, et leur amortissement sur une période de 5 ans.

Description	Impact initial	Impact projeté
Impact tarifaire 5 ans (000 \$)	7 143 \$	██████████

Énergir demande à la Régie de prendre acte du suivi du projet de mise en place d'une solution informatique pour la gestion des interventions de service (Mobilité).