

**STRATÉGIE DE
GESTION DES ACTIFS**

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	3
1.1	Sommaire des phases précédentes	4
1.2	Suivis actuels	5
2	Les processus liés au gestionnaire d'actifs	6
2.1	Processus « Identification des menaces »	7
2.2	Processus « Gestion des risques »	7
2.3	Processus « Planification des solutions »	8
2.4	Processus « Optimisation du portfolio des projets »	9
2.5	Processus « Réalisation du portfolio des projets »	11
3	Échéancier et coûts totaux anticipés pour les prochaines années	12
3.1	Catégorie Risques	12
3.2	Catégorie Respect des exigences	14
3.3	Catégorie Enjeux clients – capacité hydraulique	16
3.4	Catégorie Amélioration des actifs	17
4	Conclusion	19

1 INTRODUCTION

❖ Quel est l'objet du présent document?

1 Dans sa décision D-2011-182, la Régie de l'énergie (« la Régie ») demandait à Société en
2 commandite Gaz Métro (« Gaz Métro ») un statut sur le développement de la Stratégie de
3 gestion des actifs qui devait inclure un échéancier ainsi qu'une évaluation des coûts
4 totaux et anticipés prévus au cours des prochaines années.

5 Afin de répondre à cette demande, Gaz Métro présente un bref rappel des phases qui ont
6 permis de rendre opérationnelle cette stratégie et celle-ci sera ensuite détaillée.

7 En ce qui a trait à l'évaluation des coûts totaux et anticipés de même qu'à l'échéancier de
8 réalisation, les informations inhérentes seront présentées à la section 3 du présent
9 document.

❖ Pouvez-vous décrire les objectifs de la stratégie de gestion des actifs et les éléments pour
en assurer son succès?

10 Au départ, il est important de souligner que la stratégie de gestion des actifs est une approche
11 centrée sur les risques. Elle vise en fait à gérer l'équilibre entre les risques, les coûts et la
12 performance.

13 Afin d'assurer le succès de cette stratégie, il est essentiel :

- 14 > d'avoir bien défini les rôles et responsabilités des intervenants de la gestion des actifs
15 au sein de l'organisation et mis en place les processus requis;
- 16 > d'avoir une bonne connaissance des infrastructures qui constituent les actifs
17 physiques de l'entreprise;
- 18 > d'être en mesure d'identifier les menaces qui peuvent potentiellement représenter un
19 risque au-delà du seuil de tolérance pour chacune des valeurs d'affaires de
20 l'entreprise;

- 1 ▶ d'élaborer une méthodologie rigoureuse, et la plus objective possible, permettant
- 2 d'évaluer si ces menaces représentent un risque jugé au-delà du seuil de tolérance
- 3 acceptable par Gaz Métro;
- 4 ▶ de déterminer, pour chacun des risques, les solutions possibles et la recommandation
- 5 qui permet de les ramener sous le seuil de tolérance;
- 6 ▶ d'établir les coûts et les échéanciers de réalisation des solutions retenues;
- 7 ▶ de faire un plan de réalisation annuel et pluriannuel des solutions retenues;
- 8 ▶ de faire le bilan des réalisations et des risques mitigés en cours d'année; et
- 9 ▶ de revoir la priorisation des projets de façon constante en fonction des besoins, des
- 10 urgences et des contraintes internes et externes.

1.1 Sommaire des phases précédentes

- ❖ Pouvez-vous résumer brièvement les étapes qui ont été suivies depuis la décision D-2009-010 de la Régie?

11 Tel qu'initialement demandé par la Régie dans sa décision D-2009-010, Gaz Métro a présenté
12 des suivis dans le cadre de la Cause tarifaire 2011 puis de la Cause tarifaire 2012.

13 La phase 1 (Cause tarifaire 2011) de la Stratégie de gestion des actifs était orientée vers la
14 vision et l'élaboration de la philosophie de gestion des actifs vers laquelle Gaz Métro voulait se
15 diriger. Au cours de cette phase, les trois grands rôles des intervenants de la gestion des actifs
16 (propriétaire d'actifs, gestionnaire d'actifs et fournisseur de services) ont été identifiés et définis,
17 ce qui a notamment permis de déterminer les valeurs d'affaires de l'entreprise, d'établir les
18 matrices de risques pour chacune d'elles et d'y fixer le seuil de tolérance. Rappelons que les six
19 valeurs d'affaires de Gaz Métro sont la sécurité, la fiabilité d'approvisionnement, les impacts
20 financiers, la conformité légale et réglementaire, la réputation de l'entreprise et la protection de
21 l'environnement. L'inventaire des actifs a également été fait et un premier bilan de santé de ces
22 actifs a été réalisé sur la base des données disponibles. En outre, les quatre catégories de
23 projets d'investissement ont été définies. Enfin, un exercice préliminaire a également permis
24 d'identifier quatre risques à considérer en priorité, soit les régulateurs intérieurs, les joints
25 mécaniques, les branchements sans colonne montante et les conduites intérieures franchissant
26 des murs coupe-feu.

1 La phase 2 (Cause tarifaire 2012) était orientée vers la réalisation d'analyses de risques
2 systématiques des quatre risques identifiés au cours de la phase 1. Au cours de cette phase,
3 des plans d'action ont été élaborés permettant de préciser les quantités et les emplacements
4 des actifs impliqués, de même que les coûts et les échéanciers de réalisation des mesures de
5 mitigation. C'est également au cours de cette phase que le processus intérimaire permettant
6 d'alimenter la banque de données-incidents a été opérationnalisé.

1.2 Suivis actuels

❖ Quelles sont les dernières étapes qui ont été complétées?

7 Au cours de la dernière année, Gaz Métro s'est appliquée à finaliser le développement de sa
8 stratégie de gestion des actifs. La phase 3, qui est l'objet du présent document, est orientée
9 vers l'opérationnalisation interne et externe de la stratégie.

10 Un des éléments clés de cette phase a consisté à compléter l'élaboration de la Stratégie et à
11 rendre opérationnels les processus relevant du gestionnaire d'actifs.

12 Dans le présent document, Gaz Métro explique chacun des cinq processus finalisés au cours
13 de la dernière année et comment ils permettent de rendre plus opérationnelle et fluide la
14 Stratégie de gestion des actifs.

15 Le travail effectué au cours de la dernière année permet en outre à Gaz Métro de soumettre à
16 la Régie un plan pluriannuel des coûts anticipés pour les prochaines années selon les diverses
17 catégories d'investissement qui ont été définies dans le cadre de la phase 1.

❖ Est-ce que Gaz Métro considère que le développement de sa Stratégie de gestion des
actifs est complété?

18 Gaz Métro considère que le développement de la Stratégie de gestion des actifs est
19 effectivement complété. Les ajustements qui y seront apportés au cours des prochaines années
20 s'inscriront dans une approche d'amélioration continue et non dans une refonte substantielle et
21 fondamentale de la stratégie. Gaz Métro œuvrera à faire vivre la nouvelle approche
22 développée.

2 LES PROCESSUS LIÉS AU GESTIONNAIRE D'ACTIFS

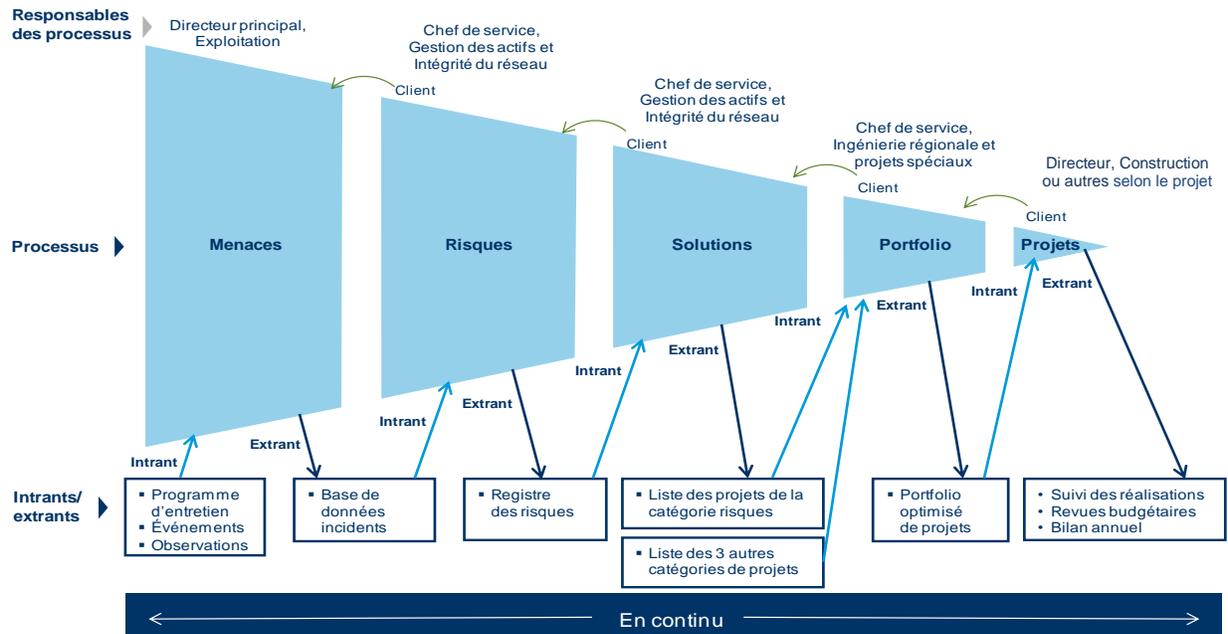
❖ Quels sont les processus qui relèvent du gestionnaire d'actifs?

1 Chacun des processus dont il sera question ci-dessous est placé sous la responsabilité d'un
2 gestionnaire qui doit veiller à décrire en détail les étapes de ce processus et s'assurer que
3 chaque intervenant en faisant partie comprend bien son rôle et l'applique de manière
4 systématique, répétitive et uniforme à travers l'organisation.

5 Il est important de souligner que l'enchaînement des divers processus permet à Gaz Métro de
6 mettre en application les grands principes de l'approche centrée sur les risques qui consiste à
7 prioriser et réaliser les projets qui permettront de mitiger les risques qui auront été évalués
8 comme excédant le seuil de tolérance établi par le propriétaire d'actifs.

9 L'illustration ci-dessous permet de visualiser l'enchaînement des processus qui relèvent du
10 gestionnaire d'actifs.

ILLUSTRATION 1
SOMMAIRE DES PROCESSUS DU GESTIONNAIRE D'ACTIFS



11 Chacun de ces processus sera décrit au cours des sections suivantes.

2.1 Processus « Identification des menaces »

❖ Quel est l'objectif du processus d'identification des menaces?

1 Ce processus¹ a pour objectif d'identifier les menaces qui pourraient affecter les différentes
2 catégories d'actifs de Gaz Métro. Pour ce faire, chaque employé doit, dans le cadre de la
3 réalisation des programmes préventifs et correctifs ainsi que des interventions d'urgence, saisir
4 toutes les informations pertinentes sur les événements qui constituent des incidents, soit :

- 5 > les fuites souterraines;
- 6 > les accumulations de gaz dans les bâtiments excédant 5 % de la limite inférieure
7 d'explosivité (L.I.E.); et
- 8 > les situations inusitées ou jugées préoccupantes.

9 Les informations pertinentes à chacun de ces incidents sont colligées à l'intérieur de la base de
10 données-incidents, qui constitue l'extrait de ce processus.

11 Le processus « Identification des menaces » est illustré à l'annexe A.

2.2 Processus « Gestion des risques »

❖ Quel est le but et quelles sont les principales étapes du processus de gestion des risques?

12 Ce processus a pour but d'identifier les menaces que Gaz Métro juge excéder le seuil de
13 tolérance au risque.

14 La première étape de ce processus consiste à classer les incidents internes identifiés dans le
15 processus précédent de même qu'à identifier et classer les menaces externes. Ces menaces
16 externes proviennent d'informations de différentes sources liées à l'industrie gazière² qui
17 pourraient s'appliquer aux installations de Gaz Métro et représenter une menace.

18 En second lieu, les incidents internes et les menaces externes pour lesquels une analyse de
19 risques formelle est requise sont identifiés. Ces résultats sont présentés au Comité de gestion

¹ Originellement inclus au processus « gestion des risques », Gaz Métro a déterminé en 2011 qu'il était plus approprié de faire de cette démarche un processus en soi.

² Notamment : Ordonnances de l'ONE (Office national de l'énergie), Bulletins de sécurité du BST (Bureau de la sécurité des transports du Canada), documents émanant d'autres organismes de réglementation canadienne tels le TSSA (Technical Standards and Safety Authority) ou américains tels le PHMSA (Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration), documents produits par des organismes impliqués dans l'industrie gazière (Canadian Gas Association, American Gas Association, Pipeline Safety Trust)

1 du risque qui prend connaissance des résultats de l'analyse initiale et commente et endosse les
2 recommandations. Celles-ci sont par la suite présentées au Comité directeur de la gestion des
3 actifs.

4 Les menaces retenues comme présentant des risques pour Gaz Métro sont incluses au
5 Registre des risques qui devient l'intrant du processus suivant.

6 Le processus « Gestion des risques » est illustré à l'annexe B.

2.3 Processus « Planification des solutions »

❖ Quel est le but et quelles sont les principales étapes du processus de planification des solutions?

7 Afin de ramener les risques identifiés précédemment sous le seuil de tolérance, différentes
8 solutions doivent être identifiées, évaluées et présentées pour approbation au Comité directeur
9 de la gestion des actifs; ce sont les objectifs du processus « Planification des solutions ».

10 Compte tenu de la complexité de la majorité des risques à mitiger et afin de prendre en
11 considération toutes les solutions possibles, un groupe de travail est mis sur pied. Il est formé
12 d'experts de différentes disciplines et est responsable de l'ensemble des étapes de ce
13 processus.

14 La première étape consiste à définir les différentes solutions qui peuvent avoir un effet à la
15 baisse sur le risque. Le groupe de travail doit vérifier si des projets déjà en cours ou des
16 activités correctives planifiées pourraient avoir un impact sur le risque.

17 Une fois cette vérification complétée et s'il s'avère que le risque n'est pas mitigé adéquatement,
18 de nouvelles solutions pour réduire le risque doivent être générées. Il est important de souligner
19 que les solutions envisagées peuvent être de différentes natures selon le risque considéré : il
20 peut s'agir par exemple de projets d'investissement (remplacement ou réhabilitation), de
21 programmes d'entretien nouveaux ou modifiés, de programmes de sensibilisation ou autres.

22 L'étape qui suit sert à sélectionner les solutions à retenir pour une analyse plus approfondie.
23 Pour ce faire, chacune des solutions identifiées à l'étape précédente doit être documentée
24 sommairement et classée en fonction de son impact sur le risque. Il est également de première

1 importance de vérifier s'il existe des synergies entre ces solutions et des activités ou projets
2 déjà en cours. Selon les cas, différentes solutions possibles sont envisagées et évaluées, et
3 une recommandation est émise.

4 Chacune des solutions retenues doit être évaluée. Le groupe de travail procède à une
5 description de chaque solution et à une estimation des coûts et de l'échéancier de réalisation.
6 La recommandation d'une solution pour chaque risque est par la suite développée de même
7 que la mise en place d'un plan d'action détaillé. Une fois ces travaux complétés, les résultats
8 doivent être présentés successivement au Comité de gestion du risque et au Comité directeur
9 de la gestion des actifs qui peuvent les approuver tel quels ou demander que des modifications
10 soient apportées.

11 Les solutions retenues pour mitiger l'ensemble des risques constituent la liste des projets de la
12 catégorie Risques qui sera l'un des intrants du processus suivant.

13 Le processus « Planification des solutions » est illustré à l'annexe C.

2.4 Processus « Optimisation du portfolio des projets »

❖ Quel est l'objectif du processus « optimisation du portfolio des projets »?

14 L'objectif de ce processus est de déterminer, à partir de la liste de tous les projets requis
15 (portfolio long terme), la liste et le budget requis pour l'année à venir (portfolio court terme).

16 Les trois processus décrits jusqu'à maintenant visent uniquement à déterminer les projets de la
17 catégorie Risques. Toutefois, à ce stade-ci, le champ d'application de la Stratégie de gestion
18 des actifs est élargi aux autres catégories de projets, ceux-ci étant identifiés dans le cadre des
19 activités courantes des chargés d'ingénierie de la direction Ingénierie, gestion des actifs et
20 géomatique.

21 L'exercice d'optimisation se fait en simulant plusieurs scénarios de portfolio de projets et tient
22 compte de différents critères comme la capacité financière de l'entreprise, la disponibilité de la
23 main-d'œuvre interne et externe, les besoins, priorités et échéanciers des organisations comme
24 les villes, les ministères et autres partenaires d'affaires.

1 Dans le cas spécifique des projets des catégories Respect des exigences et Enjeux clients –
2 capacité hydraulique, il est important de souligner une contrainte additionnelle applicable à
3 ceux-ci puisque les projets doivent, en raison de leur nature, souvent être planifiés et réalisés à
4 des moments bien précis. Par exemple, la relocalisation d'une conduite requise dans le cadre
5 d'un projet du ministère des Transports du Québec (« MTQ ») doit s'effectuer à une étape
6 spécifique de l'échéancier de réalisation du projet du MTQ. Ainsi, pour la majorité des projets de
7 ces deux catégories, Gaz Métro dispose d'une flexibilité plus limitée quant à l'échéancier de
8 réalisation.

9 En ce qui a trait à la catégorie Amélioration des actifs, puisqu'il s'agit de projets visant à assurer
10 la pérennité des infrastructures ou l'implantation de nouvelles technologies, leur échéancier de
11 réalisation est davantage flexible.

❖ Quelles sont les principales étapes du processus d'optimisation du portfolio des projets?

12 La première étape du processus est de définir les options des investissements du portfolio. Le
13 gestionnaire du portfolio doit d'abord consolider, valider et regrouper toutes les données du
14 portfolio. L'état d'avancement des projets déjà en cours, les dépenses engagées et les révisions
15 des prévisions de coûts constituent des données essentielles à l'optimisation du portfolio de
16 projets. Les contraintes non financières (ex. : capacité d'exécution des entrepreneurs externes
17 et des équipes internes de construction, enjeux politiques, enjeux avec la clientèle, contraintes
18 municipales, projets du MTQ) qui peuvent avoir une incidence sur la capacité de réalisation des
19 projets doivent être considérées.

20 L'étape subséquente décrit en détail la séquence devant mener à l'approbation du portfolio
21 optimisé à l'interne, par le propriétaire d'actifs. Des scénarios montrant différentes options
22 d'investissement sont préparés et présentés et un scénario final est retenu. Il est par la suite
23 soumis à la Régie dans le cadre du dossier tarifaire annuel ou d'un dossier spécifique si sa
24 valeur est supérieure à 1,5 M\$. Le portfolio approuvé constitue l'intrant du processus suivant.

25 Le processus « Optimisation du portfolio de projets » est illustré à l'annexe D.

2.5 Processus « Réalisation du portfolio des projets »

❖ Quels sont le but et les principales étapes du processus de réalisation du portfolio des projets?

1 Ce processus est celui qui décrit les étapes de l'exécution des projets inclus dans le portfolio
2 annuel qui a été approuvé par le propriétaire d'actifs.

3 La première étape de ce processus est l'établissement des niveaux de service. Cela se fait par
4 le biais des ententes convenues avec les entrepreneurs externes ou les exécutants internes
5 pour assurer que les projets seront réalisés dans les délais requis, dans le respect des budgets
6 et selon le niveau de qualité attendu. Il est primordial que ces ententes considèrent les
7 disponibilités de main-d'œuvre tant à l'interne qu'à l'externe, les contraintes externes
8 (exigences municipales, approvisionnements des matériaux, environnement) et les contraintes
9 climatiques.

10 La seconde étape est la gestion et la communication des résultats. Des engagements ont été
11 pris auprès du propriétaire d'actifs lors de l'approbation du portfolio de projets. Or, des
12 changements peuvent survenir en cours de route et nécessiter des modifications à la liste
13 initiale des projets, que ce soit en raison de l'identification de nouveaux risques prioritaires, de
14 nouveaux projets requis par des organismes externes tels que le MTQ ou de l'émergence de
15 contraintes affectant les coûts ou l'échéancier des projets prévus. Lors des révisions
16 budgétaires, ces changements sont présentés au propriétaire d'actifs qui les approuve, le cas
17 échéant.

18 Le responsable du processus doit finalement préparer un bilan annuel des réalisations. Ce bilan
19 annuel est présenté au gestionnaire d'actifs et aux responsables des quatre autres processus
20 de la gestion des actifs.

21 Le processus « Réalisation du portfolio de projets » est illustré à l'annexe E.

3 ÉCHÉANCIER ET COÛTS TOTAUX ANTICIPÉS POUR LES PROCHAINES ANNÉES

1 Les tableaux 1 à 4 de la présente section présentent, pour chaque catégorie de projets
2 d'investissement, l'évaluation des coûts anticipés et l'échéancier de leur réalisation pour les
3 prochaines années, tel que demandé par la Régie dans sa décision D-2011-182. Un sommaire
4 de ces coûts se retrouve au tableau 5. Les coûts totaux prévus présentés sont ceux depuis le
5 début des projets.

❖ Quelles sont les prévisions d'investissement en amélioration de réseau pour les prochaines années?

6 L'opérationnalisation de la stratégie de gestion des actifs permet à Gaz Métro d'établir les
7 prévisions des investissements nécessaires pour les prochaines années. Les prochaines
8 sections décrivent brièvement la nature des projets retrouvés sous chacune des quatre
9 catégories de projets d'investissement ainsi que les investissements qui sont prévus y être
10 complétés. Ces prévisions sont basées sur :

- la connaissance actuelle de l'état des différentes catégories d'actifs;
- l'historique des investissements requis dans le cadre de projets initiés par le MTQ ou les municipalités; et
- l'historique des travaux correctifs urgents requis pour colmater les fuites sur le réseau (bris par les tiers, corrosion, etc.).

3.1 Catégorie Risques

❖ Pouvez-vous décrire quels projets se retrouvent sous la catégorie Risques?

11 Il s'agit de projets requis à la suite de situations représentant des risques par rapport aux
12 valeurs d'affaires de Gaz Métro et qui se situent au-delà du seuil de tolérance.

❖ Quels investissements liés aux divers éléments de la catégorie Risques seront complétés au cours des prochaines années?

13 Les éléments de risque pour lesquels des projets seront mis en place au cours des prochaines
14 années sont les suivants :

TABLEAU 1
CATÉGORIE RISQUES

PLAN PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS					
PROJETS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	<i>(M\$)</i>	<i>(M\$)</i>	<i>(M\$)</i>	<i>(M\$)</i>	<i>(M\$)</i>
Régulateurs intérieurs ⁽¹⁾	3	3	3	3	3
Joints mécaniques ⁽²⁾	5,8	6	5,9	-----	-----
BI sans colonne montante ⁽³⁾	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Conduites de gaz traversant un égout (cross bore) ⁽⁴⁾	0,2	1,5	1,5	1	1
Vannes à fermeture automatique ⁽⁵⁾	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Odorisation ⁽⁶⁾	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Risques non connus à ce jour ⁽⁷⁾	0	1	1	5	5
TOTAL	10,1	13,6	13,5	11,1	11,1

⁽¹⁾ Les investissements totaux prévus sont de 29,4 M\$. L'échéancier prévoit que le projet sera complété en 2020.

⁽²⁾ Les investissements totaux prévus sont de 43,9 M\$.

L'élimination des joints mécaniques se retrouve sous deux catégories de projets : la catégorie *Risques* pour les projets prévus par Gaz Métro et la catégorie *Respect des exigences* qui est décrite au tableau 2. Dans le cas de la catégorie *Risques*, les investissements prévus sont de 5,8 M\$ en 2012-2013, 6,0 M\$ en 2013-2014 et 5,9 M\$ en 2014-2015.

L'élimination des joints mécaniques est prévue être complétée en 2015.

⁽³⁾ Les investissements totaux prévus sont de 0,5 M\$. L'échéancier prévoit que le projet sera complété en 2017.

⁽⁴⁾ Les mesures de mitigation permettant d'atténuer ce risque impliquent également des dépenses d'exploitation. Celles-ci sont évaluées à 552 k\$ en 2012-2013 et à 1,2 M\$ en 2013-2014.

⁽⁵⁾ Les investissements requis pour les cinq prochaines seraient évalués à environ 0,5 M\$ par an.

Les vannes à fermeture automatique sont des équipements conçus pour permettre, qu'advenant une rupture de conduite, il soit possible d'arrêter l'alimentation en gaz naturel sans qu'un déplacement à l'emplacement de la vanne soit requis.

Au cours des dernières années, des fermetures inopinées de ces vannes sont survenues chez Gaz Métro et chez d'autres entreprises gazières nord-américaines, mettant à risque la fiabilité de l'approvisionnement en gaz naturel de la clientèle.

Les processus d'identification des menaces et de gestion des risques décrits précédemment ont permis de déterminer qu'il s'agit d'un risque. La solution retenue est de modifier le système de fermeture automatique par un système de fermeture à distance.

⁽⁶⁾ Les investissements totaux prévus sont estimés à 15 M\$. Le projet est prévu être complété en 2023.

⁽⁷⁾ Gaz Métro a tenté de déterminer un niveau raisonnable d'investissements pour ce qui est des risques « inconnus », c'est-à-dire des risques futurs qui pourraient être identifiés notamment à la suite d'incidents ou de nouvelles demandes externes. L'évaluation de l'importance de ces investissements a été basée sur les connaissances générales et sur l'expérience de Gaz Métro. Néanmoins, il est raisonnable de prévoir une croissance dans le temps. Gaz Métro a prévu un niveau d'investissement plus élevé au cours des deux dernières années.

3.2 Catégorie Respect des exigences

❖ Pouvez-vous décrire quels projets se retrouvent sous la catégorie Respect des exigences?

1 Il s'agit de projets requis afin de :

2 > rencontrer les exigences internes (normes internes de Gaz Métro);

3 > rencontrer les exigences externes, lesquelles sont des engagements auprès de tiers,
4 plus particulièrement les propriétaires des sites où les infrastructures de Gaz Métro sont
5 installées (ex. : MTQ, municipalités);

6 > se conformer à la réglementation ou à des changements à des normes externes.

❖ Quels investissements liés aux divers éléments de la catégorie *Respect des exigences* seront complétés au cours des prochaines années?

7 Les principaux projets qui font partie de cette catégorie sont les suivants :

TABLEAU 2
CATÉGORIE RESPECT DES EXIGENCES

PLAN PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS (000 000 \$)					
PROJETS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Relocalisation des conduites en arrière-lot ⁽⁸⁾	0,1	2	2	2	2
Murs coupe-feu	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
MTQ – Réfection Autoroute 40, Ouest-de-l'Île ⁽⁹⁾	9,5	-----	-----	-----	-----
MTQ – Différents projets ⁽¹⁰⁾	3,9	5	5	5	5
Enveloppe Infrastructures ⁽¹¹⁾	3	3	3	0,4	0,4
Repavages municipaux ⁽¹¹⁾	1,2	1,2	1,2	0,8	0,8
Ville de Montréal - Permis d'occupation	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Recouvrement Champion Pipeline	0,5	-----	-----	-----	-----
AMT Train de l'Est ⁽¹²⁾	0,4	-----	-----	-----	-----
Exigences non connues à ce jour ⁽¹³⁾	0	0,5	0,5	2	2
TOTAL :	18,8	11,9	11,9	10,4	10,4

⁽⁸⁾ Les investissements totaux prévus sont de 42,0 M\$. Le projet sera complété en 2030.

⁽⁹⁾ Ce projet a été déposé dans le cadre du dossier R-3818-2012. Une décision favorable (D-2012-120) a été rendue par la Régie le 14 septembre 2012.

⁽¹⁰⁾ Les projets du MTQ qui ont un impact sur les infrastructures de Gaz Métro ne sont connus en général qu'une ou deux années à l'avance, ce qui rend difficile une évaluation précise des investissements futurs. Des rencontres avec les responsables techniques du MTQ ont lieu régulièrement en vue d'améliorer cette évaluation. Les prévisions sont basées sur les projets connus à ce jour et aussi sur l'expérience et l'historique des dernières années.

⁽¹¹⁾ Une liste annuelle des projets de repavages municipaux et de réfection des infrastructures municipales est communiquée à Gaz Métro. Cette liste ainsi que l'expérience et l'historique des dernières années sont à la base des prévisions.

Tel que mentionné à la note 2, une partie des investissements liés à l'élimination des joints mécaniques se retrouve dans la présente catégorie. En effet, pour les projets de repavage et de réfection des infrastructures des municipalités où l'on retrouve des réseaux gaziers avec joints mécaniques, Gaz Métro profite de ces opportunités pour mieux planifier et harmoniser ses interventions avec celles des municipalités dans la mesure du possible.

Les investissements totaux prévus en joints mécaniques dans les catégories « Risque » et « Respect des exigences » seront de 9,0 M\$ en 2012-2013, 9,0 M\$ en 2013-2014 et 8,9 M\$ en 2014-2015.

⁽¹²⁾ Le projet consiste à modifier les conduites de gaz qui croiseront la future voie ferrée du train de l'Est pour les rendre conformes aux exigences de Transport Canada.

⁽¹³⁾ *Gaz Métro a tenté de déterminer un niveau raisonnable d'investissements pour ce qui est des exigences non connues. L'évaluation de l'importance de ces investissements a été basée sur les connaissances générales et sur l'expérience de Gaz Métro. Le niveau d'investissement est prévu plus élevé au cours des deux dernières années afin de prévoir une croissance probable dans le temps.*

3.3 Catégorie Enjeux clients – capacité hydraulique

❖ Pouvez-vous décrire quels projets se retrouvent sous la catégorie Enjeux clients – capacité hydraulique?

1 Il s'agit de projets requis pour maintenir la pression minimale dans le réseau afin d'assurer la
2 desserte de la clientèle existante de Gaz Métro.

❖ Quels investissements liés aux divers éléments de la catégorie Enjeux clients – capacité hydraulique seront complétés au cours des prochaines années?

3 Les projets d'amélioration de réseau considérés dans la gestion des actifs sont jusqu'à présent,
4 ceux destinés à l'amélioration du réseau existant de Gaz Métro afin de desservir la clientèle
5 existante.

6 Les principaux projets qui font partie de cette catégorie sont décrits ci-dessous :

TABLEAU 3
CATÉGORIE ENJEUX CLIENTS – CAPACITÉ HYDRAULIQUE

PLAN PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS (en M\$)					
PROJETS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Amélioration de réseau	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5
Pont Jacques-Cartier ⁽¹⁴⁾	6,5	-----	-----	-----	-----
TOTAL	6,5	0,5	0,5	0,5	0,5

⁽¹⁴⁾ *Il s'agit du projet de remise en service de la conduite accrochée au pont Jacques-Cartier qui a été approuvé par la Régie dans sa décision D-2011-104.*

7 Toutefois, il est important de souligner que certaines portions du réseau de Gaz Métro
8 approchent de la limite de leur capacité et pourraient nécessiter, pour assurer le développement
9 futur, des investissements soit par doublage ou bouclage de conduites ou par l'ajout de
10 compression. Ce type de projet n'a toutefois pas été considéré, jusqu'à présent, dans la

1 stratégie de la gestion des actifs. Compte tenu de l'augmentation de la demande, liée en grande
2 partie aux bas prix du gaz naturel, certains des réseaux de transmission et d'alimentation de
3 Gaz Métro pourraient se rapprocher de leurs limites de capacité, tel le réseau qui alimente la
4 région du Saguenay. Ce faisant, l'ajout de nouveaux clients devient de plus en plus difficile en
5 ce qui a trait à la gestion hydraulique du réseau et la marge de manœuvre opérationnelle
6 sécuritaire. Des renforcements du système seront donc requis pour des motifs de croissance de
7 la clientèle, mais aussi pour des considérations d'intégrité et de fiabilité opérationnelle.
8 Gaz Métro évalue présentement la meilleure approche quant à la catégorisation optimale des
9 projets de ce type.

3.4 Catégorie Amélioration des actifs

❖ Pouvez-vous décrire quels projets se retrouvent sous la catégorie Amélioration des actifs?

10 Il s'agit de projets requis pour assurer la pérennité des infrastructures ou pour permettre
11 l'implantation de nouvelles technologies. Ces projets sont issus principalement des correctifs
12 requis à la suite des visites des techniciens de Gaz Métro, assistés du personnel de l'ingénierie
13 au besoin, dans le cadre des programmes d'entretien préventif. Ces projets comprennent aussi
14 les réparations urgentes à la suite de fuites.

15 Les prévisions sont basées sur la connaissance des projets en cours et prévus, sur l'expérience
16 des dernières années et sur les opinions d'experts de l'ingénierie en collaboration avec les
17 « groupes – terrain » en charge des opérations sur le réseau.

❖ Quels investissements liés aux divers éléments de la catégorie Amélioration des actifs
seront complétés au cours des prochaines années?

18 Les principaux projets qui font partie de cette catégorie sont les suivants :

TABLEAU 4
CATÉGORIE AMÉLIORATION DES ACTIFS

PLAN PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS (en M\$)					
PROJETS⁽¹⁵⁾	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Postes de livraison ⁽¹⁶⁾	0,2	3	3	3	3
Postes de détente / prédétente	4,2	2	2	2	2
Postes de mesurage	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8
Postes de vannes	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8
Conduites enfouies	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5
Conduites suspendues	0,1	2	2	2	2
Conduites submergées	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Travaux correctifs divers	5,2	5	5	5	5
TOTAL	11,1	14,1	14,1	14,1	14,1

⁽¹⁵⁾ À ce stade-ci, les prévisions budgétaires pour les années futures sont basées sur l'anticipation de projets d'amélioration qui seront identifiés plus spécifiquement dans le temps. Les montants prévus pour les années 2013 et subséquentes seront alors plus précis.

⁽¹⁶⁾ Parmi les projets reliés aux postes de livraison, on note l'ajout d'équipements de mesurage et le remplacement de chaudières pour améliorer l'efficacité énergétique.

TABLEAU 5
SOMMAIRE DES INVESTISSEMENTS

PLAN PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS (en M\$)					
CATÉGORIE D'INVESTISSEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Risques	10,1	13,6	13,5	11,1	11,1
Respect des exigences	18,8	11,9	11,9	10,4	10,4
Enjeux clients – capacité hydraulique	6,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Amélioration des actifs	11,1	14,1	14,1	14,1	14,1
TOTAL	46,5	40,1	40	36,1	36,1
Inflation 2 %/année	46,5	40,9	41,6	38,3	39,1

- 1 Ces prévisions seront revues et ajustées chaque année pour tenir compte des changements et
2 des priorités. C'est la révision annuelle des prévisions cinq ans.

4 CONCLUSION

- 3 Dans le présent document, Gaz Métro a présenté le statut sur le développement de la Stratégie
4 de gestion des actifs, tel que demandé par la Régie dans sa décision D-2011-182.
- 5 La Stratégie de gestion des actifs et intégrité du réseau est maintenant considérée en place et
6 développée. Comme elle constitue un plan qualité, c'est un processus d'amélioration continue
7 qui permettra d'apporter les améliorations requises au fil des prochaines années.
- 8 Gaz Métro aimerait indiquer que les prévisions d'investissement présentées à ce stade-ci sont
9 basées sur les connaissances, l'expérience et les informations disponibles. Gaz Métro n'est
10 toutefois pas à l'abri de devoir procéder à des investissements additionnels importants sur son
11 réseau à la suite de la découverte d'un nouveau risque important non connu à ce jour, ou à la
12 suite d'un incident, ou en raison de nouvelles demandes externes auxquelles elle devrait devoir
13 se conformer.

1 Des exigences réglementaires récentes, tant aux États-Unis qu'au Canada, ont conduit à la
2 mise en place de programmes de gestion des actifs et d'intégrité du réseau. En ce qui concerne
3 Gaz Métro et les autres compagnies canadiennes, ces obligations réglementaires sont incluses
4 à la norme CSA Z662. Les organismes de réglementation qui s'assurent du respect de ces
5 exigences au Québec sont la Régie du bâtiment du Québec (RBQ) et l'Office national de
6 l'énergie (ONE). À la suite de certains incidents qui se sont produits en Amérique du Nord ces
7 dernières années, les exigences réglementaires et les attentes de la clientèle et du public ont
8 augmenté en matière de sécurité.

9 Gaz Métro s'assure de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour cette priorité qu'est la
10 sécurité. Les équipes mises en place pour répondre à ces nouvelles exigences plus sévères
11 sont relativement récentes, tout comme la Stratégie de gestion des actifs. Les projets présentés
12 jusqu'à présent sont surtout des investissements. Cependant, d'autres projets pour mitiger les
13 risques pourraient avoir des impacts sur les dépenses d'exploitation (ex. : le projet des
14 conduites de gaz traversant un égout (cross bore) nécessite un budget de dépenses
15 additionnelles prévues de 552 000 \$ en 2013 et de 1 200 000 \$ en 2014. Au-delà de 2014, il
16 devient difficile de quantifier ces dépenses). Gaz Métro est aussi à mettre sur pied un
17 programme d'inspection des installations intérieures qui n'est pas prévu dans ses activités
18 actuellement. Ce programme aura un impact à la hausse sur ses dépenses d'exploitation. Les
19 dépenses liées à ce projet sont en cours d'évaluation.

20 C'est la première fois que Gaz Métro présente un portrait sur plusieurs années des
21 investissements requis pour assurer la sécurité et la pérennité de ses infrastructures. Les
22 avantages de cette approche qui s'améliorera avec le temps sont, entre autres, une meilleure
23 planification des ressources financières et humaines, tant à l'interne qu'à l'externe, et une
24 meilleure harmonisation avec ses partenaires externes comme les municipalités, les ministères,
25 les organismes privés et les organismes de réglementation.

26 La mise en place par Gaz Métro de cette stratégie de gestion des actifs permet de contribuer à
27 la réalisation de ses objectifs et valeurs d'affaires : la sécurité du public, de ses employés et du
28 réseau, la fiabilité d'approvisionnement en gaz de la clientèle, le respect de la conformité légale
29 et réglementaire, la préservation de la réputation de l'entreprise, la protection de
30 l'environnement et les impacts financiers qui en découlent.

- 1 **Gaz Métro demande à la Régie de prendre acte du statut sur le développement de la**
- 2 **Stratégie de gestion des actifs.**

ANNEXE A
PROCESSUS « IDENTIFICATION DES MENACES »

	2.0 Identification des menaces	PGI 2.0
Préparé par : Directeur principal, Exploitation	Approuvé par : Gestionnaire d'actifs	Version : 2012-03-08

QUI	QUOI	COMMENT
Responsable du processus	2.0.1 Identifier les incidents internes	Faire vivre les étapes du processus
Techniciens B.A. Techniciens STR Techniciens Exploitation	2.0.1.1 Collecte des incidents	Observations ou relevés lors de la réalisation des programmes préventifs, des programmes correctifs et des interventions d'urgence.
Chargés d'ingénierie Techniciens de la Géomatique		Observations effectuées lors de leurs activités.
Techniciens B.A. Techniciens STR Techniciens Exploitation Chargés d'ingénierie Techniciens de la Géomatique	2.0.1.2 Consignation des informations pertinentes	Chaque incident est documenté dans l'une des 3 catégories suivantes : fuite souterraine, accumulation de gaz, événement inusité. Toutes les informations demandées (selon la catégorie d'incident) doivent être consignées.
Techniciens B.A. Techniciens STR Techniciens Exploitation Chargés d'ingénierie Techniciens de la Géomatique	2.0.1.3 Transmission des incidents	Chaque document consigné doit être envoyé à l'analyste du risque dans la semaine en cours.
Analyste du risque	2.0.1.4 Réalisation de la base de données-incidents	Les informations transmises par les employés dans chacune des 3 catégories d'incidents sont prises en charge et incorporées dans la base de données-incidents pour être analysées dans le processus de Gestion des risques.

Responsable du processus
Gestionnaire d'actifs

Directeur principal, Exploitation
Directeur, Ingénierie, Gestion des actifs et Géomatique

ANNEXE B
PROCESSUS « GESTION DES RISQUES »

	2.1 Gestion des risques	PGI 2.1
Préparé par : Chef de service, Gestion des actifs et intégrité du réseau	Approuvé par : Gestionnaire d'actifs	Version : 2012-03-08

QUI	QUOI	COMMENT
Responsable du processus	2.1.1 Consolidation des menaces	Faire vivre les étapes du processus
Analyste du risque	2.1.1.1 Classification des incidents internes	L'analyste du risque répertorie les données pertinentes à l'intérieur de la base de données-incidents et complète l'information manquante. Il classe les rapports d'incidents selon les trois catégories suivantes : fuites souterraines, accumulation de gaz et situations inusitées.
Analyste du risque	2.1.1.2 Identification et classification des menaces externes	L'analyste du risque assure une vigie en continu sur l'ensemble des sources d'information suivantes: Ordonnances / Safety Alert de l'ONÉ et du BST Rapports préparés par les représentants de Gaz Métro sur les comités CSA "SOS surveys" Sites internet suivants: AGA, ONE, BST, NTSB, TSSA, Pipeline Safety Trust Réglementations Nouvelles technologies Il en extrait les éléments qui, selon son jugement, peuvent affecter les valeurs d'affaires de Gaz Métro et il documente ces éléments.
Responsable du processus	2.1.2 Détermination des incidents/menaces requérant une analyse de risque	Faire vivre les étapes du processus
Analyste du risque	2.1.2.1 Évaluation des incidents et menaces à haut niveau	L'analyste du risque évalue à haut niveau la fréquence et les conséquences possibles des incidents et menaces en fonction des 6 valeurs d'affaires de l'entreprise et il positionne les résultats à l'intérieur des matrices de risques.

ANNEXE B (suite)
PROCESSUS « GESTION DES RISQUES »

	2.1 Gestion des risques	PGI 2.1
Analyste du risque	2.1.2.2 Présenter l'évaluation des incidents et menaces requérant une analyse de risques	L'analyste du risque présente sur une base trimestrielle, les évaluations du risque à haut niveau et, le cas échéant, les incidents et menaces qu'il a identifiés comme requérant une analyse de risques détaillée au Comité de gestion du risque.
Comité de gestion du risque	2.1.2.3 Décision sur l'évaluation présentée par l'analyste du risque	Le comité de Gestion du risque ajuste, approuve ou rejete l'évaluation présentée par l'analyste du risque.
Responsable du processus	2.1.3 Analyse de risques	Faire vivre les étapes du processus
Analyste du risque	2.1.3.1 Réalisation des analyses de risques	Les analyses de risques sont réalisées par l'analyste du risque en vue d'être présentées pour approbation par le comité de Gestion du risque. La méthodologie d'analyse utilisée est techniquement établie en fonction de la complexité du risque.
Comité de Gestion du risque	2.1.3.2 Premier niveau d'approbation des analyses de risques	Les analyses de risques sont présentées au comité de Gestion du risque pour approbation au plus tard 6 mois après que le mandat ait été confié. Dans le cas où l'analyse de risques n'est pas approuvée, elle doit être revue et resoumise.
Comité directeur de la gestion des actifs	2.1.3.3 Deuxième niveau d'approbation des analyses de risques	Les analyses de risque sont présentées au comité directeur de la gestion des actifs pour approbation.
Analyste du risque	2.1.3.4 Registre des risques	Lorsque approuvées, les analyses de risques sont consignées dans le registre des risques. Ensuite, elles sont prises en charge par le propriétaire du processus de planification des solutions.

Responsable du processus
Gestionnaire d'actifs

Chef de service, Gestion des actifs et intégrité du réseau
Directeur - Ingénierie, Gestion des actifs et Géomatique

ANNEXE C
PROCESSUS « PLANIFICATION DES SOLUTIONS »

	2.2 Planification des solutions	PGI 2.2
Préparé par :	Approuvé par :	Version : 2012-03-08
Chef de service gestion des actifs et intégrité du réseau	Gestionnaire d'actifs	

QUI	QUOI	COMMENT
Responsable du processus	2.2.1 Définir les solutions	Faire vivre les étapes du processus
Responsable du processus	2.2.1.1 Former un groupe pour trouver des moyens de mitigation	Former un groupe de travail avec un responsable pour trouver des moyens de mitigation aux risques identifiés dans l'analyse de risques.
Groupe de travail	2.2.1.2 Vérifier que les projets et les activités en cours ou planifiés qui touchent les risques sont pris en considération	Consulter les documents suivants : Documents de l'analyse de risques Projets en cours ou planifiés dans VIP OTP 60, OTP 25 dans SAP Correctifs prévus et à venir dans SAP Programmes d'entretien préventif dans le PGI
Groupe de travail	2.2.1.3 Générer des solutions	Décrire sommairement les solutions envisageables. Les solutions peuvent être soit des investissements, des dépenses, des programmes d'entretien modifiés ou nouveaux, des programmes de sensibilisation ou autres.
Responsable du processus	2.2.2 Sélectionner les solutions	Faire vivre les étapes du processus
Analyste du risque	2.2.2.1 Évaluer les solutions	Classer les solutions en fonction de leur impact sur le risque.
Groupe de travail	2.2.2.2 Documenter les solutions	Documenter sommairement les solutions envisagées.
Groupe de travail	2.2.2.3 Identifier s'il y a des synergies avec les investissements ou activités déjà prévus	Consulter les documents suivants : Documents de l'analyse de risques Projets en cours ou planifiés dans VIP OTP 60, OTP 25 dans SAP Correctifs prévus et à venir dans SAP Programme d'entretien préventif dans le PGI
Groupe de travail	2.2.2.4 Retenir les solutions viables qui seront analysées plus en détail ultérieurement	3-4 solutions doivent être retenues.

ANNEXE C (suite)
PROCESSUS « PLANIFICATION DES SOLUTIONS »

	2.2 Planification des solutions	PGI 2.2
Responsable du processus	2.2.3 Confirmer les solutions potentielles	Faire vivre les étapes du processus
Groupe de travail	2.2.3.1 Décrire sommairement chaque solution retenue Établir les hypothèses de départ pour l'estimé Estimer à haut niveau le coût de chacune des solutions Établir un échéancier à haut niveau	Le responsable du groupe doit présenter les résultats sous forme de tableau sommaire (one-pager). Les documents supports des solutions doivent être générés avec un niveau de détail et d'effort proportionnel à l'envergure du projet.
Analyste du risque	2.2.3.2 Évaluer et classer les solutions en fonction de leur impact sur le risque inhérent à chacune des valeurs d'affaires	Le responsable du groupe de travail doit fournir les informations nécessaires à l'analyste du risque qui réalisera l'évaluation des solutions. L'évaluation doit être quantifiée afin de pouvoir comparer l'impact de chacune des solutions. L'évaluation doit permettre de déterminer si la solution ramène le risque sous le seuil de tolérance des valeurs d'affaires. Ne pas oublier de considérer l'impact de reporter la réalisation des solutions dans le temps.
Groupe de travail	2.2.3.3 Réaliser une analyse de sensibilité de chacune des solutions	Par analyse de sensibilité, on entend la détermination de la fourchette des coûts et des échéanciers. L'analyse de sensibilité doit être faite en tenant compte des hypothèses de départ établies à 2.2.3.1.
Groupe de travail	2.2.3.4 Retenir la (les) solution(s) viable(s)	En considérant les analyses faites en 2.2.3.2 et 2.2.3.3. On doit tenter d'en arriver à une seule recommandation à ce stade-ci.
Groupe de travail	2.2.3.5 Réaliser une estimation et un plan d'action détaillés de chacune des solutions viables	La participation du gestionnaire du portfolio est essentielle pour assurer la justesse des estimés et échéanciers.
Responsable du groupe de travail	2.2.3.6 Présenter les résultats du groupe au comité de gestion du risque	

ANNEXE C (suite)
PROCESSUS « PLANIFICATION DES SOLUTIONS »

	2.2 Planification des solutions	PGI 2.2
Comité de Gestion du risque	2.2.3.7 Décision sur la recommandation	Le comité de Gestion du risque ajuste, approuve ou rejette la recommandation présentée par le responsable du groupe de travail.
Responsable du groupe de travail	2.2.3.8 Présenter les résultats du groupe au comité directeur de la gestion des actifs	
Comité directeur de la gestion des actifs	2.2.3.9 Décision sur la recommandation	Le comité directeur de la gestion des actifs ajuste, approuve ou rejette la recommandation présentée par le responsable du groupe de travail.
Responsable du groupe de travail	2.2.3.10 Déposer la recommandation acceptée par le comité directeur	Détailler la liste de tous les projets acceptés (recommandation) par le comité directeur dans le portfolio de tous les projets.

Responsable du processus
Gestionnaire d'actifs

Chef de service Gestion des actifs et intégrité du réseau
Directeur - Ingénierie, Gestion des actifs et Géomatique

ANNEXE D

PROCESSUS « OPTIMISATION DU PORTFOLIO DES PROJETS »

2.3 Optimisation du portfolio de projets		PGI 2.3
Préparé par : Chef de service, Ingénierie régionale et projets spéciaux	Approuvé par : Gestionnaire d'actifs	Version : 2012-03-08
QUI	QUOI	COMMENT
Responsable du processus	2.3.1 Définir les alternatives des investissements du portfolio	Faire vivre les étapes du processus
Gestionnaire du portfolio	2.3.1.1 Consolider / Valider et regrouper les données du portfolio	Valider avant la planification et avant chaque révision budgétaire que nous avons tous les projets acceptés et que ceux-ci sont documentés adéquatement pour l'établissement du plan pluriannuel. État d'avancement de chacun des projets (coûts, échéancier).
Analyste du risque	2.3.1.2 Évaluation du risque de chacun des projets	Pour chaque projet des 4 catégories d'investissement, évaluer le risque selon les 6 valeurs d'affaires. Classer les projets en fonction de l'ampleur des risques qui ont été adressés.
Groupe de travail Projets majeurs / Construction / Ingénierie / Exploitation	2.3.1.3 Déterminer les contraintes non financières	Évaluer la possibilité de rencontrer des contraintes autres que financières (ex.: main-d'œuvre spécialisée, enjeux politiques, enjeux de la clientèle, contraintes municipales, opportunités du MTQ, capacité d'exécution des entrepreneurs externes et des équipes internes de construction, ou toute autre considération).
Gestionnaire du portfolio	2.3.1.4 Préparer un plan pluriannuel préliminaire	Considérer les contraintes non financières identifiées en 2.3.1.3 et l'évaluation du risque identifiée en 2.3.1.2.
Gestionnaire d'actifs avec le propriétaire d'actifs	2.3.1.5 Vérifier les contraintes financières	Valider le budget annuel en fonction des capacités financières de l'entreprise.
Gestionnaire du portfolio	2.3.1.6 Finaliser l'optimisation du portfolio	À partir des constats faits aux étapes 2.3.1.1 à 2.3.1.5.
Responsable du processus	2.3.2 Approbation du portfolio optimisé	Faire vivre le processus
Gestionnaire du portfolio	2.3.2.1 Préparer le portfolio optimisé pour approbation	Préparer une présentation pour faciliter la compréhension du portfolio proposé.

ANNEXE D (suite)
PROCESSUS « OPTIMISATION DU PORTFOLIO DES PROJETS »

	2.3 Optimisation du portfolio de projets	PGI 2.3
Gestionnaire du portfolio	2.3.2.2 Présenter le portfolio optimisé pour approbation à l'interne	Obtenir l'autorisation du gestionnaire d'actifs et du responsable du processus Planification des solutions.
Gestionnaire d'actifs et responsable du processus Planification des solutions	2.3.2.3 Décision sur le portfolio optimisé	Le gestionnaire d'actifs et le responsable du processus Planification des solutions ajustent, approuvent ou rejettent la recommandation présentée par le gestionnaire du portfolio.
Gestionnaire du portfolio	2.3.2.4 Présenter le portfolio optimisé pour approbation à l'interne	Obtenir l'autorisation du groupe de travail Projets majeurs / Construction / Ingénierie / Exploitation.
Groupe de travail Projets majeurs / Construction / Ingénierie / Exploitation	2.3.2.5 Décision sur le portfolio optimisé	Le groupe de travail Projets majeurs / Construction / Ingénierie / Exploitation ajuste, approuve ou rejette la recommandation présentée par le gestionnaire du portfolio.
Gestionnaire d'actifs	2.3.2.6 Présenter le portfolio optimisé pour approbation à l'interne	Obtenir l'autorisation du propriétaire d'actifs.
Propriétaire d'actifs	2.3.2.7 Décision sur le portfolio optimisé	Le propriétaire d'actifs ajuste, approuve ou rejette la recommandation présentée par le gestionnaire d'actifs.
Gestionnaire d'actifs	2.3.2.8 Présenter le portfolio optimisé pour approbation à l'externe	Obtenir l'autorisation de la Régie de l'énergie.
Régie de l'énergie	2.3.2.9 Décision sur le portfolio optimisé	La Régie de l'énergie, approuve ou rejette la recommandation présentée par le gestionnaire d'actifs.
Gestionnaire du portfolio	2.3.2.10 Présenter le portfolio approuvé aux gestionnaires	Présenter le portfolio de projets approuvé au groupe de travail Projets majeurs / Construction / Ingénierie / Exploitation.

Responsable du processus
Gestionnaire du portfolio
Gestionnaire d'actifs
Propriétaire d'actifs

Chef de service, Ingénierie régionale et projets spéciaux
Chef de service, Ingénierie régionale et projets spéciaux
Directeur - Ingénierie, Gestion des actifs et Géomatique
Représentant du COGE : VP Exploitation et projets majeurs

ANNEXE E

PROCESSUS « RÉALISATION DU PORTFOLIO DES PROJETS »

	2.4 Réalisation du portfolio de projets	PGI 2.4
Préparé par : Directeur, Construction ou autres selon le projet	Approuvé par : Gestionnaire d'actifs	Version : 2012-03-08

QUI	QUOI	COMMENT
Responsable du processus	2.4.1 Établir les niveaux de service	Faire vivre le processus
Gestionnaires de la réalisation du portfolio de projets	2.4.1.1 Transformer le portfolio des investissements en plan de réalisation	En prenant en considération les disponibilités de main-d'œuvre à l'interne, les charges de travail par région, les contraintes externes (municipales, approvisionnements, environnement...), les contraintes climatiques et autres.
Gestionnaires de la réalisation du portfolio de projets	2.4.1.2 Établir les ententes avec les entrepreneurs ou les exécutants internes pour respecter la charge de travail du plan de réalisation	L'entrepreneur et/ou les exécutants internes doivent prendre en considération les disponibilités de main-d'œuvre, les charges de travail, les contraintes externes (municipales, approvisionnements, environnement...), les contraintes climatiques,...
Gestionnaires de la réalisation du portfolio de projets	2.4.1.3 Définir et s'entendre sur le niveau de service	Déterminer et s'entendre sur les coûts, l'échéancier, le contrôle de qualité, les rapports de réalisation,....
Responsable du processus	2.4.2 Gérer et communiquer les résultats	Faire vivre le processus
Gestionnaires de la réalisation du portfolio de projets	2.4.2.1 Gérer le plan de réalisation à l'intérieur des balises convenues	Assurer le suivi (échéanciers, coûts, reports,...) du plan de réalisation mensuellement auprès du gestionnaire du portfolio. Apporter les ajustements nécessaires en fonction des contraintes de coûts et d'échéanciers établis par le gestionnaire du portfolio.

ANNEXE E (suite)
PROCESSUS « RÉALISATION DU PORTFOLIO DES PROJETS »

	2.4 Réalisation du portfolio de projets	PGI 2.4
Gestionnaires de la réalisation du portfolio de projets	2.4.2.2 Gérer et contrôler les changements qui influencent la réalisation du portfolio	Les gestionnaires de la réalisation du portfolio de projets soumettent une proposition de changements (changements dans la liste initiale et nouveaux projets : MTQ ou nouveaux risques, contraintes opérationnelles ou autres) au gestionnaire du portfolio de projets pour discussion et approbation.
Gestionnaire du portfolio de projets	2.4.2.3 Gérer et contrôler les changements qui influencent la réalisation du portfolio	Le gestionnaire du portfolio de projets soumet une proposition de changements au gestionnaire d'actifs et au propriétaire du processus Planification des solutions pour discussion et approbation.
Gestionnaire d'actifs	2.4.2.4 Gérer et contrôler les changements qui influencent la réalisation du portfolio	Le gestionnaire d'actifs soumet une proposition de changements au propriétaire d'actifs pour discussion et approbation.
Responsable du processus	2.4.2.5 Compléter le plan de réalisation et communiquer les résultats dans le bilan annuel	Le responsable du processus de réalisation du portfolio de projets prépare un bilan annuel des réalisations (liste des projets, budgets, écarts) incluant des observations, des conclusions, des recommandations et des pistes d'amélioration. Le rapport annuel est présenté au gestionnaire d'actifs et aux responsables des 4 autres processus de la gestion des actifs (Identification des menaces, Gestion du risque, Planification des solutions et Optimisation du portfolio de projets).

Responsable du processus	Directeur, Construction
Gestionnaire d'actifs	Directeur - Ingénierie, Gestion des actifs et Géomatique
Propriétaire d'actifs	Représentant du COGE : VP Exploitation