



Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires – révision 1

Préparé pour : Gazifère inc.
706, boulevard Gréber
Gatineau (Québec) J8V 3P8

Préparé par : MNP LLP
2000, 112 - 4th Avenue SW
Calgary (Alberta) T2P 0H3

Personne-ressource de MNP : Gord Chalk
Associé
Téléphone : 403 648-4123
Courriel : Gord.Chalk@mnp.ca

Date : 18 janvier 2024

2000, 112 – 4th Avenue SW Calgary, AB T2P 0H3

T : 403 263-3385 **MNP.ca**

Original: 2024-01-19

1 Table des matières

2	Glossaire.....	5
3	1.0 Introduction et contexte.....	6
4	1.1 Objet du présent rapport.....	7
5	1.2 Méthode de répartition des coûts d'EI.....	7
6	1.3 Méthode de répartition des coûts directs d'EGD.....	9
7	1.4 Documents examinés.....	9
8	2.0 Étendue des travaux de MNP.....	11
9	2.1 Démarche de MNP.....	11
10	2.2 Expérience et opinion de MNP.....	11
11	2.3 Limites de l'examen de MNP.....	12
12	3.0 Survol des coûts d'EI et d'EGD.....	13
13	3.1 Catégories de service.....	13
14	3.2 Ajustements apportés aux répartitions de l'entreprise.....	15
15	4.0 Constatations et résultats.....	18
16	4.1 Évaluation des coûts directs répartis.....	18
17	4.2 Évaluation des coûts directs répartis n° 1 : Preuve des opérations.....	18
18	4.3 Évaluation des coûts directs répartis n° 2 : Ententes de services intersociétés.....	18
19	4.4 Principes d'évaluation réglementaire s'appliquant au test à trois volets.....	21
20	4.5 Résultats du test n° 1 : Prudence des coûts.....	21
21	4.6 Résultats du test n° 2 : Répartition des coûts.....	22
22	4.7 Résultats du test n° 3 : Coût-bénéfice.....	23
23	4.8 Évaluation globale.....	26
24	5.0 Conclusion et opinion de MNP.....	29
25	6.0 Évolution des coûts.....	31
26	7.0 Annexe A : Méthodologie d'examen.....	35
27	Phase 1 : Lancement.....	35
28	Phase 2 : Analyse de l'état actuel.....	35

29	Phase 3 : Évaluation de la répartition des coûts et des services partagés	35
30	Phase 4 : Évolution des coûts.....	36
31	Phase 5 : Rapports	36
32	8.0 Annexe B: Éléments de groupe de coûts	37
33	9.0 Annexe C : Descriptions des catégories de service fournies par l'équipe de P&AF des	
34	FC d'Enbridge.....	47
35	10.0 Annexe D : Catégories de service d'EGD fournis par Gazifère.....	68
36	11.0 Annexe E : Aperçu du test à trois volets.....	69
37	12.0 Appendix F: Experience.....	71
38		

39 Figures

40	Figure 1 : Liens entre EI, EGD et Gazifère.....	6
41	Figure 2 : Démarche de MNP.....	11

42 Tableaux

43	Tableau 1 : Tableau de la répartition des coûts des services généraux imputés à Gazifère....	7
44	Tableau 2 : Liste des catégories de service.....	13
45	Tableau 3 : Survol de la base de départ des coûts directs et indirects répartis.....	14
46	Tableau 4 : Ajustement de l'amortissement pour 2022.....	15
47	Tableau 5 : Ajustement des avantages indirects pour 2022.....	16
48	Tableau 6 : Survol de l'évaluation des coûts directs répartis	18
49	Tableau 7 : Sommaire des coûts indirects et directs répartis.....	20
50	Tableau 8 : Aperçu du test à trois volets appliqué aux coûts répartis	21
51	Tableau 9 : Catégories de service d'importance	23
52	Tableau 10 : Sommaire des coûts comptabilisés dans le cadre du test no 3	24
53	Tableau 11 : Résultats du test no 3 visant Gazifère	25
54	Tableau 12 : Résultats de l'évaluation globale du coût dans le cadre du test no 3	27

55	Tableau 13 : Catégories de service dont le résultat est inférieur au seuil et résultats	
56	connexes au test no 3.....	28
57	Tableau 14 : Résultats sommaires des tests de Gazifère.....	30
58	Tableau 15 : Évolution des coûts indirects répartis de Gazifère (autres que les coûts	
59	autorisés par la Régie de l'énergie)	31
60	Tableau 16 : Méthode de répartition des RH par l'entreprise	33
61		

Glossaire

Terme	Définition
Catégorie de service	Une catégorie définie par une fonction (ou un service) spécifique dans laquelle des éléments de groupe de coûts similaires sont regroupés à des fins d'analyse et de comparaison. El désigne certaines catégories de service comme des fonctions centralisées dans sa documentation interne.
Coûts internes	Les coûts engagés en interne par Gazifère et non répartis à Gazifère par EI ou EGD.
Coûts directs répartis	Les coûts qui peuvent être expressément attribués à un segment ou à un sous-segment d'Enbridge Inc. (p. ex., Gazifère).
Coûts indirects répartis	Les coûts qui ne peuvent pas être directement attribués à un ou à plusieurs segments, sous-segments ou secteurs d'activité. Ces coûts sont répartis entre tous les secteurs d'activité admissibles selon un facteur de coût prescrit.
EGD	Enbridge Gas Distribution Inc.
EI	Enbridge Inc., société mère d'EGD et de Gazifère.
P&AF des FC	Planification et analyse financière des fonctions centralisées, un service au sein d'Enbridge Inc.
PRE	Planification des ressources de l'entreprise
MRCR	La méthode de répartition des coûts réglementaires d'Enbridge Inc.
Secteur d'activité	Enbridge Inc. attribue les coûts aux secteurs d'activité par l'application de la méthode de répartition des coûts réglementaires.

1.0 Introduction et contexte

64

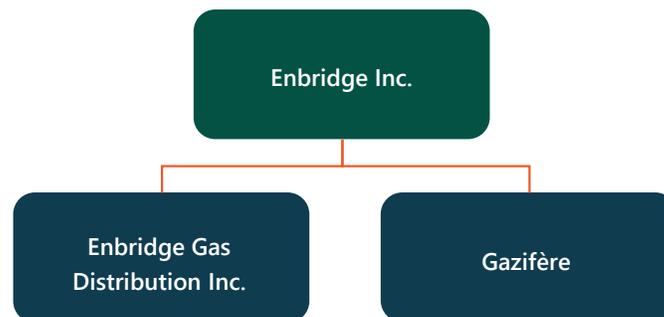
65 Gazifère inc. (« Gazifère »), l'un des deux distributeurs de gaz naturel au Québec, sert plus de
66 43 500 clients résidentiels, commerciaux, institutionnels et industriels. L'entreprise, qui compte environ
67 100 employés, est basée à Gatineau. Elle est responsable des services de distribution entre Fort-
68 Coulonge, Montebello et Grand-Remous. Le territoire desservi par Gazifère couvre actuellement la ville
69 de Gatineau, qui comprend les anciennes municipalités de Hull, d'Aylmer, de Gatineau, de Masson-
70 Angers et de Buckingham, ainsi que la municipalité de Chelsea.

71 Enbridge Inc. (« EI ») est la société mère cotée en bourse d'Enbridge Gas Distribution Inc. (« EGD »),
72 autre distributeur de gaz naturel, et de Gazifère, qui sont toutes deux des sociétés privées. Les liens
73 entre ces entités sont présentés à la Figure 1.

74

75

Figure 1 : Liens entre EI, EGD et Gazifère



76

77

78 Selon cette structure organisationnelle, EI et EGD répartissent à Gazifère des coûts relatifs aux services
79 partagés aux entreprises. Les deux sociétés fournissent divers services généraux à Gazifère, comme les
80 Services des TI, les Ressources humaines, l'Exploitation et le Service d'ingénierie. EI et EGD allouent les
81 coûts de prestation de ces services à Gazifère selon leur méthode de répartition des coûts d'entreprise.
82 Le Tableau 1 présente le total des coûts indirects et des coûts directs répartis en 2022 qui ont été
83 imputés à Gazifère.

84

Tableau 1 : Tableau de la répartition des coûts des services généraux imputés à Gazifère

Groupes de coûts (société affiliée)	Coûts indirects et directs répartis en 2022 (\$)	Coûts indirects et directs répartis en 2022 (%)
EI	6 253 693 \$	86,3 %
EGD	994 781 \$	13,7 %
Total	7 248 474 \$	100 %

85

86 1.1 Objet du présent rapport

87 L'examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires réalisé par MNP pour Gazifère vise à :

- 88 1. Fournir une évaluation indépendante de la répartition des coûts des services généraux reçus
- 89 par Gazifère par rapport aux précédents et aux principes réglementaires;
- 90 2. Formuler des recommandations, s'il y a lieu, en vue de réviser la méthode de répartition des
- 91 coûts réglementaires de Gazifère selon des principes applicables établis dans les décisions de la
- 92 Régie de l'énergie;
- 93 3. Fournir une description de l'évolution des coûts (2015 à 2022) des services fournis à Gazifère
- 94 par EI et EGD.

95 1.2 Méthode de répartition des coûts d'EI

96 En janvier 2021, EI a publié une nouvelle méthode de répartition des coûts réglementaires (« MRCR »)

97 afin d'utiliser efficacement un nouveau système de Planification des ressources de l'entreprise (« PRE »).

98 EI a élargi sa MRCR pour y inclure d'autres facteurs de coût depuis son examen intitulé *2015 Gazifère*

99 *Corporate Services Cost Allocation Methodology Review*. EI fournit divers services aux entités d'Enbridge

100 comme Gazifère. L'équipe Planification et analyse financière des fonctions centralisées (« P&AF des

101 FC ») d'Enbridge procède à la répartition des coûts associés aux services fournis à chaque secteur

102 d'activité (les « secteurs d'activité ») de l'entreprise. L'équipe P&AF des FC utilise les critères suivants

103 pour déterminer les secteurs d'activité qui sont admissibles à la répartition par application de la MRCR¹ :

- 104 • Détenu à au moins 50 % par EI collectivement;
- 105 • Exploité par EI;
- 106 • En exploitation ou qui devrait être en exploitation au cours du premier semestre de l'année
- 107 pour laquelle la répartition est faite;

¹ (2021 Approach for Allocation of Centralized Functions Costs [Approche de 2021 pour la répartition des coûts des fonctions centralisées], 2021)

108 • Exclusion faite des investissements en capitaux propres, du financement et des sociétés de
109 portefeuille;

110 • Les autres actifs ou entités qui ne répondent pas aux critères ci-dessus, mais qui ont des ententes
111 contractuelles prévoyant l'imputation d'une répartition par EI.

112 La MRCR utilise un groupe de coûts des fonctions centralisées d'EI et procède à la répartition aux secteurs
113 d'activité en fonction du caractère raisonnable et de la causalité des coûts.

114 La MRCR d'EI a été créée en suivant ces principes pour la répartition des coûts² :

115 • Cohérence : La répartition sera cohérente grâce au recours à une méthodologie normalisée pour
116 l'ensemble des unités fonctionnelles ou des secteurs d'activité;

117 • Respect des exigences réglementaires et des ententes de coentreprise : La répartition se
118 conforme aux exigences réglementaires et aux ententes de coentreprise;

119 • Respect des exigences fiscales : La répartition satisfait aux exigences fiscales et à celles des
120 administrations fiscales;

121 • Simplicité : La répartition se veut simple à comprendre et à administrer;

122 • Transparence : Il y a transparence dans la communication de la source des coûts répartis et de la
123 logique de la répartition de ces coûts;

124 • Caractère équitable : La répartition est raisonnable pour les partenaires d'affaires et les parties
125 internes qui en bénéficient;

126 • Caractère raisonnable et pratique : La répartition s'adapte aux changements dans l'entreprise tout
127 en tirant parti de l'automatisation, grâce à la fonction Planification des ressources de l'entreprise
128 (« PRE »), pour limiter les interventions manuelles;

129 • Exactitude : La répartition satisfait aux exigences de recouvrement des coûts et de conformité en
130 étant effectuée d'après un nombre raisonnable de catégories de service bien définies et de
131 facteurs de causalité.

132 La MRCR d'EI comporte des types particuliers de coûts :

133 1. Coûts directement imputables à 100 % à un segment : Les coûts qui peuvent être expressément
134 imputés à un segment ou à un sous-segment d'EI. Ces coûts sont directement répartis au
135 segment ou au sous-segment auquel ils sont imputés, puis divisés entre des secteurs d'activité
136 particuliers au sein du segment ou du sous-segment selon un facteur de coût prescrit;

137 2. Coûts directement imputables à de multiples segments : Les coûts qui peuvent être expressément
138 imputés à plusieurs segments ou sous-segments d'EI. Ces coûts sont d'abord répartis à des
139 segments particuliers selon un facteur de coût prescrit, puis divisés entre des secteurs d'activité
140 particuliers au sein des segments en utilisant un autre facteur de coût prescrit (actuellement, plus
141 de 30 facteurs de coût différents sont utilisés);

142 3. Répartition indirecte des coûts : Les coûts qui ne peuvent pas être directement attribués à un ou
143 à plusieurs segments, sous-segments ou secteurs d'activité. Ces coûts concernent les services
144 fournis à l'entreprise Enbridge dans son ensemble et ils sont répartis à tous les secteurs d'activité
145 admissibles selon un facteur de coût prescrit.

² (2021 Approach for Allocation of Centralized Functions Costs

1.3 Méthode de répartition des coûts directs d'EGD

EGD fournit des services directement à Gazifère selon les besoins, comme des services liés au soutien réglementaire, aux ventes, à la planification des immobilisations, aux activités d'exploitation et à l'ingénierie. Tous les coûts engagés par EGD sont des coûts entièrement répartis de la manière déterminée par l'entente de services intersociétés³. Étant donné que les services sont fournis au besoin, il s'agit de frais directs d'EGD engagés aux tarifs approuvés; par conséquent, aucune répartition de coûts n'est requise.

EGD facture chaque année à Gazifère les coûts engagés pour les services de soutien qu'elle lui a fournis au cours de l'exercice précédent. Ces coûts découlent généralement du temps de travail des effectifs, et EGD fournit des factures détaillées à Gazifère pour justifier les coûts facturés. Pour le présent mandat, MNP a obtenu la feuille de calcul des coûts totaux d'EGD contenant l'ensemble des coûts facturés à Gazifère pour 2022.

1.4 Documents examinés

MNP a examiné les documents suivants pour s'assurer que tous les renseignements pertinents ont été pris en compte pour le présent mandat :

- Paragraphes 5.5.14 et 5.5.17, *EBRO 493/494 Decision with Reasons* – Document PDF – Contient le dossier de décision de la Commission de l'énergie de l'Ontario sur E.B.R.O. 493/494 qui sert de base aux tests utilisés dans le présent rapport;
- *Enbridge Cental Functions Descriptions* – Document Word – Contient une description des fonctions exécutées par chaque catégorie de service au sein des fonctions centralisées d'Enbridge;
- *EGD Service Category Descriptions* – Document Word – Contient une description des fonctions exécutées par chaque catégorie de service au sein d'EGD;
- *Gazifère Organizational Chart Detailing Personnel* – Document PDF – Contient la structure hiérarchique et les rôles de chaque membre du personnel de Gazifère, sans nom ni renseignements sur les salaires;
- *Gazifère Organizational Chart Detailing Legal Entities and Relationships* – Document PDF – Contient la structure hiérarchique d'Enbridge Inc. et de ses sociétés affiliées;
- *Gazifère Intercorporate Service Agreement* – Document PDF – Contient l'accord juridique pour les services exécutés entre Enbridge Inc. et Gazifère, y compris les services d'EGD;
- *2022 Direct Fees from EGD* – Document Excel – Contient les coûts directs répartis par EGD à Gazifère ;
- *2022 IR 05.02.2023* – Document Excel – Contient le répertoire des groupes de coûts, des codes de coûts et des catégories de service pour les coûts indirects et directs répartis de Gazifère;
- *2022 Actuals Gazifère Summary Avec Comptes et Drivers* – Document Excel – Contient les coûts

³ Lorsqu'il n'y a pas de marché concurrentiel pour toute portion des services, les honoraires pour ces services seront les coûts entièrement répartis aux fins de la prestation de ces services par le fournisseur de service, et les coûts entièrement répartis doivent inclure un rendement du capital investi qui n'est pas supérieur ou inférieur au coût moyen pondéré du capital approuvé du fournisseur de service. (Entente de services intersociétés, 2020)

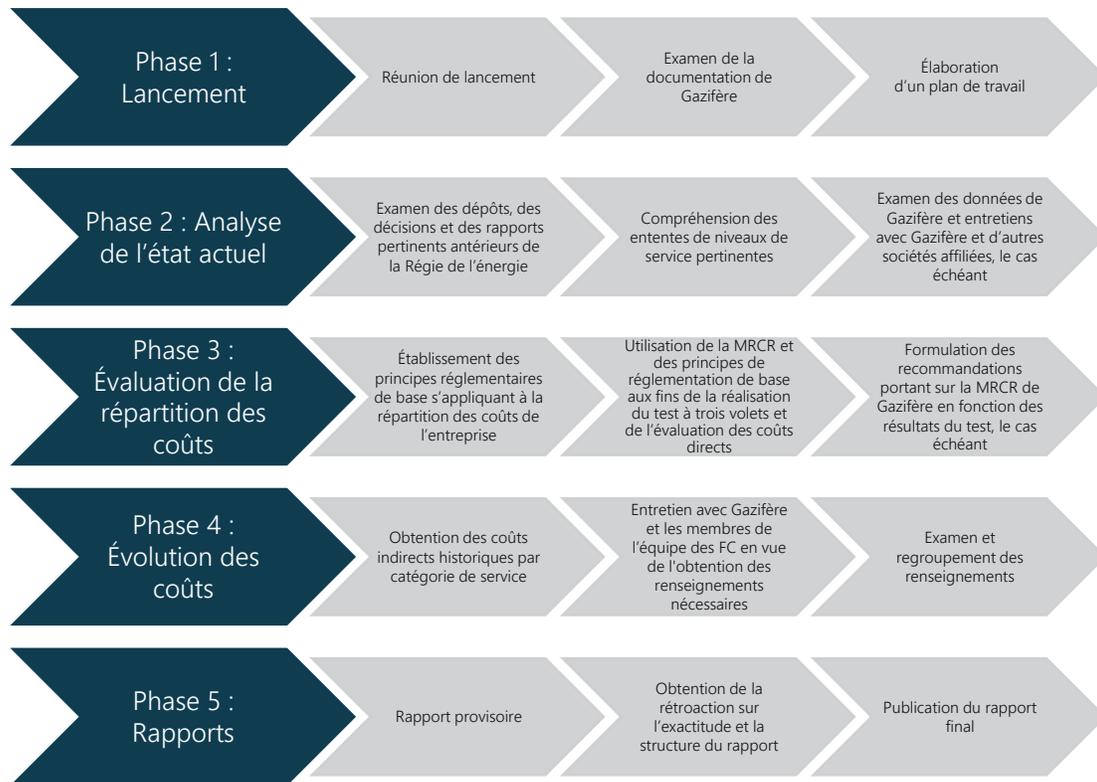
- 181 directs et indirects répartis par EI à Gazifère;
- 182 • *Rate Applications and Supporting Documents from Comparators dated from 2012 to*
- 183 *2022* – Documents PDF – Contient les renseignements comparables sur les coûts de services
- 184 publics comparables utilisés dans le test n° 3;
- 185 • *Ontario Energy Board (“OEB”) 2022 Yearbook* – Document Excel – Contient des renseignements
- 186 sur les ETP pour les services publics comparables utilisés dans le test n° 3;
- 187 • *OEB Accounting Procedures Handbook For Electricity Distributors* – Document PDF – Contient de
- 188 l’information et des définitions sur le plan comptable et sert de guide de référence pour le test
- 189 n° 3;
- 190 • *2015 Gazifère Corporate Services Cost Allocation Methodology Review*
- 191 – Document PDF – Contient le rapport d’examen de la méthode de répartition des coûts
- 192 réglementaires réalisé en 2015 par MNP;
- 193 • *2017 Gazifère RCAM Recommendation 1 and 3 Study* – Document PDF – Contient les
- 194 recommandations visant la méthode de répartition des coûts réglementaires formulées en 2017
- 195 par MNP.
- 196

2.0 Étendue des travaux de MNP

2.1 Démarche de MNP

La démarche de MNP dans le cadre du présent mandat comprend cinq phases, comme l'indique le diagramme ci-dessous.

Figure 2 : Démarche de MNP



Une description plus détaillée de la démarche et de la méthodologie d'examen de MNP pour la réalisation du présent mandat est fournie à l'Annexe A : Méthodologie d'examen.

2.2 Expérience et opinion de MNP

Comptant plus de 8 000 employés, MNP est le plus important cabinet de services professionnels à servir les petites et moyennes entreprises du Canada. MNP a une équipe spécialisée dans le secteur de l'énergie et des services publics et possède une riche expérience dans les activités d'exploitation et de consultation pour des sociétés de services publics réglementées et non réglementées. L'équipe de MNP pour le présent mandat comprend notamment le leader national du groupe Sociétés énergétiques et services publics chez MNP, qui a de l'expérience dans les activités d'exploitation des services publics, les codes ou opérations entre sociétés affiliées et les méthodes de répartition des coûts des sociétés affiliées. MNP a effectué des travaux de répartition des coûts et de fixation des prix de transfert pour des services publics d'électricité et de gaz naturel et leurs sociétés affiliées et possède une fine compréhension des

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

215 méthodologies approuvées de plusieurs territoires canadiens. Son équipe possède également une
216 grande expérience directe en soutien réglementaire, ayant travaillé avec l'Alberta Utilities Commission, la
217 Régie des services publics du Manitoba, la Commission de l'énergie de l'Ontario, la Nova Scotia Utility
218 and Review Board et la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick, leur
219 ayant fourni des preuves en appui de ses travaux. Les membres de l'équipe ont témoigné devant
220 l'Alberta Utilities Commission, la British Columbia Utilities Commission, la Régie de l'énergie, la Nova
221 Scotia Utility and Review Board et la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-
222 Brunswick. En ce qui concerne le présent mandat, Enbridge a retenu les services de MNP pour effectuer
223 des évaluations indépendantes des résultats de la MRCR pour les dépôts de 2007 et de 2013 d'EGD, et
224 Gazifère a retenu les services de MNP pour effectuer des évaluations indépendantes de sa MRCR en
225 appui de son document d'examen de 2015 portant sur la MRCR qui a été déposé auprès de la Régie de
226 l'énergie.

227 MNP s'est servie de son expertise tout au long du présent rapport. Les opinions ont été formulées en
228 fonction de l'expérience de l'équipe responsable du mandat et sont appuyées par des recherches
229 primaires et secondaires indépendantes. Le présent rapport a été élaboré par Gord Chalk, associé,
230 Sociétés énergétiques et services publics, et toutes les recherches et analyses ont été effectuées sous sa
231 direction et sa surveillance. Matt Hamilton, directeur principal, Sociétés énergétiques et services publics,
232 MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l., fait partie de l'équipe principale qui a aidé M. Chalk à produire le rapport et les
233 constatations.

234 Le curriculum vitae complet de chaque membre de l'équipe est inclus à l'Annexe F.

235 2.3 Limites de l'examen de MNP

236 L'examen de MNP a consisté en prises de renseignements, en procédures analytiques et en discussions
237 portant sur les renseignements fournis par EI, EGD et Gazifère. Il comporte les limites suivantes :

238 1. Utilisation de renseignements fournis par EI, EGD et Gazifère

239 Pour évaluer les résultats financiers et les données sur les coûts, MNP s'est appuyée
240 principalement sur les renseignements fournis par EI, EGD et Gazifère. MNP s'est également
241 appuyée sur les déclarations du personnel, de la direction et des cadres d'EI, d'EGD et de
242 Gazifère. Par conséquent, EI, EGD et Gazifère demeurent responsables de l'exactitude et de
243 l'exhaustivité des données fournies à MNP.

244 MNP n'a pas :

- 245 • Vérifié les données reçues;
- 246 • Effectué un examen détaillé des opérations sous-jacentes ou validé les documents
247 sources.

248 2. L'étude n'est pas une étude de référence

249 MNP n'a pas effectué d'étude de référence pour la composante coût-bénéfice des trois tests. Par
250 définition, une étude de référence compare des données définies et acquises de façon très
251 précise à partir d'un échantillon similaire de participants volontaires.

252 3. Utilisation de renseignements sur les services partagés accessibles au public provenant d'entités
 253 réglementées
 254 MNP a obtenu des renseignements d'autres services publics de gaz naturel et d'électricité au
 255 moyen de documents réglementaires accessibles au public portant sur les services partagés et la
 256 répartition des coûts entre des entités affiliées. MNP n'a pas vérifié l'exactitude des documents
 257 déposés par les autres services publics.

258 3.0 Survol des coûts d'EI et d'EGD

259 3.1 Catégories de service

260 MNP a regroupé les postes du groupe de coûts tirés de l'Annexe B en 20 catégories de service fournies
 261 par Gazifère et par l'équipe P&AF des FC en vue de les utiliser dans le cours des tests de la MRCR.
 262 Le Tableau 2 fournit la liste des catégories de service. Ce regroupement sert à des fins de modélisation
 263 concrète, les éléments de coût semblables étant classés en catégories de service raisonnables aux fins d
 264 l'analyse et de la comparaison. Les descriptions de chaque catégorie de service de cette liste sont
 265 incluses dans l'Annexe C : Descriptions des catégories de service fournies par l'équipe de P&AF des FC
 266 et dans l'Annexe D : Catégories de service d'EGD fournis
 267 par Gazifère

268 Tableau 2 : Liste des catégories de service

Catégories de service	
Rémunération et avantages sociaux	Services des TI
Assurance	Finances
Immobilier et services en milieu de travail	Ressources humaines
Exploitation et entretien (EGD)	Dépenses en immobilisations (EGD)
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Services juridiques
Affaires publiques et communications	Bureau du développement corporatif
Service d'ingénierie (EGD)	Réglementation (EGD)
Sécurité et fiabilité	Aviation
Planification des ressources de l'entreprise	Haute direction et autres
Amortissement	Récupérations de l'Alliance Auxiliaire

269 Le Tableau 3 : Survol de la base de départ des coûts directs et indirects répartis fournit une ventilation
 270 des coûts indirects et directs répartis par EI et EGD à Gazifère. Étant donné qu'EGD n'alloue que les
 271 coûts directs à Gazifère, le tableau n'affiche aucune colonne pour les coûts indirects répartis par EGD.
 272 Le montant total alloué d'EI et d'EGD à Gazifère, pour des catégories de service que MNP a soumis au
 273 test, est de 7 248 474 \$.

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Tableau 3 : Survol de la base de départ des coûts directs et indirects répartis

Catégorie de service	Coûts directs répartis d'EI	Coûts indirects répartis d'EI	Coûts directs répartis d'EGD	Coûts totaux répartis à Gazifère	% des coûts totaux répartis
Rémunération et avantages sociaux	S. O.	1 463 804 \$	S. O.	1 463 804 \$	20,2 %
Services des TI	S. O.	1 603 332 \$	313 854 \$	1 917 186 \$	26,4 %
Assurance	687 316 \$	S. O.	S. O.	687 316 \$	9,5 %
Finances	115 574 \$	474 056 \$	S. O.	589 630 \$	8,1 %
Amortissement	S. O.	460 597 \$	S. O.	460 597 \$	6,4 %
Immobilier et services en milieu de travail	S. O.	420 963 \$	S. O.	420 963 \$	5,8 %
Ressources humaines	S. O.	416 309 \$	S. O.	416 309 \$	5,7 %
Exploitation et entretien	S. O.	S. O.	313 062 \$	313 062 \$	4,3 %
Dépenses en immobilisations	S. O.	S. O.	215 324 \$	215 324 \$	3,0 %
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	S. O.	191 969 \$	S. O.	191 969 \$	2,6 %
Services juridiques	S. O.	156 023 \$	7 868 \$	163 891 \$	2,3 %
Affaires publiques et communications	S. O.	95 575 \$	S. O.	95 575 \$	1,3 %
Bureau du développement corporatif	S. O.	88 780 \$	S. O.	88 780 \$	1,2 %
Service d'ingénierie	S. O.	S. O.	88 705 \$	88 705 \$	1,2 %
Réglementation	S. O.	S. O.	55 968 \$	55 968 \$	0,8 %
Sécurité et fiabilité	S. O.	41 127 \$	S. O.	41 127 \$	0,6 %
Aviation	S. O.	31 642 \$	S. O.	31 642 \$	0,4 %
Planification des ressources de l'entreprise	S. O.	26 919 \$	S. O.	26 919 \$	0,4 %
Haute direction et autres	S. O.	12 898 \$	S. O.	12 898 \$	0,2 %
Récupérations de l'Alliance Auxiliaire	S. O.	-33 191 \$	S. O.	-33 191 \$	-0,5 %
Total	802 890 \$	5 450 803 \$	994 781 \$	7 248 474 \$	100 %

276 3.2 Ajustements apportés aux répartitions de l'entreprise

277 Dans les tests n° 1 et n° 2, les coûts sont évalués, ligne par ligne, à partir de leurs éléments de groupe
 278 de coûts dans l'Annexe B. Dans le test n° 3, les coûts indirects répartis, les coûts directs répartis et les
 279 coûts internes sont combinés pour évaluer le total des coûts par rapport au total des coûts des autres
 280 services publics. Étant donné que les services publics comparables utilisent des coûts entièrement
 281 imputés dans leurs rapports, MNP a informé Gazifère que les coûts indirects des postes Amortissement
 282 et Rémunération et avantages sociaux devraient être répartis entre les catégories de service auxquelles
 283 ils s'appliquent. Gazifère a apporté les ajustements nécessaires aux catégories de service Amortissement
 284 et Rémunération et avantages sociaux ainsi qu'il est indiqué ci-dessous.

285 3.2.1 Ajustements d'amortissement

286 Afin d'évaluer avec précision les catégories de service de Gazifère en fonction d'autres services publics
 287 comparables, MNP a informé Gazifère et l'équipe de P&AF des FC que les sociétés comparables
 288 n'avaient pas procédé à la division de l'amortissement pour en faire une catégorie à part entière et, par
 289 conséquent, qu'il ne serait pas en mesure de comparer les coûts de la catégorie de service de Gazifère
 290 aux sociétés comparables.

291 L'équipe de P&AF des FC fournit à MNP les pourcentages pour redistribuer les coûts d'amortissement
 292 dans les catégories de service pertinentes. Un montant de 460 597 \$ de la catégorie de service
 293 Amortissement a été redistribué et inclus dans les catégories de service appropriées, comme on peut le
 294 voir dans le Tableau 4.

295 Tableau 4 : Ajustement de l'amortissement pour 2022

Catégorie d'amortissement	Redistribution (%)	Redistribution (\$)	Catégorie de service
Amortissement cumulé – Actif incorporel – Logiciel – Système	74,16 %	341 578 \$	Services des TI
Amortissement cumulé – Bâtiments et améliorations – Système	6,22 %	28 669 \$	Immobilier et services en milieu de travail
Amortissement cumulé – Contrats de location-acquisition – Système	3,66 %	16 868 \$	Services des TI
Amortissement cumulé – Mobilier et matériel de bureau – Système	15,78 %	72 686 \$	Services des TI
Amortissement cumulé – Véhicule et matériel de travail – Système	0,17 %	796 \$	Aviation
Amortissement total	100,0 %	460 597 \$	

296 **3.2.2 Ajustements à la rémunération et aux avantages sociaux**

297 Afin d'évaluer avec précision les catégories de service de Gazifère en fonction d'autres services publics
 298 comparables, MNP a informé Gazifère que les avantages indirects devraient être répartis aux catégories
 299 de service auxquelles ces avantages se rattachent et non à la catégorie de service Rémunération et
 300 avantages sociaux. L'objectif consistait à veiller à ce que les coûts aient été entièrement imputés aux
 301 catégories de service afin que MNP puisse faire des comparaisons valables avec des sociétés
 302 comparables à Gazifère qui ont entièrement alloué les coûts de main-d'œuvre dans leurs catégories de
 303 service. Au terme de discussions sur les approches possibles, Gazifère a demandé à MNP d'utiliser une
 304 moyenne pondérée au prorata pour redistribuer le coût des avantages indirects dans les catégories de
 305 service en raison du nombre restreint de renseignements disponibles pour procéder à la redistribution
 306 des avantages indirects dans les catégories de service imputables. La redistribution reposant sur la
 307 moyenne pondérée au prorata était fondée sur les coûts des catégories de service qui, selon MNP,
 308 représenteraient des coûts de main-d'œuvre importants. Le Tableau 5 illustre comment le montant de
 309 1 463 804 \$ des avantages indirects a été alloué à chaque catégorie de service.

310 **Tableau 5 : Ajustement des avantages indirects pour 2022**

Catégories de service	Coûts indirects d'EI	Catégorie incluant la main-d'œuvre	Coûts des catégories qui incluent la main-d'œuvre	Pondération	Redistribution des avantages	Totaux après la redistribution
Services des TI	1 603 332 \$	Oui	1 603 332 \$	45,0 %	659 335 \$	2 262 667 \$
Finances	474 056 \$	Oui	474 056 \$	13,3 %	194 945 \$	669 001 \$
Assurance	0 \$	Non	0 \$	0,0 %	0 \$	0 \$
Immobilier et services en milieu de travail	420 963 \$	Oui	420 963 \$	11,8 %	173 112 \$	594 075 \$
Ressources humaines	416 309 \$	Oui	416 309 \$	11,7 %	171 198 \$	587 507 \$
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	191 969 \$	Oui	191 969 \$	5,4 %	78 943 \$	270 912 \$
Services juridiques	156 023 \$	Oui	156 023 \$	4,4 %	64 161 \$	220 184 \$
Affaires publiques et communications	95 575 \$	Oui	95 575 \$	2,7 %	39 303 \$	134 878 \$
Bureau du développement corporatif	88 780 \$	Oui	88 780 \$	2,5 %	36 509 \$	125 289 \$

311

Catégories de service	Coûts indirects d'EI	Catégorie incluant la main-d'œuvre	Coûts des catégories qui incluent la main-d'œuvre	Pondération	Redistribution des avantages	Totaux après la redistribution
Sécurité et fiabilité	41 127 \$	Oui	41 127 \$	1,2 %	16 913 \$	58 040 \$
Aviation	31 642 \$	Oui	31 642 \$	0,9 %	13 012 \$	44 654 \$
Planification des ressources de l'entreprise	26 919 \$	Oui	26 919 \$	0,8 %	11 070 \$	37 989 \$
Haute direction et autres	12 898 \$	Oui	12 898 \$	0,4 %	5 304 \$	18 202 \$
Rémunération et avantages sociaux	1 463 804 \$	Non	0 \$	0,0 %	-1 463 804 \$	0 \$
Amortissement	460 597 \$	Non	0 \$	0,0 %	0 \$	460 597 \$
Récupérations de l'Alliance Auxiliaire	-33 191 \$	Non	0 \$	0,0 %	0 \$	-33 191 \$
Totaux	5 450 803 \$		3 559 593 \$	100 %	0 \$	5 450 803 \$

312

4.0 Constatations et résultats

4.1 Évaluation des coûts directs répartis

MNP a effectué deux évaluations des coûts directs répartis d'EGD avant de procéder à l'évaluation des coûts indirects. Les coûts directs d'EGD incluaient les coûts liés à des projets spécifiques qui ont été directement imputés à Gazifère. Les coûts directs liés à EI, qui comprenaient les catégories de service Finances et Assurance, ont été évalués plus en détail dans le cadre du test n° 3 dans le contexte des coûts comparables.

Ces évaluations visaient à confirmer, dans le cas des coûts directs répartis, que les opérations avaient bien eu lieu et que les composantes de ces coûts correspondaient aux tarifs convenus et actuels dans les ententes de service intersociétés conclues entre Gazifère, EI et EGD.

Tableau 6 : Survol de l'évaluation des coûts directs répartis

Tests	Description
Évaluation n° 1 : Preuve des opérations	Y a-t-il des preuves que les opérations ont eu lieu dans le cas des coûts directs répartis?
Évaluation n° 2 : Ententes de services intersociétés	Les coûts sous-jacents des opérations cadrent-ils avec les tarifs indiqués dans les ententes de services intersociétés pertinentes?

4.2 Évaluation des coûts directs répartis n° 1 : Preuve des opérations

Gazifère a fourni à MNP une feuille de calcul des coûts directs d'EGD provenant du système comptable de Gazifère, les coûts ayant été insérés dans les catégories de service. En outre, Gazifère a fourni à MNP un historique des opérations sous la forme de feuilles de calcul, de factures et d'autres documents constituant la preuve de ces opérations. Pour valider l'existence des opérations liées aux coûts directs répartis, MNP a remonté jusqu'aux factures individuelles ou aux ententes de niveau de service en l'absence de factures individuelles.

4.3 Évaluation des coûts directs répartis n° 2 : Ententes de services intersociétés

MNP a évalué les opérations liées aux coûts directs répartis d'EGD à Gazifère par rapport à l'entente de services intersociétés d'Enbridge pour les tarifs horaires des coûts entièrement répartis en 2022. Les postes de coûts directs répartis d'EGD ont été évalués individuellement afin de déterminer s'ils respectaient les tarifs horaires des coûts entièrement répartis dans le cadre de l'entente de services

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

338 intersociétés. Pour les coûts liés au projet devant servir au test n° 1, MNP s'est appuyée sur les ententes
339 de niveau de service qui ont été fournies pour le test n° 1.

340 Tous les postes de coûts directs répartis d'EGD correspondaient à ce qui était prévu dans l'entente de
341 services intersociétés ou l'entente de niveau de service, sauf dans deux cas. Aucun justificatif n'a été
342 fourni pour les coûts liés au matériel et aux véhicules et l'écart dans le tarif facturé pour les services de
343 TI.

344 EGD n'a pas pu fournir une entente de service pertinente dans le cas des coûts liés au matériel et aux
345 véhicules de 14 783,60 \$. MNP a procédé à l'ajustement en retirant ce coût des catégories de service
346 appropriées comme indiqué dans le Tableau 7, à la colonne Évaluations des coûts directs ne passant
347 pas le test.

348 Gazifère et EGD ont fait enquête sur l'écart dans les coûts des services de TI associés à un tarif horaire
349 en particulier et ont déterminé que Gazifère a fait l'objet d'une surfacturation. EGD a facturé à Gazifère
350 des tests d'assurance de la qualité au taux de 50 \$ l'heure, alors que le tarif approprié était de 33,24 \$
351 l'heure. Gazifère récupérera 12 670,56 \$ d'EGD en lien avec cette erreur. MNP a procédé à l'ajustement
352 en retirant ce coût des catégories de service appropriées comme indiqué dans le Tableau 7, à la
353 colonne Évaluations des coûts directs ne passant pas le test.

354 MNP a résumé au Tableau 7 les coûts restants avant la vérification.

Constatations de MNP relativement aux évaluations des coûts directs répartis

- 355
- Au terme des évaluations des coûts directs répartis, MNP a constaté un taux de passage de 97,2 % pour les coûts directs répartis d'EGD.

Tableau 7 : Sommaire des coûts indirects et directs répartis

Catégorie de service	Coûts directs répartis d'EI	Coûts indirects répartis d'EI	Coûts directs répartis d'EGD	Évaluations des coûts directs ne passant pas le test	Redistribution de l'amortissement et des avantages	Total des coûts comptabilisés dans le cadre du test n° 1 : Prudence des coûts
Rémunération et avantages sociaux	S. O.	1 463 804 \$	S. O.	0 \$	-1 463 804 \$	0 \$
Services des TI	S. O.	1 603 332 \$	313 854 \$	-12 671 \$	1 090 467 \$	2 994 982 \$
Assurance	687 316 \$	S. O.	S. O.	0 \$	0 \$	687 316 \$
Finances	115 574 \$	474 056 \$	S. O.	0 \$	194 945 \$	784 575 \$
Amortissement	S. O.	460 597 \$	S. O.	0 \$	-460 597 \$	0 \$
Immobilier et services en milieu de travail	S. O.	420 963 \$	S. O.	0 \$	201 780 \$	622 743 \$
Ressources humaines	S. O.	416 309 \$	S. O.	0 \$	171 198 \$	587 507 \$
Exploitation et entretien	S. O.	S. O.	313 062 \$	-11 828 \$	0 \$	301 234 \$
Dépenses en immobilisations	S. O.	S. O.	215 324 \$	-2 955 \$	0 \$	212 369 \$
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	S. O.	191 969 \$	S. O.	0 \$	78 943 \$	270 912 \$
Services juridiques	S. O.	156 023 \$	7 868 \$	0 \$	64 161 \$	228 052 \$
Affaires publiques et communications	S. O.	95 575 \$	S. O.	0 \$	39 303 \$	134 878 \$
Bureau du développement corporatif	S. O.	88 780 \$	S. O.	0 \$	36 509 \$	125 289 \$
Service d'ingénierie	S. O.	S. O.	88 705 \$	0 \$	0 \$	88 705 \$
Réglementation	S. O.	S. O.	55 968 \$	0 \$	0 \$	55 968 \$
Sécurité et fiabilité	S. O.	41 127 \$	S. O.	0 \$	16 913 \$	58 040 \$
Aviation	S. O.	31 642 \$	S. O.	0 \$	13 809 \$	45 451 \$
Planification des ressources de l'entreprise	S. O.	26 919 \$	S. O.	0 \$	11 070 \$	37 989 \$
Haute direction et autres	S. O.	12 898 \$	S. O.	0 \$	5 304 \$	18 202 \$
Récupérations de l'Alliance Auxiliaire	S. O.	-33 191 \$	S. O.	0 \$	0 \$	-33 191 \$
Total	802 890 \$	5 450 803 \$	994 781 \$	-27 454 \$	0 \$	7 221 020 \$

357 4.4 Principes d'évaluation réglementaire s'appliquant au test à 358 trois volets

359 Les résultats du test à trois volets de MNP sur les coûts des services généraux répartis à Gazifère sont
360 fondés sur l'application des principes réglementaires de base.

361 Le test à trois volets est une méthode définie dans le document *OEB Decision with Reasons dated March*
362 *20, 1997 (EBRO 493/494)*⁴ pour aider à la prise de décisions concernant la répartition des coûts. Chaque
363 volet de la séquence ne s'applique que si le volet précédent a obtenu la « note de passage ».

364 MNP a mené des recherches pour déterminer la jurisprudence établie par les décisions antérieures
365 concernant les méthodes de répartition des coûts d'entreprise. Trois tests ont été effectués pour évaluer
366 les services partagés et la répartition des coûts à EI, à EGD et à Gazifère.

367 Les trois tests effectués par MNP sont décrits dans le Tableau 8.

368 Tableau 8 : Aperçu du test à trois volets appliqué aux coûts répartis

Tests	Description
Test n° 1 : Prudence des coûts	Les coûts engagés par les entreprises ou en leur nom pour la prestation d'un service requis par les contribuables sont-ils engagés de façon prudente?
Test n° 2 : Répartition des coûts	Les coûts suivent-ils le document <i>2017 Gazifère RCAM Recommendation 1 and 3 Study</i> produit par MNP? Les éléments de groupes de coûts proposés sont-ils répartis de façon appropriée entre les entreprises, en fonction de l'application des facteurs de répartition/facteurs de coûts » appuyés par les principes de causalité des coûts?
Test n° 3 : Coût-bénéfice	Les coûts sont-ils raisonnables par rapport à des services publics similaires au Canada? Les avantages pour les contribuables justifient-ils les coûts?

369 4.5 Résultats du test n° 1 : Prudence des coûts

370 MNP a reçu les coûts indirects et directs répartis par catégorie de coûts pour effectuer un examen
371 approfondi de la prudence des coûts pour chaque catégorie de service. Une liste détaillée des éléments
372 de groupe de coûts se trouve à l'Annexe B.

373 L'objectif du test n° 1 : Prudence des coûts, telle qu'il est précisé dans le Tableau 8, était de procéder à
374 l'analyse des frais répartis et de déterminer si ceux-ci devaient être pris en charge par les clients de
375 Gazifère, ou en leur nom. MNP a conclu qu'un seul des groupes de coûts n'était pas alloué de façon
376 prudente, représentant 45 451 \$ des 7 221 020 \$ comptabilisés dans le cadre du test n° 1. Le seul

⁴ Paragraphes 5.5.14 et 5.5.17, document *EBRO 493/494 Decision with Reasons* daté du 20 mars 1997
Gazifère inc.

377 groupe de coûts qui n'était pas prudemment alloué était celui se rapportant à l'aviation, Gazifère
378 n'ayant pas besoin d'un avion d'affaires comme utilitaire pour les voyages d'affaires.

Test n° 1 de MNP : Constatations relativement à la prudence des coûts

- 379
- MNP a conclu que 99,4 % des coûts directs et indirects répartis en 2022 étaient engagés de façon prudente pour la prestation des services requis par les clients de Gazifère.

380 4.6 Résultats du test n° 2 : Répartition des coûts

381 Au terme du test n° 1, les coûts indirects et directs répartis prudemment en 2022 ont été reconduits
382 dans le cadre du test n° 2 : Répartition des coûts. D'après le test n° 1, un total de 7 175 569 \$ a passé le
383 test n° 2, ce qui représente 99,4 % des coûts indirects et directs répartis en 2022.

384 L'objectif du test n° 2 était d'évaluer les méthodes de répartition des coûts de 2022 et de les comparer
385 aux documents *2015 Gazifère Corporate Services Cost Allocation Methodology Review* et *2017 Gazifère*
386 *RCAM Recommendation 1 and 3 Study* produits par MNP afin de s'assurer qu'il était possible, dans le cas
387 des coûts ayant passé le test n° 1, d'établir un lien direct de causalité avec les activités d'exploitation de
388 Gazifère et qu'El et EGD avaient utilisé des facteurs de coût appropriés pour calculer le coût total alloué
389 à Gazifère.

390 Dans le cadre de ce test, les postes de groupes de coûts ont été analysés en fonction de leur catégorie
391 de service et de leur répartition. MNP a évalué si chaque poste du groupe de coûts dans chaque
392 catégorie de service utilisait un facteur de coût approprié qui établissait un lien direct de causalité. MNP
393 n'a pas trouvé d'éléments de groupes de coûts ayant été répartis de façon inappropriée.

394 Depuis la dernière étude de la MRCR, El a intégré les recommandations de MNP concernant
395 l'élaboration de facteurs pour la répartition des coûts interne et a élargi sa MRCR pour y inclure d'autres
396 facteurs de coûts comme le volume de cas des RH, les prévisions temporelles générales et l'utilisation
397 de la capacité, entre autres. Pour veiller à ce que les coûts appropriés soient répartis aux bons secteurs
398 d'activité, la MRCR d'Enbridge a gagné en complexité, passant de quelques facteurs en 2015 à plus de
399 30, en 2022. Les facteurs de coût sont également appliqués en deux étapes pour une plus grande
400 précision.

Test n° 2 de MNP : Constatations relativement à la répartition des coûts

- 401
- MNP a conclu que tous les postes de groupes de coûts étaient répartis de façon appropriée selon la MRCR d'Enbridge.

4.7 Résultats du test n° 3 : Coût-bénéfice

Le but du test n° 3 était d'évaluer les coûts indirects et directs répartis, y compris les coûts internes, par rapport à d'autres services publics similaires en utilisant des fourchettes établies à partir des dépôts de la base tarifaire réglementaire et du « 2022 Yearbook » (annuaire 2022) de la CEO.

MNP a établi un seuil de signification de 225 000 \$ pour déterminer les catégories de service visées par le test. Si une catégorie de service comprenait des coûts directs et indirects répartis de 225 000 \$ ou plus, cette catégorie de service serait soumise au test et évaluée en la comparant à des services publics similaires. Le seuil a été sélectionné à l'aide d'une analyse de Pareto pour tester 80 % ou plus des coûts. Un total de 6 176 087 \$ ou 86,1 % des coûts qui ont passé le test n° 2 ont été considérés comme importants et soumis à des évaluations quantitatives dans le cadre du test n° 3, couvrant sept des vingt catégories de service définies dans la MRCR.

MNP a élaboré des mesures de comparabilité et les a appliquées à chacune des catégories de service présentées dans le Tableau 9 ci-dessous. Les mesures de comparabilité étaient fondées sur des mesures semblables à celles de la requête de hausse tarifaire précédente de Gazifère approuvée par la Régie de l'énergie.

Tableau 9 : Catégories de service d'importance

Catégorie de service d'importance	Mesure de comparabilité
Services des TI	Dépenses annuelles pour la catégorie Services des TI par ETP
Assurance	Dépenses annuelles pour la catégorie Assurance
Finances	Dépenses annuelles pour la catégorie Finances par ETP
Immobilier et services en milieu de travail	Dépenses annuelles pour la catégorie Immobilier et services en milieu de travail par ETP
Ressources humaines	Dépenses annuelles pour la catégorie RH par ETP
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Dépenses annuelles pour la catégorie Gestion de la chaîne d'approvisionnement par ETP
Services juridiques	Dépenses annuelles pour la catégorie Services juridiques par ETP

MNP a examiné de nouveau le document *2015 Gazifère Corporate Services Cost Allocation Methodology Review* et a utilisé les mêmes services publics comparables pour assurer la cohérence de l'analyse.

MNP a analysé les requêtes de hausse tarifaire antérieures des sociétés comparables afin de recueillir les renseignements nécessaires utilisés dans le test n°3 pour les comparaisons de catégories de service d'importance. MNP a procédé à l'extrapolation des valeurs jusqu'en 2022 pour les requêtes qui ne contenaient pas les données réelles de 2022 au moyen d'une formule de taux de croissance annuel composé. Les coûts indirects répartis, les coûts directs répartis et les coûts internes de Gazifère ont été combinés dans le test n° 3 afin d'effectuer des comparaisons équitables avec les services publics comparables sélectionnés, sachant que les coûts déclarés dans les états financiers disponibles ont été regroupés.

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

428 Le Tableau 10 fournit un résumé des coûts comptabilisés de Gazifère dans le cadre du test n° 3 par
 429 catégorie de service d'importance.

430 Tableau 10 : Sommaire des coûts comptabilisés dans le cadre du test n° 3

Catégorie de service	Coûts directs et indirects répartis de Gazifère	Coûts internes de Gazifère	Coûts comptabilisés de Gazifère dans le cadre du test n° 3	Coûts de Gazifère selon la mesure de comparabilité ⁵
Services des TI	2 994 982 \$	1 024 210 \$	4 019 192 \$	40 192 \$
Assurance	687 316 \$	0 \$	687 316 \$	687 316 \$
Finances	784 575 \$	872 140 \$	1 656 715 \$	16 567 \$
Immobilier et services en milieu de travail	622 743 \$	1 000 000 \$	1 622 743 \$	16 227 \$
Ressources humaines	587 507 \$	124 591 \$	712 098 \$	7 121 \$
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	270 912 \$	124 591 \$	395 503 \$	3 955 \$
Services juridiques	228 052 \$	0 \$	228 052 \$	2 281 \$
Total	6 176 087 \$	3 145 532 \$	9 321 619 \$	

431 MNP a effectué des calculs des mesures de comparabilité par société comparable pour chaque
 432 catégorie de service d'importance dans le Tableau 9. Une fourchette de prix (bas, moyen, haut) pour
 433 chacun des services publics a été fixée à partir de la mesure de comparabilité, qui a servi aux fins
 434 d'analyse pour établir si les coûts engagés par Gazifère se situaient dans la fourchette des services
 435 publics comparables. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le Tableau 11.

⁵ Se reporter au tableau 9 pour les descriptions des mesures de comparabilité.

Tableau 11 : Résultats du test n° 3 visant Gazifère

Catégorie de service d'importance	Valeurs de la mesure de comparabilité dans le cadre du test n° 3 visant Gazifère	Coût des services publics comparables			Résultat du test portant sur les tarifs comparables
		Bas	Moyen	Haut	
Services des TI	40 192 \$	14 189 \$	23 151 \$	39 435 \$	Supérieur à la fourchette
Assurance	687 316 \$	105 011 \$	170 211 \$	219 800 \$	Supérieur à la fourchette
Finances	16 567 \$	4 866 \$	7 829 \$	11 229 \$	Supérieur à la fourchette
Immobilier et services en milieu de travail	16 227 \$	6 457 \$	9 987 \$	13 887 \$	Supérieur à la fourchette
Ressources humaines	7 121 \$	2 775 \$	6 236 \$	8 302 \$	À l'intérieur de la fourchette
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	3 955 \$	2 500 \$	4 364 \$	8 301 \$	À l'intérieur de la fourchette
Services juridiques	2 281 \$	770 \$	4 366 \$	10 821 \$	À l'intérieur de la fourchette

437 Comme le montre le tableau ci-dessus, le résultat de quatre des sept catégories de service soumises au
 438 test est supérieur à la fourchette des services publics comparables. En raison du résultat aberrant pour
 439 la catégorie de service Assurance, MNP a cherché à comprendre la différence entre Gazifère et ses
 440 sociétés comparables.

441 En 2022, EI a modifié la façon dont elle fournissait de l'assurance à ses sociétés affiliées. Auparavant, EI
 442 souscrivait une assurance responsabilité civile pour EI et ses sociétés affiliées en tant que groupe et
 443 allouait une partie à chacune des unités fonctionnelles. En 2022, EI a souscrit une assurance
 444 responsabilité civile pour chaque unité fonctionnelle et a alloué les montants à chacune d'entre elles.
 445 Comme Gazifère trouvait sa franchise trop élevée, EI a souscrit une assurance responsabilité civile avec
 446 une franchise plus faible et des primes plus élevées selon les directives de Gazifère, ce qui a entraîné
 447 une augmentation des coûts d'assurance pour Gazifère. Un examen plus poussé des documents
 448 réglementaires déposés par les sociétés comparables n'a pas fourni suffisamment de détails pour
 449 déterminer s'il existait ou non des similitudes dans cette approche.

450 Après le dépôt initial, Gazifère a donné des précisions additionnelles à MNP sur la façon qu'elle
 451 fournissait des services d'assurance à ses entreprises affiliées. Plus précisément, les éclaircissements
 452 suivants ont été apportés pour les lignes 441 à 444 :

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

453 « Toutes les unités fonctionnelles sont regroupées sous la police d'assurance d'Enbridge en ce qui
454 concerne la responsabilité civile et les biens; seule Gazifère est considérée à part pour ces
455 [polices] assurances ».

456 Un expert en assurances de MNP a été consulté pour comprendre les tendances générales du secteur
457 de l'assurance et mieux comprendre la différence entre les coûts d'assurance de Gazifère et ceux des
458 sociétés comparables figurant dans notre rapport. Les résultats de la recherche effectuée par l'expert en
459 assurance de MNP indiquent une tendance récente à la hausse sur le marché pour ce qui est des coûts
460 d'assurance ou d'un « marché très difficile » qui est défini par une forte demande, une faible
461 disponibilité des produits d'assurance et, subséquemment, des hausses généralisées des primes dans
462 tous les secteurs de l'assurance⁶. En raison de ces tendances générales du marché, il est très difficile de
463 comparer les primes d'assurance chez les organisations d'une taille et d'une complexité comme celles
464 des entreprises de distribution de gaz. Les primes dépendent de plusieurs facteurs uniques comme les
465 franchises, l'équipement installé, l'historique, etc. Par conséquent, MNP recommande qu'une étude
466 distincte sur l'assurance soit menée pour examiner la pertinence de la couverture d'assurance et des
467 coûts pour Gazifère.

468 4.8 Évaluation globale

469 Même si Gazifère a des coûts supérieurs à la fourchette pour certaines catégories de service, elle a
470 également des coûts qui se situent au bas de la fourchette. Lorsque l'on compare les coûts à ceux
471 d'autres services publics, on pourrait s'attendre à voir des coûts qui se situent aux extrémités de la
472 fourchette. Les différentes entités sont structurées différemment et tous les coûts ne sont pas répartis
473 de la même façon. Par exemple, des organisations peuvent classer le même coût dans des catégories
474 de service différentes. Voilà pourquoi MNP vérifie également les coûts répartis globalement par rapport
475 aux sociétés comparables. Gazifère, dans l'ensemble, se situe à l'intérieur de la fourchette des
476 catégories de service ayant été soumises au test.

477 Afin d'évaluer le total des coûts indirects répartis, des coûts directs répartis et des coûts internes par
478 rapport aux services publics comparables, MNP a regroupé les coûts par ETP de chaque fourchette et
479 les a multipliés par le nombre d'ETP de Gazifère afin d'établir la fourchette globale totale devant servir à
480 l'évaluation du total des coûts indirects répartis, des coûts directs répartis et des coûts internes de
481 Gazifère dans un seul poste, comme indiqué dans le Tableau 12.

⁶ Prolink Canada's Insurance Connection, The Insurance Pendulum : What's a Hard Market? 2022
<https://prolink.insure/wp-content/uploads/2022/02/Hard-Market-2022.pdf>

Tableau 12 : Résultats de l'évaluation globale du coût dans le cadre du test n° 3

Catégorie de service d'importance	Coûts indirects répartis, coûts directs répartis et coûts internes de Gazifère	Fourchette groupée pour les services publics compatibles			Résultat du test portant sur les tarifs comparables
		Bas	Moyen	Haut	
Services des TI	4 019 192 \$	1 418 932 \$	2 315 089 \$	3 943 510 \$	Supérieur à la fourchette
Assurance	687 316 \$	105 011 \$	170 211 \$	219 800 \$	Supérieur à la fourchette
Finances	1 656 715 \$	486 595 \$	782 896 \$	1 122 876 \$	Supérieur à la fourchette
Immobilier et services en milieu de travail	1 622 743 \$	645 707 \$	998 726 \$	1 388 726 \$	Supérieur à la fourchette
Ressources humaines	712 098 \$	277 548 \$	623 559 \$	830 154 \$	À l'intérieur de la fourchette
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	395 503 \$	249 975 \$	436 426 \$	830 092 \$	À l'intérieur de la fourchette
Services juridiques	228 052 \$	76 960 \$	436 559 \$	1 082 089 \$	À l'intérieur de la fourchette
Totaux cumulatifs	9 321 619 \$	3 260 727 \$	5 763 467 \$	9 417 247 \$	À l'intérieur de la fourchette

4.8.1 Examen qualitatif des catégories de service

483 Il y a sept catégories de service dont le résultat est inférieur au seuil de 225 000 \$. Ces catégories n'ont
 484 pas fait l'objet de l'examen quantitatif dans le cadre du test n° 3, mais elles ont été évaluées au moyen
 485 d'un examen qualitatif du coût-bénéfice par rapport aux quatre principes s'appliquant au test n° 3 dans
 486 l'Annexe E : Aperçu du test à trois volets. Les sept catégories de service qui ont passé le test du coût-
 487 bénéfique et les raisons justifiant leur note de passage au test n° 3 sont indiquées dans le Tableau 13.
 488

Tableau 13 : Catégories de service dont le résultat est inférieur au seuil et résultats connexes au test n° 3

Catégorie de service dont le résultat est inférieur au seuil	Explication du coût-bénéfice	Résultat du test n° 3
Affaires publiques et communications	Les coûts de Gazifère sont réduits compte tenu des économies d'échelle réalisées en tirant parti des services d'Affaires publiques et communications d'EI. Il est plus rentable pour Gazifère de puiser dans les ressources d'EI que d'employer du personnel affecté à cette fonction.	Passage
Bureau du développement corporatif	Gazifère n'a pas besoin d'un service complet consacré à la planification stratégique. Il est plus rentable pour Gazifère de tirer parti de la catégorie de service de Bureau du développement corporatif d'EI, de ses services et de son expertise au besoin.	Passage
Service d'ingénierie (EGD)	Les coûts de Gazifère sont réduits en tirant parti des services de Service d'ingénierie par l'entremise d'EGD, cette approche étant plus rentable que de confier les rôles et responsabilités au personnel de Gazifère. EGD fournit à Gazifère des services de soutien à la planification des immobilisations, aux ventes, à l'infrastructure et à l'entretien, à la sécurité et à la fiabilité opérationnelle de l'entreprise.	Passage
Réglementation (EGD)	Les coûts de Gazifère sont réduits en tirant parti du service Réglementation d'EGD, cette approche étant plus rentable que de confier les rôles et responsabilités au personnel de Gazifère. Les services fournis par EGD à Gazifère comprennent le soutien aux démarches réglementaires, à l'établissement des tarifs et à la recherche réglementaire.	Passage
Sécurité et fiabilité	Les coûts de Gazifère sont réduits en tirant parti du service Sécurité et fiabilité d'EI. Cette approche est plus rentable que de confier les rôles et responsabilités au personnel de Gazifère.	Passage
Planification des ressources de l'entreprise	Gazifère réduit ses coûts en tirant parti des services du service Planification des ressources de l'entreprise d'EI. Gazifère peut compter sur EI pour gérer ses processus opérationnels de base à un tarif réduit plutôt que d'embaucher directement du personnel ou de retenir les services de tiers fournisseur de services.	Passage
Haute direction et autres	Gazifère n'a pas besoin d'une panoplie complète de cadres supérieurs au sein de son personnel et peut tirer parti de l'expertise de la haute direction d'EI ou d'EGD, le cas échéant, ce qui réduit les coûts liés à l'ajout de dirigeants à la liste de paie permanente de Gazifère.	Passage

Test n° 3 de MNP : Constatations relativement au coût-bénéfice

- MNP a constaté que trois des sept catégories de service d'importance avaient passé le test quantitatif, tandis que toutes les catégories de service ne faisant pas partie des catégories d'importance avaient passé le test qualitatif. MNP recommande de procéder à un ajustement de 75 682 \$ au poste Services des TI, de 533 839 \$ au poste Finances et de 234 017 \$ au poste Immobilier et services en milieu de travail. Le poste Assurance se situe en dehors de la fourchette (dépassement de 467 516 \$). MNP recommande qu'une étude sur le poste Assurance soit menée pour déterminer le montant et le coût appropriés de ce service.

5.0 Conclusion et opinion de MNP

D'après notre étude, MNP conclut que 5 864 515 \$ des coûts répartis de 2022 d'EI et d'EGD passent les tests effectués. MNP est d'avis qu'après ajustements, les coûts de la catégorie de service sont considérés comme ayant été engagés de façon prudente et se situent dans une fourchette de coûts raisonnable.

À l'issue des tests effectués, MNP a constaté ce qui suit :

- Au terme des évaluations des coûts directs, MNP a constaté un montant de 27 454 \$ qui ne répondait pas aux critères établis en raison d'ententes de services intersociétés manquantes ou incorrectes;
- Dans le test n° 1 : Prudence des coûts, MNP a constaté que les coûts de la catégorie de services Aviation n'avaient pas été engagés de façon prudente, ce qui représente 45 451 \$ des coûts répartis;
- Dans le test n° 2 : Répartition des coûts, MNP a constaté que tous les éléments de groupes de coûts suivaient une méthode de répartition des coûts raisonnable et prudente, conformément aux recommandations figurant dans le document *2017 Gazifère RCAM Recommendation 1 and 3 Study* de MNP;
- Dans le test n° 3 : Coût-bénéfice, MNP a constaté que les résultats des catégories de service Services des TI, Assurance, Finances et Immobilier et services en milieu de travail étaient supérieurs à la fourchette. MNP a déterminé que les catégories de service combinées nécessiteraient un ajustement total de 843 538 \$ pour la ramener à l'intérieur de la fourchette des services publics comparables. La catégorie de services Assurance est supérieure à la fourchette (dépassement de 467 516 \$). MNP recommande qu'une étude sur le poste Assurance soit menée pour déterminer le montant et le coût appropriés de ce service;
- Dans l'ensemble, MNP conclut qu'un ajustement total de 916 433 \$ est nécessaire, à savoir 27 454 \$ selon l'évaluation des coûts directs, 45 451 \$ d'après le test n° 1 : Prudence des coûts et 843 538 \$ d'après le test n° 3 : Coût-bénéfice.

Conclusion de MNP :

- MNP conclut que 5 864 515 \$ des coûts répartis d'EI et d'EGD obtiennent une note de passage aux tests, soit 80,9 % du total des coûts directs et indirects répartis.
- MNP recommande qu'une étude sur le poste Assurance soit menée pour déterminer le montant et le coût appropriés de ce service.

Tableau 14 : Résultats sommaires des tests de Gazifère

Catégorie de service	Coûts répartis après la redistribution	Coûts internes	Évaluation des coûts directs ne passant pas le test	Ajustement de MNP pour le test n° 1	Ajustement de MNP pour le test n° 2	Ajustement de MNP pour le test n° 3	Total des ajustements de MNP
Rémunération et avantages sociaux	0 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Services des TI	3 007 653 \$	1 024 210 \$	-12 671 \$	0 \$	0 \$	-75 682 \$	-88 353 \$
Assurance	687 316 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	-467 516 \$	-467 516 \$
Finances	784 575 \$	872 140 \$	0 \$	0 \$	0 \$	-533 839 \$	-533 839 \$
Amortissement	0 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Immobilier et services en milieu de travail	622 743 \$	1 000 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	-234 017 \$	-234 017 \$
Ressources humaines	587 507 \$	124 591 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Exploitation et entretien	313 062 \$	Négligeable	-11 828 \$	0 \$	0 \$	0 \$	-11 828 \$
Dépenses en immobilisations	215 324 \$	Négligeable	-2 955 \$	0 \$	0 \$	0 \$	-2 955 \$
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	270 912 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Services juridiques	228 052 \$	124 591 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Affaires publiques et communications	134 878 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Bureau du développement corporatif	125 289 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Service d'ingénierie	88 705 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réglementation	55 968 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Sécurité et fiabilité	58 040 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Aviation	45 451 \$	Négligeable	0 \$	-45 451 \$	0 \$	0 \$	-45 451 \$
Planification des ressources de l'entreprise	37 989 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Haute direction et autres	18 202 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Récupérations de l'Alliance Auxiliaire	-33 191 \$	Négligeable	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total	7 248 474 \$		-27 454 \$	-45 451 \$	0 \$	-1 311 054 \$	-1 383 959 \$

6.0 Évolution des coûts

519 Une partie de la présente étude comprenait une documentation sur l'évolution des coûts indirects
 520 répartis fournie par EI pour répondre à une exigence de la Régie de l'énergie. L'objectif consistait à
 521 fournir des renseignements à la Régie de l'énergie et MNP ne devait pas formuler d'opinion.
 522 MNP a reçu le tableau suivant.

524 Tableau 15 : Évolution des coûts indirects répartis de Gazifère (autres que les coûts autorisés par la Régie de l'énergie)

Catégorie de service	2015	2018	2019	2020	2021	2022
Aviation	7 699 \$	13 621 \$	46 027 \$	44 925 \$	33 881 \$	31 642 \$
Centralisé (amortissement)	95 791 \$	432 131 \$	474 195 \$	474 469 \$	443 720 \$	460 597 \$
Bureau du chef du développement	55 593 \$	50 191 \$	44 595 \$	31 346 \$	45 806 \$	88 779 \$
Sécurité et fiabilité	70 230 \$	17 501 \$	69 035 \$	110 007 \$	40 523 \$	41 127 \$
Finances	128 511 \$	302 993 \$	327 868 \$	353 997 \$	480 068 \$	474 056 \$
Répartitions des fonctions centralisées RH par l'entreprise	590 218 \$	872 439 \$	899 297 \$	1 462 774 \$	1 718 028 \$	837 272 \$
Répartitions des avantages RH par l'entreprise	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	1 463 804 \$
Technologie de l'information	732 585 \$	679 513 \$	851 158 \$	968 124 \$	1 400 637 \$	1 603 332 \$
Services juridiques et réglementaires	9 222 \$	172 236 \$	273 612 \$	179 737 \$	168 912 \$	156 023 \$
Autres	0 \$	19 717 \$	27 788 \$	22 312 \$	13 988 \$	12 898 \$
Affaires publiques et communications	58 963 \$	104 763 \$	97 610 \$	137 306 \$	46 181 \$	95 575 \$
Recouvrements	-43 000 \$	0 \$	-64 656 \$	-39 155 \$	0 \$	-33 191 \$
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	0 \$	6 580 \$	10 230 \$	-47 \$	135 682 \$	191 969 \$
Non analysé	0 \$	0 \$	2 041 \$	0 \$	0 \$	0 \$
PRE	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	10 223 \$	26 919 \$
Total des coûts indirects	1 705 812 \$	2 671 685 \$	3 058 800 \$	3 745 795 \$	4 537 649 \$	5 450 802 \$

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

525 Dans le cadre de son enquête, MNP a ciblé la période de 2015 à 2022 et les catégories de service
526 suivantes : Répartitions des fonctions centralisées RH par l'entreprise, Répartitions des avantages RH par
527 l'entreprise, Services des TI et Gestion de la chaîne d'approvisionnement, car elles représentent des
528 catégories de dépenses importantes ou une évolution inégale et difficile à expliquer. Celles-ci sont
529 mises en évidence dans le Tableau 15 ci-dessus.

530 MNP a mené une série d'entretiens avec Gazifère et l'équipe de P&AF des FC et présenté des
531 demandes de renseignements afin de documenter l'évolution de la répartition des coûts pour les
532 catégories de service susmentionnées. Ci-dessous, MNP résume les explications fournies par Gazifère et
533 l'équipe de P&AF des FC. MNP ne fournit pas d'analyse, d'opinion ou de comparaison avec d'autres
534 services publics dans cette section.

535 Sur l'évolution des coûts de 2015 à 2018 :

536 L'équipe de P&AF des FC a expliqué à MNP que les composantes de coût ou les descriptions de
537 catégorie de service n'étaient pas les mêmes que celles qui s'appliquaient avant 2018.

538 *En 2017, après la fusion avec Spectra Energy, Enbridge a introduit le concept des fonctions centralisées.*
539 *Suivant la centralisation en 2018, les services étaient fournis par les fonctions centralisées, soit une*
540 *combinaison d'employés des FC qui relevaient auparavant de la structure organisationnelle de diverses*
541 *unités fonctionnelles et d'employés des FC d'Enbridge. Il en a résulté un changement dans la*
542 *composition des coûts, qui sont passés d'une combinaison de coûts d'exploitation et d'entretien de*
543 *service et de coûts répartis par l'entreprise en 2017 à des coûts des FC reçus pour la période de 2018 à*
544 *2024. Par conséquent, il est difficile de comparer les coûts avant 2018 puisque la comparaison n'est pas*
545 *uniforme.*

546 Il y a eu une augmentation des coûts des catégories de service Répartitions des fonctions centralisées
547 RH et Répartitions des avantages RH. L'équipe de P&AF des FC a fourni la réponse suivante :

548 « ... les principales composantes des avantages sociaux (p. ex., la rémunération à base d'actions, les
549 régimes de retraite, les régimes d'intéressement à court terme) dépendent soit

- 550 i) des mesures spécifiques pour l'année en cours; ou
551 ii) de facteurs externes – p. ex., le rendement des actifs liés aux régimes de retraite gérés par
552 Mercer, les taux d'intérêt externes, etc. De plus, le nombre de catégories de service est fondé
553 sur des facteurs de répartition, comme la formule à trois facteurs, qui varient également d'une
554 année à l'autre. »

555 L'équipe de P&AF des FC a fourni le tableau ci-après et des réponses pour illustrer ces deux
556 principales dimensions lors de la discussion sur les répartitions des RH par l'entreprise (à la fois des
557 catégories de service Répartitions des fonctions centralisées RH par l'entreprise et Répartitions des
558 avantages RH par l'entreprise).

Tableau 16 : Méthode de répartition des RH par l'entreprise

	Avantages avant 2022		Avantages après 2022	
	Unité fonctionnelle – Secteurs d'activité	Entreprise – Secteurs d'activité	Unité fonctionnelle – Secteurs d'activité de la paie	Entreprise – Secteurs d'activité de la paie
Centres de coûts de ressources humaines	Répartis à ces unités fonctionnelles	Répartis à tous	Charges directes liées aux avantages réparties par l'entreprise	Répartitions des avantages par l'entreprise
Centres de coûts de l'unité fonctionnelle	S. O.	S. O.	Centre des coûts de ressources humaines de l'unité fonctionnelle – Avantages	S. O.

560 « ... à compter de 2022, les comptes des régimes d'intéressement à court terme, du Régime de pensions
 561 du Canada, etc., se retrouvent au sein des centres de coûts où se trouve le personnel. Il en résulte que
 562 chaque fonction centralisée (p. ex., Services des TI) inclut ces avantages au coût de la fonction et non
 563 aux RH.

564 ... ce qui précède est similaire au centre des coûts de ressources humaines de l'unité fonctionnelle pour
 565 Gazifère.

566 ... l'un des facteurs de l'augmentation en 2022 par rapport aux années précédentes est l'égalisation de
 567 la rémunération à base d'actions ou des régimes d'intéressement à court terme en vue d'une meilleure
 568 performance – le montant d'égalisation total a été comptabilisé au poste des RH.

569 MNP a demandé s'il y avait eu une augmentation de la quantité ou du volume de services ou des types
 570 de services fournis par Enbridge à Gazifère et a reçu la réponse suivante :

571 « Il est important de noter que le volume et la nature des avantages peuvent changer d'une année à
 572 l'autre. Outre les raisons données comme explication à la [la section ci-dessus], ces variations
 573 pourraient également découler de facteurs comme l'introduction de nouveaux types d'avantages, par
 574 exemple, une nouvelle catégorie de régime d'unités d'actions temporairement incessibles en 2023.

575 En général, les ajustements cadrent avec la politique relative aux avantages sociaux d'Enbridge et
 576 demeurent uniformes pour l'ensemble des entités d'Enbridge. Il convient de mentionner que les
 577 catégories de service RH, Activités d'exploitation et Immobilier et services en milieu de travail ont été
 578 relativement cohérentes d'une année à l'autre. Veuillez noter qu'outre ce qui précède et les
 579 changements provoqués par l'inflation, des événements particuliers auraient pu contribuer au volume
 580 de services, comme les répercussions de la COVID-19. »

581 On a observé une augmentation des coûts des Services des TI. L'équipe de P&AF des FC a fourni la
582 réponse suivante et a indiqué s'il s'agissait d'une augmentation des services fournis par Enbridge à
583 Gazifère :

584 *« Bien que les types fondamentaux de services soient demeurés relativement inchangés, il est*
585 *important de reconnaître que l'environnement des activités d'exploitation des TI a évolué et continue*
586 *d'évoluer. Par exemple, la complexité et les risques accrus associés aux TI exigent une réponse et des*
587 *dépenses conséquentes. De plus, les avancées technologiques rapides ont fait naître de nouveaux*
588 *moyens de fournir les services, p. ex., dans le domaine des solutions infonuagiques.*

589 *De plus, le changement dans la dynamique mondiale, comme l'impact de la COVID-19, a*
590 *considérablement amplifié la dépendance à l'égard des services de TI, en particulier pour faciliter le*
591 *travail à distance. Cette poussée de la demande a influé sur l'utilisation globale des ressources en TI.*

592 *Aussi, certains des avantages liés au personnel des TI sont déclarés sous les centres de coûts de*
593 *ressources humaines des TI à compter de 2022. »*

594 On a observé des variations dans les coûts de Gestion de la chaîne d'approvisionnement entre 2018 et
595 2022 :

596 L'équipe de P&AF des FC a expliqué que les chiffres de 2018 à 2020 nécessitaient certaines corrections à
597 la catégorie de services Gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ces corrections auraient permis aux
598 répartitions de Gestion de la chaîne d'approvisionnement de se situer dans la même fourchette que les
599 années suivantes (2021 – 2022), en tenant compte de l'inflation. Toutefois, étant donné que ces
600 corrections ont été jugées sans importance au niveau d'EI, elles n'ont pas été traitées dans le système et
601 ne peuvent donc pas être fournies par l'équipe de P&AF des FC.

602 7.0 Annexe A : Méthodologie d'examen

603 Phase 1 : Lancement

- 604 1. Examiner la documentation pertinente et comparer la MRCR actuelle aux études de MNP de
605 2015 et de 2017.
- 606 2. Confirmer l'étendue, les livrables et les responsabilités.
- 607 3. Confirmer les principales ressources du projet et la liste des personnes à rencontrer pour les
608 entretiens.
- 609 4. Comprendre les processus réglementaires et les échéanciers propres à Gazifère pour la
610 présente requête.
- 611 5. Discuter et convenir des échéanciers du mandat.

612 Phase 2 : Analyse de l'état actuel

- 613 1. Examiner les décisions applicables de la Régie de l'énergie.
- 614 2. Examiner les documents récemment déposés par Gazifère qui se rapportent au projet.
- 615 3. Comprendre les ententes de niveaux de service pertinentes qui sont en vigueur entre Gazifère
616 et ses sociétés affiliées.
- 617 4. Recevoir et examiner les données connexes, y compris les codes de coûts de l'entreprise et la
618 base de la répartition de Gazifère, et les comparer aux études de MNP de 2015 et 2017.
- 619 5. Mener des entretiens avec Gazifère, Enbridge, Enbridge Gas Inc. et d'autres représentants des
620 sociétés affiliées, au besoin.

621 Phase 3 : Évaluation de la répartition des coûts et des services 622 partagés

- 623 1. Établir des principes réglementaires de base à appliquer à la répartition des coûts de
624 l'entreprise en accord avec la Régie de l'énergie et d'autres précédents réglementaires
625 pertinents, y compris les effets de l'inflation depuis 2017.
- 626 2. En utilisant la méthodologie MRCR et les principes réglementaires de base établis à l'étape
627 précédente, MNP appliquera un test à trois volets à la répartition des coûts de l'entreprise à
628 Gazifère, à savoir :
 - 629 i. Volet 1 – Prudence des coûts – Les coûts sont-ils engagés de façon prudente?
 - 630 ii. Volet 2 – Répartition des coûts – Les coûts suivent-ils le modèle MRCR fondé sur l'étude
631 et les recommandations de MNP de 2017?
 - 632 iii. Volet 3 – Coût-bénéfice – Les avantages pour les contribuables dépassent-ils les coûts?
- 633 3. Formuler des recommandations pour réviser et mettre à jour la MRCR de Gazifère en fonction
634 des résultats du test à trois volets, s'il y a lieu.

635 Phase 4 : Évolution des coûts

- 636 1. Examiner les variations des coûts indirects répartis dans quatre catégories représentant la
637 majeure partie de la variation au cours de la période de 2019 à 2022.
- 638 2. Mener des entretiens avec Gazifère et les fonctions centralisées d'Enbridge afin de comprendre
639 ce qui a causé la variation des coûts indirects répartis dans quatre catégories représentant la
640 majeure partie de cette variation au cours de la période de 2019 à 2022.
- 641 3. Résumer les explications de Gazifère et d'Enbridge et en faire rapport.

642 Phase 5 : Rapports

- 643 1. Préparer un rapport provisoire.
- 644 2. Recueillir les commentaires de Gazifère sur la structure et l'exactitude des renseignements du
645 rapport.
- 646 3. Publier le rapport final.

647

8.0 Annexe B: Éléments de groupe de coûts

Company	Account Name	Mapped Service Category	Allocation Methodology
Enbridge Inc.	C191000-Central Functions - Allocations	Corporate Adjustment & Insurance	Direct & Indirect
Enbridge Inc.	C100450-Aviation Services	Aviation	Indirect
Enbridge Inc.	C200026-Reg Affairs & Budget, GZ	Compensation and Benefits	Direct
Enbridge Inc.	C200027-Customer Service Mgmt GZ	Compensation and Benefits	Direct
Enbridge Inc.	C200030-Sales & DSM, Gazifere	Compensation and Benefits	Direct
Enbridge Inc.	C200074-Eastern Region Ops	Compensation and Benefits	Direct
Enbridge Inc.	C200113-Regional Ops & Sales, GZ1	Compensation and Benefits	Direct
Enbridge Inc.	C100102-Corp Dev & Investment Review	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100103-Corporate Development US	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100104-New Energy Technologies I	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100105-DO NOT USE - Corporate Development CAN II	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100106-Corp Development	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100107-Strategic Corp Development	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100208-Investment Review	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100222-DO NOT USE - Corporate Development US II	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C100270-DO NOT USE - Corporate Development CAN	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C600000-Corp Strategy & Power	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C600007-DO NOT USE - New Energy Ventures	Corporate Development Office	Indirect
Enbridge Inc.	C600012-Strategy and Fundamentals	Corporate Development Office	Indirect

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Enbridge Inc.	C191100-Central Functions - Allocated Depreciation	Depreciation	Indirect
Enbridge Inc.	C100006-Enterprise Asset Management	Enterprise Resource Planning	Indirect
Enbridge Inc.	C100007-Enterprise Work Management	Enterprise Resource Planning	Indirect
Enbridge Inc.	C100000-Office of the CEO	Executive and Other	Indirect
Enbridge Inc.	C100001-Corporate Services	Executive and Other	Indirect
Enbridge Inc.	C100507-S&R, Projects and Unify	Executive and Other	Indirect
Enbridge Inc.	C100200-Finance	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100201-FIN Investor Relations	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100202-Shared Services	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100205-Corp Controller and Shared Services	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100210-Corp Business Partner	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100211-CAO	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100212-FIN Reporting - Enbridge Inc.	Finance	Direct & Indirect
Enbridge Inc.	C100213-FIN Intl Lux	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100218-FIN Pension Fund Investments	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100219-FIN Accounting Operations	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100221-Finance & Business Partner EGI	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100223-FIN Risk Control	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100224-FIN Enterprise Risk Credit	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100226-Investor Relations Operations	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100231-FIN Property Tax US/CDN	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100232-US Income Tax	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100233-FIN Tax Reporting	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100234-VP Tax	Finance	Indirect

Enbridge Inc.	C100235-FIN Treasury	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100237-Sustained Business Optimization	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100238-FP&A UPO	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100239-DO NOT USE-FIN & BP, Power, Enrgy Mktg & Intl	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100240-FIN Treasury Planning	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100241-Investor Relations	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100242-FIN Capital Raising	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100243-FIN Enterprise Risk Assessment	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100244-VP Chief Audit Executive	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100245-FIN Internal Audit III	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100246-FIN Internal Audit I	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100247-FIN Internal Audit II	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100248-FIN Treasury Cash Mgmt&Banking	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100250-Accounting Research & Valuation	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100251-FIN Acctg Policy & Inter Ctrl	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100252-FIN CORP Budgets & Forecasts	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100257-Finance Strategic Solutions	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100258-FIN Enterprise Insur Risk Mgmt	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100259-FIN Indirect Tax & Customs	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100260-FIN Tax Planning	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100261-GTM Tax Allocation	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100262-Capital Asset Accounting & Reporting	Finance	Indirect

Enbridge Inc.	C100263-Finance Sustainment	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100268-Strategic Financial Evaluations	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100269-Utility Revenue	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100271-SBO Capacity Building	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100508-FIN Transformation ERP	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100509-ERP Transformation SDM & Data	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100510-ERP FIN AWM	Finance	Indirect
Enbridge Inc.	C100317-Centrally Managed Benefits	Compensation and Benefits	Direct & Indirect
Enbridge Inc.	C100301-Human Resources & REWS	Human Resources & Real Estate Workplace Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100302-HR Compensation, Rewards & Analytics	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100303-HR Benefits & Operations	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100304-HR Advisory Svcs, TA & Labour Rel	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100305-HR Payroll, Data & Services	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100306-Real Estate & Workplace Services	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100307-HR People Operations	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100308-HR Business Partners	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100309-HR Talent Management	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100311-HR BP Gas Distribution & Storage	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100312-HR BP Gas Trnsmsn & Mdstrm and Projects	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100314-HR BP Central Functions & LP	Human Resources	Indirect
Enbridge Inc.	C100315-DEI Projects	Human Resources	Indirect

Enbridge Inc.	C100351-RE & Workplace Services Chatham	Real Estate Workplace Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100354-RE & Workplace Services Edmonton	Real Estate Workplace Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100355-RE & Workplace Services Toronto	Real Estate Workplace Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100400-Law & Aviation Services	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100401-Law, Power	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100402-Law EGI	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100404-Ethics, Compliance & Litigation	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100405-Law, Ethics & Compl Investigations	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100406-Law, Corporate	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100407-Law, Regulatory Law2	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100408-Law, Regulatory Law3	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100409-Law, Regulatory Law1	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100410-Safety & Reliability Law	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100411-Law, TIS & SCM	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100413-Law, Secretarial	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100470-LAW Risk SOBC	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100471-Law, Ethics & Compl CAN	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100472-Law, Ethics & Compliance2	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100474-Law, Enterprise Security	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100475-Law, Legal Services EGD	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100476-CAN Gen Cnsl LglAff UG	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100477-Law Corporate 2	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100478-Law, Commercial	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100479-Corporate Law	Legal	Indirect

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Enbridge Inc.	C100480-Legal Counsel	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100481-Corporate Secretary Legal Counsel	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100482-Law, Board Services	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100483-Legal Services	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100484-LS TIS CSS & SCM Indirect Cat Mgmt	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100485-LS SCM Direct Cat Mgmt Material Mgmt Log	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100487-Legal Services Operations	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100489-FIN Ops Mgmt	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100494-Law, Regulatory Affairs1	Legal	Indirect
Enbridge Inc.	C100420-PACS Public Affairs & Comms	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100421-PACS Corporate Reputation & Strategy	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100422-PACS Community Engmnt CAN	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100423-PACS Community Engment M/W Us	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100424-PACS External Affairs CAN	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100426-PACS Sustainability & External Affairs US	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100428-PACS Enterprise Communications	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100429-PACS ESG & Public Policy	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100430-PACS Tribal Relations	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100495-PACS Corporate Citizenship	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100496-PACS State Government Affairs	Public Affairs and Communications	Indirect
Enbridge Inc.	C100701-Safety & Reliability	Safety and Reliability	Indirect
Enbridge Inc.	C100703-S&R Operational Risk Mgmt & Perf	Safety and Reliability	Indirect

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Enbridge Inc.	C100704-S&R Governance	Safety and Reliability	Indirect
Enbridge Inc.	C100801-Supply Chain Management	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100805-SCM GDS Ops	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100806-Materials Management & Logistics	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100807-SCM Indirect Category Management	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100808-SCM Direct Category Management	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100809-VP Supply Chain	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100812-CAN Contract Mgmt Conform	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100819-SCM GDS Warehouses	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100826-Planning and Governance	Supply Chain Management	Indirect
Enbridge Inc.	C100901-Technology & Information Services	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100902-TIS Process, Govern & Compl	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100904-TIS, Business Application Svcs	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100907-DO NOT USE - ERP TIS Interdependence	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100908-TIS Enterprise Resource Planning	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100911-TIS ERP/Transformation	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100912-Technology & Info Svcs, US	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100917-Core Infrastructure	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100918-TIS LP & GTM	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100919-TIS Infrastructure & Cloud	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100921-TIS Liquids Pipelines	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100922-TIS Application Operations Services	Technology and Information Services	Indirect

Enbridge Inc.	C100924-TIS Cybersecurity	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100925-TIS Gas Utl, Transm & Midstrm	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100932-TIS Bus Relationship	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100933-TIS BRM Asset Management	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100935-TIS Legal, Proj & S&R Srvc	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100936-Infrastructure - Alliance	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100937-TIS Storage & Virtualization	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100938-TIS Shared Services	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100939-Infrastructure Analysis	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100940-CAN Plng and Technology	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100941-TIS HR,FIN, Enterprise D&A	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100942-ERP TIS Architecture	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100944-Systems Architecture	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100945-TIS Architecture Delivery	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100955-Industrial Control Systems	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100960-TIS Collaboration	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100961-TIS Productivity Services2	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100962-Info Tech Client Srvc	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100963-Mobility Client Services	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100964-TIS End User Services	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100965-IT Operations	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100971-CAN Informatn Systems UG	Technology and Information Services	Indirect

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Enbridge Inc.	C100976-TIS Agile Product Development	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100978-TIS Utility Enablement & Delivery	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100980-TIS Programs and Performance	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100981-RIM Governance	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100982-TIS Compliance	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100983-IT, Project Management Office	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100984-IT Vendor Management Office	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100985-TIS Utility Business Office	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100987-TIS PMO	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100988-TIS Tech & Innovation Lab II	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100990-TIS Network Services Programs	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100991-TIS Tech Svcs, Service Desk	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100992-TIS Network Services	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Inc.	C100993-IT Operations II	Technology and Information Services	Indirect
Enbridge Gas Distribution Inc.	HR Benefits	Compensation and Benefits	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	IT - DBA support	Technology and Information Services	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	IT - Application hosting & Maintenance hosting	Technology and Information Services	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	IT - Other	Technology and Information Services	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	Regulatory - Service statement	Regulatory	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	Investment Review and CP&P Affiliate Billing	Regulatory	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	Fixed Fee - Annual IMS Recovery	Engineering	Direct

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Enbridge Gas Distribution Inc.	Fixed Fee - Technical engineering Policies and Procedures	Engineering	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	O&M projects - Management	O&M	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	O&M projects - others	O&M	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	OPEX projects - Hydrogen	CAPEX	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	OPEX projects - Supply chain management	CAPEX	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	OPEX projects - Operation	CAPEX	Direct
Enbridge Gas Distribution Inc.	Legal	Legal	Direct

649

650 **9.0 Annexe C : Descriptions des catégories de service**
 651 **fournies par l'équipe de P&AF des FC d'Enbridge**

652 **Gestion des actifs de l'entreprise**

653 **OBJET**

654 La gestion des actifs de l'entreprise est un projet de transformation conçu pour améliorer la capacité
 655 d'Enbridge à gérer les risques, les coûts et le rendement de ses actifs. La transformation comprend des
 656 éléments relevant de l'entreprise et qui nécessitent un fort degré de normalisation. D'autres éléments
 657 relèvent des unités fonctionnelles, car ils nécessitent moins de normalisation et reflètent le fonctionnement
 658 de l'activité en question.

659

Livrable	Services clés	Description
Stratégie et planification	<p>Favoriser l'adoption de procédures et de démarches cohérentes pour la répartition du financement de l'actif à court, à moyen et à long terme.</p> <p>Donner une vue directe sur les politiques, la planification stratégique, les plans d'actifs et les décisions d'investissement individuelles.</p> <p>Guider la prise de décisions concernant les actifs à l'aide de paramètres (p. ex., financier, risque, sécurité, fiabilité, etc.) établis par les experts techniques et approuvés par l'équipe de direction.</p>	Le livrable Stratégie et planification assurera l'harmonisation des activités de gestion des actifs et de la prise de décisions avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise, et ce, au coût du cycle de vie le plus bas. Cette vue directe permettra de lier les activités quotidiennes de gestion des actifs aux objectifs stratégiques par l'entremise des objectifs de gestion des actifs et des plans de gestion des actifs de l'unité fonctionnelle.
Prise de décisions en matière de gestion des actifs	<p>Aboutir à une situation où tous les coûts d'immobilisations et les coûts d'exploitation connexes passent par un modèle décisionnel d'investissement central.</p> <p>Les besoins des actifs dictent les besoins en ressources et les stratégies pour les atteindre.</p> <p>Tous les coûts d'exploitation liés aux immobilisations et aux actifs font l'objet d'un suivi par ordre de travail par rapport aux différents éléments d'actif.</p>	Le livrable Prise de décisions en matière de gestion des actifs est axé sur la prise de décision réelle concernant l'investissement dans les actifs d'Enbridge dans un cadre clairement défini et qui prévoit un équilibre entre les risques, les coûts et le rendement tout au long du cycle de vie des actifs.
Données et information	Aboutir à une situation où les données sont traitées comme	Le livrable Données et information sur les actifs consiste à avoir les bons systèmes et les bonnes procédures et données

	<p>un actif et gérées tout au long de leur cycle de vie avec des indicateurs de rendement clés liés aux objectifs.</p> <p>La totalité des données sur les actifs concernant les travaux, y compris les nomenclatures, passe par un seul système de gestion des travaux offrant une transparence et une traçabilité complètes en lien avec le coût du cycle de vie.</p>	<p>pour appuyer l'ensemble des activités de gestion des actifs, ce qui est fondamental pour toutes les autres capacités de gestion des actifs.</p>
Risque et examen	<p>Aboutir à une situation où les risques et les occasions sont un élément central de la définition de valeur dans la prise de décisions concernant les investissements dans les actifs.</p> <p>Un cadre commun de gestion des risques liés aux actifs, des méthodes et des procédures normalisées ainsi que des seuils de tolérance approuvés permettent une comparaison complète des risques et des unités fonctionnelles.</p>	<p>Le livrable Risque et examen est axé sur les activités de base afin de cerner, de comprendre et de gérer les risques pour l'ensemble des actifs d'Enbridge, ce qui comprend une allocation prudente des ressources pour saisir les occasions et gérer le risque lié aux actifs.</p>
Examen du cycle de vie	<p>Aboutir à une situation où tous les actifs ont un cycle de vie clairement défini et des stratégies d'approvisionnement qui tiennent compte du risque et du caractère critique.</p> <p>La propriété et la responsabilité de tous les actifs sont clairement définies tout au long du cycle de vie, y compris les points de transfert entre l'acquisition, le fonctionnement, l'entretien et la disposition.</p>	<p>Le livrable Examen du cycle de vie met l'accent sur une définition claire de la propriété, des responsabilités, des politiques et des procédures pour gérer tous les actifs corporels tout au long de leur cycle de vie.</p>
Organisation et personnel	<p>Tous les rôles liés à la gestion des actifs sont associés à un cadre de compétences en gestion des actifs.</p> <p>La gestion du rendement comprend des objectifs et des indicateurs de rendement clés de gestion des actifs précis pour tous les rôles liés à la gestion des actifs.</p> <p>La planification à moyen et à long terme dicte les besoins en ressources, en particulier les besoins en personnel et en main-d'œuvre.</p>	<p>Le livrable Organisation et personnel repose sur l'établissement d'un leadership et d'une culture efficaces pour favoriser les comportements clés en matière de gestion des actifs à l'échelle de l'entreprise.</p>

661

Finances

662 OBJET

663 Des conseillers de confiance apportent de la valeur grâce à une gestion financière étroite, à une analyse
664 éclairée et à une conformité rigoureuse.

665

Livrable	Services clés	Description
Fournir des renseignements exacts et en temps voulu sur le rendement financier réel	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports financiers mensuels • Rapports externes trimestriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Saisir toutes les écritures comptables requises, analyser et rapprocher les comptes, réaliser la clôture mensuelle des grands livres auxiliaires et du grand livre. • Suivre l'écart entre les dépenses réelles de l'exercice en cours par rapport au budget. Travailler avec les dirigeants d'entreprise et les cadres hiérarchiques pour expliquer les facteurs de rendement. • Consolider tous les résultats financiers, préparer et présenter des analyses et des facteurs à la direction de l'unité fonctionnelle, aux cadres supérieurs et aux administrateurs siégeant au Conseil. • Régler les problèmes de conformité aux PCGR des États-Unis à mesure qu'ils se présentent. Assurer la conformité avec les organismes de réglementation par la communication de l'information sur une base trimestrielle et à la fin de l'exercice. Fournir des commentaires et des mises à jour aux responsables des relations avec les investisseurs, aux agences de notation et aux autres intervenants du financement.
Fournir des renseignements exacts et en temps voulu sur le rendement financier futur.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des actifs • Prévisions financières de l'exercice en cours • Budgets annuels et plans à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le rendement prévu des actifs et d'autres tendances en ce qui concerne le rendement futur de l'entreprise. • Élaborer et documenter les prévisions financières, les budgets annuels et les prévisions à long terme. • Recommander la prise de mesures et collaborer étroitement avec les partenaires de l'unité fonctionnelle pour élaborer des mesures appropriées. • Assurer l'alignement entre les objectifs financiers de l'unité fonctionnelle et de l'entreprise.
Participer à la prise de décisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'élaboration de la stratégie de l'unité fonctionnelle • Fournir une expertise technique approfondie au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à l'élaboration de la stratégie de l'unité fonctionnelle dans le contexte du rendement des actifs et d'autres mesures financières. • Répondre aux demandes d'aide à la prise de décision des chefs des unités fonctionnelles. Diriger des travaux dans des domaines d'affaires spécifiques ou complexes (p. ex., questions réglementaires ou analyses de l'unité fonctionnelle) • Analyser et fournir des conseils stratégiques sur la structuration des contrats, les risques, les impôts, le financement, les assurances et d'autres questions financières.
Gérer de manière fiable les activités de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer la comptabilité transactionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir à jour les principales données comptables (p. ex., GL, plan comptable, portefeuilles de risque, fournisseurs, clients) et gérer les politiques clés (p. ex., limites de dépenses autorisées, risque, trésorerie).

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

- Exécuter des programmes efficaces en matière de capital, d'impôt et de risque
- Maintenir un environnement de contrôle solide
- Améliorer les procédures et les systèmes.
- Veiller à ce que les factures des comptes fournisseurs et des comptes clients soient bien gérées et consignées. Gérer toute la comptabilité associée à l'acquisition, à l'entretien et à la disposition des immobilisations.
- Soutenir les opérations sur les marchés financiers et les opérations bancaires et de trésorerie intersociétés.
- Maintenir de solides relations au sein des marchés des capitaux.
- Surveiller la négociation active, gérer les programmes de couverture et veiller à la production continue des déclarations fiscales et au respect continu des obligations fiscales.
- Effectuer des audits pour les TI, les activités de financement et aux fins de la loi SOX afin de garantir la conformité trimestrielle et annuelle.
- Identifier et aider à résoudre les problèmes de comptabilité de l'unité fonctionnelle avec le Centre d'excellence des Finances et les groupes de services partagés. Aider à coordonner les demandes ou les préoccupations des partenaires d'affaires au sujet des services dans l'ensemble des Finances.
- Concevoir, planifier et mettre en œuvre des améliorations aux procédures et à la technologie des Finances.

667

Services des TI

668 OBJET

669 Fournir un avantage concurrentiel aux entreprises d'Enbridge en optimisant les technologies de l'information.

670

Livrable	Services clés	Description
Les systèmes partenaires sont exploités de façon sécuritaire et fiable.	<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter, entretenir, améliorer et réparer 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la disponibilité, la continuité du service et la gestion de la capacité • Rendre compte des niveaux de rendement et les atteindre • Fournir un service d'assistance • Assurer le dépannage et le soutien sur place • Mener des activités d'entretien préventif • Analyser les rapports d'incident
Les systèmes partenaires sont exploités de façon sécuritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques de cybersécurité et application de la loi 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer, mettre à jour et communiquer les politiques de cybersécurité • Coordonner la gestion de la sécurité et de l'accès • Veiller au respect des normes et des procédures de sécurité • Repérer et résoudre les brèches de sécurité
Les partenaires ont les bonnes solutions pour atteindre les résultats attendus à un rendement des coûts situé dans le quartile supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et communiquer une stratégie relativement à la technologie de l'entreprise en réponse à la stratégie commerciale • Aider les partenaires à déterminer les améliorations appropriées à la technologie et aux procédures pour permettre une stratégie commerciale à coût optimal. • Établir des principes directeurs et un mandat pour les solutions technologiques (rationaliser, normaliser et simplifier dans la mesure du possible – principes de l'approche descendante)
Les projets sont exécutés comme prévu	<ul style="list-style-type: none"> • Plan et conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir, construire et tester des solutions qui répondent aux besoins de l'entreprise • Gérer les procédures et les risques des projets • Coordonner les communications et les rapports • Superviser la gestion du changement • Superviser la gestion des versions et du déploiement • Appuyer la réalisation des avantages du projet
Solides relations avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et mise en œuvre de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de rétroaction • Procéder à l'examen des services avec les partenaires • Produire des rapports continus et réaliser une évaluation des besoins • Donner suite à la rétroaction et mettre à jour l'approche de prestation de services

671
672
673
674
675
676

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

OBJET

Créer de la valeur pour l'entreprise en optimisant ses dépenses liées à l'acquisition et à la logistique des biens et des services à coûts concurrentiels.

Livrable	Services clés	Description
Approvisionnement en matériaux et en services au bon moment, au meilleur coût et en quantité suffisante	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement stratégique • Achat 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les activités relatives aux prévisions, à la planification et à l'acquisition de matériaux et de services auprès de fournisseurs qualifiés, au moyen d'une procédure approuvée • Cerner de manière proactive les possibilités d'améliorer la qualité et les résultats en matière de coûts en adoptant une vision d'entreprise pour les besoins opérationnels et en surveillant le marché de l'offre • Planifier et classer par priorité les occasions d'approvisionnement, cerner les besoins commerciaux, développer des stratégies de passation de marchés ou d'approvisionnement, exécuter les appels d'offres et établir et exécuter des contrats • Se procurer des matériaux et des services en temps voulu pour satisfaire à des exigences opérationnelles
Approche systématique de la gestion des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des relations avec les fournisseurs • Administration des contrats • Gestion des demandes • Qualité des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir et maintenir des relations stratégiques avec les principaux fournisseurs afin d'assurer un meilleur niveau d'innovation et un avantage concurrentiel • Gérer les fournisseurs afin de s'assurer que les modalités du contrat ont été respectées dans les délais, en veillant à ce que la documentation appropriée soit classée et enregistrée • Donner aux fournisseurs une rétroaction sur leur rendement • Gérer les modifications de contrat, y compris la documentation • Coordonner les principaux intervenants, de la réception des demandes jusqu'à leur résolution • Établir et maintenir des fournisseurs approuvés et qualifiés pour répondre aux besoins commerciaux à un prix concurrentiel et soutenir les priorités de l'entreprise en matière de responsabilité et de durabilité
Gestion des matériaux	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des matériaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner l'expédition, la logistique, la réception des matériaux et l'inspection • Assurer l'entreposage, la conservation et la traçabilité des matériaux acquis conformément aux recommandations des fournisseurs et aux exigences opérationnelles • Gérer activement les niveaux de stocks, au besoin • Gérer l'identification et l'élimination des matériaux défectueux ou excédentaires • Gérer l'efficacité de la livraison des matériaux aux emplacements requis

677

678

Affaires publiques et communications

679 OBJET

680 Servir de partenaire précieux à Enbridge en fournissant des communications adaptées et pertinentes aux
 681 intervenants et en fournissant un engagement qui contribue à gérer les risques et à renforcer la confiance.

682

Livrabale	Services clés	Description
Stratégies d'engagement qui appuient les objectifs d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Communications d'entreprise : Relations avec les médias, communications numériques/financières/internes/ en cas de crise, gestion de la marque, services créatifs • Rapports et communications sur la responsabilité sociale de l'entreprise • Investissement communautaire • Relations avec l'industrie et politique publique • Programmes de sensibilisation du grand public 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils stratégiques alignés sur les objectifs d'affaires • Élaboration de plans de communication et d'engagement stratégiques qui appuient des initiatives spécifiques • Surveillance de l'exécution en précisant clairement les fonctions ou les responsabilités qui relèvent du client (p. ex., rédaction, examen et approbation, conception créative et exécution, activation/distribution, etc.) • Surveillance, évaluation, production de rapports et validation par des tiers des pratiques responsables d'engagement social et environnemental
Avancement des projets et progrès opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de participation du public et des organismes • Engagement et investissement communautaires • Engagement envers les Autochtones • Affaires externes • Résolution de conflits • Communications régionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec la direction régionale de l'unité fonctionnelle pour la planification annuelle, la supervision de l'exécution du plan et le suivi des progrès des plans d'engagement régionaux. Surveillance de la mise en œuvre et de l'évolution de la stratégie d'engagement envers les Autochtones. • Permettre aux intervenants externes clés de se faire entendre au sein de l'entreprise pour prendre des décisions éclairées. • Rapports et documents intégrés sur les risques des intervenants touchés et stratégies d'atténuation.
Favoriser le leadership et les actions de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Affaires externes : Relations gouvernementales, analyse et élaboration des politiques, relations avec l'industrie • Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) • Communications de la direction • Communications d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Affaires publiques, relations gouvernementales, communications, conseils stratégiques en matière de RSE alignés sur les objectifs d'affaires • Préciser, établir et gérer les relations avec les influenceurs clés • Expertise en la matière, conseils stratégiques sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) • Analyse des politiques publiques et élaboration de la position de l'entreprise • Défense des positions de l'entreprise sur les politiques publiques • Surveillance ou coordination de la participation de l'entreprise à des associations industrielles et professionnelles ainsi qu'à des groupes de réflexion • Soutien en faveur des allocutions (rédaction des discours, relations avec les médias, communication numérique, engagement, animation, etc.)

683

Services juridiques

684 OBJET

685 Servir de partenaire précieux à Enbridge en offrant des solutions novatrices qui favorisent les priorités
686 d'affaires et la protection d'Enbridge.

687

Livrable	Services clés	Description
Soutien en litiges offerts à l'unité fonctionnelle et à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie, rédaction et recherche, examen des documents • Gestion des procès et des instances (y compris la préparation, l'exécution et la clôture) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'occuper de la phase de préparation au litige • Recherche et élaboration d'une stratégie • Rédiger, examiner et gérer des documents juridiques • Gérer et diriger le déroulement de la procédure • Gérer l'entreprise externe (<i>au besoin</i>) • Proposer et respecter le plan de travail, y compris les échéanciers; tenir le client informé des changements apportés au plan de travail
Conformité juridique rigoureuse	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité et processus réglementaires • Élaborer et gérer des programmes d'éthique et de conformité • Préparer les dépôts nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une vue d'ensemble de l'activité commerciale par région (c.-à-d. qui s'occupe de quoi) • Règlement : Informer les clients des exigences réglementaires et des risques liés à leurs activités • Conformité : Définir et communiquer les lignes directrices internes; faire enquête sur les infractions potentielles et élaborer un plan pour y remédier
Soutien aux contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction et négociation • Examen et analyse • Gestion des obligations et des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction : Comprendre l'objet et le cadre du contrat; rédiger certains contrats; examiner les contrats lorsqu'ils sont préparés à l'aide de modèles approuvés lorsque cela est permis • Négociation : Représenter le partenaire; travailler avec la contrepartie pour obtenir le meilleur résultat possible (p. ex. modalités du contrat ou de l'entente); appuyer la négociation lorsqu'elle est menée par le partenaire • Examen : Comprendre les modalités, les obligations et les risques des contrats; traduire les spécifications juridiques en résultats attendus; engager un partenaire • Gestion des risques : Avec les partenaires, maintenir une vue d'ensemble des obligations contractuelles (p. ex., veiller à ce que les obligations stipulées dans les contrats n'entrent pas en conflit) • Proposer et respecter le plan de travail, y compris les échéanciers
Soutien des activités en temps opportun pour les dirigeants et les équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Projets • Droits de passage • Activités d'exploitation • Développement commercial et des affaires • Affaires réglementaires ou conformité réglementaire • Droit réglementaire et délivrance de permis 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'objectif ou l'enjeu d'ordre commercial • Fournir des commentaires et des recommandations juridiques appropriés et opportuns, y compris les options pour contrebalancer le risque • Répartir le travail juridique et l'acheminer à l'expert approprié • Fournir une approbation juridique aux fins de prise de décisions d'affaires (<i>au besoin</i>)

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

- FERC – commercial / conformité
- Éthique et conformité
- Développement organisationnel / fusions et acquisitions
- Réclamations
- Marketing et négociation
- Sécurité
- Droit du travail et de l'emploi
- Avantages
- Gouvernance d'entreprise
- Finances générales
- Valeurs mobilières
- Communication de l'information
- Communications du Conseil
- Proposer et respecter le plan de travail, y compris les échéanciers

688

689

Ressources humaines

690 OBJET

691 Mettre en œuvre la stratégie par l'intermédiaire de personnes inspirées et compétentes.

692

Livrable	Services clés	Description
Attirer et repérer des talents diversifiés dans un milieu inclusif	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage et recrutement • Proposition de valeur aux employés • Intégration 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des stratégies de pénétration de marché et d'acquisition de talents • Établir des politiques et des programmes d'emploi concurrentiels (rémunération, talents, perfectionnement, etc.) • Déterminer la stratégie et le processus d'intégration • Élaborer et mettre en œuvre des programmes d'orientation des nouveaux employés • Fournir un système simple de suivi des candidats • Fournir un soutien efficace pour le repérage et le recrutement • Coordonner l'intégration (y compris la formation en matière d'intégration)
Former et perfectionner les employés	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure d'apprentissage • Programmes de formation et de perfectionnement en leadership • Procédures efficaces pour évaluer le rendement, élaborer des plans de perfectionnement et améliorer continuellement les capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un système de gestion et une infrastructure opérationnelle efficaces pour favoriser l'apprentissage dans toute l'organisation • Fournir un programme de perfectionnement en leadership efficace pour les principaux échelons de leadership et en surveiller l'efficacité • Exécuter efficacement les processus annuels de gestion des talents • Fournir un soutien ponctuel aux dirigeants dans la gestion des talents • Fournir un soutien stratégique aux hauts dirigeants pour gérer les talents et les effectifs afin d'atteindre les objectifs opérationnels stratégiques
Soutenir les activités de gestion du personnel et des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien en relation avec les employés • Soutien à la gestion des emplois, des postes et des effectifs • Administration de la paie, des avantages sociaux et des régimes de retraite • Soutien à la gestion du changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des outils et de la formation aux partenaires d'affaires RH pour aider leurs clients à apporter des changements graduels et modérés. • Fournir aux dirigeants un soutien rapide, cohérent et efficace pour les relations avec les employés (encadrement, gestion du rendement, mesures disciplinaires et congédiement) • Soutenir les dirigeants dans leurs activités quotidiennes de gestion des effectifs (gestion des postes et des postes vacants, administration de la rémunération, structure des emplois et de l'organisation, évaluation des emplois) • Fournir des services d'administration de la paie, des avantages sociaux et des régimes de retraite exacts et en temps voulu • Fournir aux hauts dirigeants un soutien à la gestion du changement pour les initiatives d'affaires ou l'évolution des effectifs

<p>Exécution efficace des programmes de gestion des talents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de la relève • Perfectionnement en leadership • Engagement des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des politiques et des programmes efficaces de gestion des talents (évaluation des talents, planification de la relève, stratégie d'engagement, etc.) • Fournir des procédés et des outils efficaces et efficaces pour la gestion des talents • Collaborer avec les hauts dirigeants afin d'exécuter efficacement les initiatives ou les procédures annuelles relatives aux talents au sein de l'unité fonctionnelle ou de la fonction • Aider les hauts dirigeants à trouver des candidats pour les programmes de leadership et la relève des hauts dirigeants (encadrement, mentorat, formation, occasions de perfectionnement, évaluation à 360 degrés, etc.)
<p>Culture organisationnelle efficace reflétant nos valeurs pour produire des résultats supérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talent et engagement de l'équipe • Efficacité organisationnelle • Évaluation de la culture et du comportement • Conception organisationnelle • Consultation sur les démarches de transformation, y compris la gestion du changement • Fiches d'évolution et mécanismes de reconnaissance et de récompense • Plans de ressources humaines ou d'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des programmes et des outils intégrés pour soutenir l'efficacité organisationnelle, y compris les programmes de rémunération globale, la méthodologie et les outils de gestion du changement, les stratégies de diversité et d'inclusion, les plans d'affectation de ressources stratégiques, la stratégie d'engagement, etc. • Comprendre les activités du client. Présenter et fournir des services de consultation en s'occupant de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • Fournir et interpréter l'information (sondages sur l'engagement/composition de l'organisation/plans de main-d'œuvre); • Animer les discussions sur la gestion des talents (plans de ressources, relève, boucles de rétroaction, dialogues sur le perfectionnement, etc.) • Effectuer des examens en temps voulu afin d'évaluer et d'améliorer l'efficacité du travail et des emplois chez le client, les responsabilités, les interdépendances et les interfaces clés avec d'autres groupes; recommander et mettre en œuvre des stratégies pour corriger les lacunes ou les problèmes cernés; • Encadrement sur l'application appropriée des récompenses et de la reconnaissance en vue de favoriser et d'améliorer le rendement, ainsi que pour distinguer les talents. • Aider les dirigeants et les employés à cultiver un milieu de travail diversifié et inclusif, à attirer et à retenir un grand éventail de talents et à renforcer les compétences en matière de diversité et d'inclusion • Travailler en partenariat avec les partenaires d'affaires et mettre en œuvre les changements découlant de travaux relatifs à l'efficacité organisationnelle. Ces tâches peuvent comprendre la mise en œuvre du plan de rendement des équipes, des plans de mobilisation, des plans de gestion du changement, de la stratégie de gestion des talents, des changements de conception organisationnelle, etc.

694

Immobilier et services en milieu de travail

695 OBJET

696 Fournir un milieu de travail uniforme et rentable qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs
 697 stratégiques dans un environnement efficace et propice à la collaboration.

Livrable	Services clés	Description
Consulter les services clés	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la demande • Faisabilité • Négociation • Approbation • Exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie immobilière • Comprendre les besoins actuels et futurs des clients • Être à la recherche d'un bail, déterminer le site, négocier les conditions • Recommander et approuver les lieux
	<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion de projet de construction • Approvisionnement • Gestion de la construction • Commission 	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir l'espace pour répondre aux besoins particuliers des unités fonctionnelles tout en tenant compte des normes à l'échelle de l'entreprise • Acheter des services et du matériel • Construire et aménager des locaux ou un site, le cas échéant • Gérer le processus de la conception à la mise en service
	<ul style="list-style-type: none"> • Activités d'exploitation • Entretien • Évaluation des systèmes • Gestion des espaces • Gestion des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un modèle de soutien sécuritaire, uniforme et efficace à l'échelle de l'organisation (c.-à-d. reproduction, mouvements, exploitation et entretien, etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement et sélection de biens et de services • Élaboration de politiques à l'échelle de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des normes dans les politiques et pratiques de l'organisation et veiller à leur application • Exécuter et tenir à jour les ententes à l'échelle de l'entreprise • Mesurer toutes les fonctions de la catégorie de service Immobilier et services en milieu de travail en interne et par rapport au secteur

698

699

Bureau du développement corporatif

700 OBJET

701 Élaborer, peaufiner, communiquer et exécuter le plan (d'affaires) stratégique.

Livrable	Services clés	Description
<p>Stratégie d'entreprise</p> <p>Élaborer et diffuser un plan stratégique pour positionner l'entreprise en vue d'une croissance durable et de la création de valeur à court, à moyen et à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> Établir clairement les priorités stratégiques de l'entreprise, en cherchant à créer de la valeur et à motiver les effectifs Appuyer l'élaboration des priorités stratégiques de l'unité fonctionnelle et l'élaboration de ses plans d'affaires Décrire les tâches nécessaires à la réalisation de la stratégie Surveiller les priorités stratégiques chaque année pour en assurer l'avancement, la pertinence et le peaufinage, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> Surveiller en permanence les fondamentaux du marché et le paysage concurrentiel afin de garantir la pertinence de la stratégie Évaluer les entreprises dans lesquelles investir ou à se départir pour offrir une meilleure valeur Évaluer les possibilités de croissance à l'extérieur des activités principales Recommander des structures organisationnelles ou des équipes interfonctionnelles pour permettre l'exécution réussie des priorités stratégiques
<p>Examen des investissements</p> <p>Orienter le processus et les décisions (d'investissement) en matière d'allocation du capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fournir un soutien analytique aux décideurs en matière d'investissement. Veiller à ce que les projets soient rentables à court et à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> Établir et utiliser un processus d'allocation du capital Procéder aux analyses financières détaillées ou à leur examen Préparer les documents à l'appui de la décision d'investissement ou de l'approbation de l'investissement
<p>Développement organisationnel</p> <p>Évaluer et créer des occasions d'investissement pour la croissance externe (hors des plateformes existantes) au niveau de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> Repérer et évaluer les fusions, les acquisitions, les dessaisissements et les coentreprises en collaboration avec les unités fonctionnelles Gestion et exécution des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les opérations ayant une incidence sur l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> Détermination et évaluation continues des occasions, y compris la modélisation financière et les mises à jour du modèle S'adapter aux tendances du marché en menant la restructuration d'entreprise : approche descendante et ascendante Gestion des relations avec les acquéreurs stratégiques, les promoteurs financiers et les banquiers Établir et peaufiner le processus de gestion des opérations Diriger les équipes d'exécution des opérations, y compris la supervision des services de l'entreprise, ainsi que le flux de travail des unités fonctionnelles et des conseillers ou des experts externes qui contribuent aux opérations
<p>Partenaires financiers</p> <p>Chercher des occasions de réduire le coût du capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser d'autres structures d'investissement pour être copropriétaire ou investir avec les partenaires afin de minimiser le coût du capital et de diversifier les sources de capital 	<ul style="list-style-type: none"> Représenter la participation d'Enbridge dans des structures financières ou des instruments financiers en copropriété Rechercher et évaluer de nouvelles possibilités et structures d'investissement avec des partenaires potentiels
<p>Planification intégrée</p> <p>Soumettre nos modèles</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fournir un soutien analytique et un soutien à la prise de décision en matière d'évaluation pour les 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et maintenir un modèle souple et général de prévision et de planification financière d'entreprise

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

59

<p>financiers à des simulations de crise par rapport à diverses théories</p>	<p>occasions d'investissement, d'acquisition et de dessaisissement de la société et de l'unité fonctionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien analytique pour diverses initiatives ou évaluations en vue de la maximisation de la valeur pour les actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer diverses analyses financières ponctuelles au niveau de la société et de l'unité fonctionnelle
<p>Développement de l'énergie</p> <p>Rechercher des occasions de croissance interne et d'élargissement de la chaîne de valeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'occasions, notamment des fusions, acquisitions, dessaisissements et coentreprises, en vue de créer de la valeur au sein du secteur des énergies renouvelables • Gestion et exécution des opérations au sein du secteur des énergies renouvelables 	<ul style="list-style-type: none"> • Au sein du développement de l'énergie : <ul style="list-style-type: none"> • Détermination et évaluation continues des occasions, y compris l'analyse financière et les données de modélisation • Gestion des relations avec les acquéreurs stratégiques, les promoteurs financiers et les banquiers • Établir et peaufiner le processus de gestion des opérations • Diriger les équipes d'exécution des opérations : superviser l'ensemble du flux de travail des services de l'entreprise ou des unités fonctionnelles qui contribuent à l'opération
<p>Société de commercialisation de ressources énergétiques</p> <p><i>Frais de gestion des filiales (hors frais d'exploitation)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser la société de gestion de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités de la société de gestion de l'énergie <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des actifs de la capacité des pipelines sous-utilisée à la fois pour une période ponctuelle et une période déterminée • Renseignements sur le marché pour Enbridge • Établissement et maintien des relations clés avec les intervenants du marché • Aide au développement des possibilités dans le domaine de l'infrastructure • Génération de résultats grâce à des occasions d'arbitrage de marché
<p>Relations avec les investisseurs</p> <p>Diffuser publiquement l'information financière et opérationnelle de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les fonctions de finances, de communications, de marketing et de conformité aux lois en valeurs mobilières afin de produire une communication bilatérale la plus efficace entre Enbridge, les milieux financiers et d'autres parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer la stratégie d'entreprise et les résultats financiers <ul style="list-style-type: none"> • Annonce sur les bénéfices trimestriels et mises à jour sur les activités • Journée des investisseurs d'Enbridge • Soutenir la prise de décision des investisseurs <ul style="list-style-type: none"> • Détenteurs actuels • Cibles potentielles • Boucle de rétroaction pour l'équipe de direction et le Conseil <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la stratégie • Messages • Soutien fourni aux autres unités fonctionnelles ou fonctions et soutien provenant des autres unités fonctionnelles ou fonctions <ul style="list-style-type: none"> • Affaires publiques et communications • Ressources humaines • Rapports financiers • Autres

703

Aviation

704 OBJET

705 Assurer un transport aérien sécuritaire, efficace et pratique pour aider l'entreprise à réaliser sa mission et ses
706 objectifs.

Livrable	Services clés	Description
Consulter les services clés	<ul style="list-style-type: none"> • Service aérien sécuritaire en réponse aux besoins de l'entreprise. • Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un service aérien professionnel et efficace en réponse aux besoins de l'entreprise et mener les activités selon les normes de sécurité les plus élevées possibles. • Activités de surveillance des pipelines partout en Amérique du Nord et exploitation de 8 aéronefs à voilure fixe et de 2 hélicoptères pour veiller à la sûreté, à la sécurité et à l'intégrité opérationnelle des pipelines et des droits de passage. • Surveiller les droits de passage pour relever les conditions défavorables qui nuisent à l'environnement, aux personnes et aux biens. • Chaque appareil est envoyé dans la zone qui lui est assignée et planifiée pour observer et signaler tout danger ou toute anomalie. Les observations sont transmises au personnel sur le terrain pour faire enquête sur place et prendre des mesures correctives. • Assurer la surveillance des activités autour du pipeline sur de grandes zones inaccessibles. Enbridge effectue la surveillance de 21 000 milles de gazoducs et de près de 17 000 milles d'oléoducs aux États-Unis et au Canada.
	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement 	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités d'Enbridge sont régies aux États-Unis par les normes de la Federal Aviation Administration (FAA) (partie 91 des FAR), ainsi que par l'International Standard For Business Aircraft Operations (ISBAO). Les activités au Canada sont régies par les normes relatives aux exploitants privés de la partie 604 du Règlement de l'aviation canadien (RAC). • Toutes les activités sont fondées sur les procédures normalisées d'exploitation et les procédures et exigences du système de gestion de la sécurité.
	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Les appareils d'Enbridge peuvent être mobilisés 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en cas d'urgence ou d'accident lié au pipeline.

707

708

709

Sécurité et fiabilité

710 OBJET

711 Fournir des programmes et un soutien sur le terrain pour permettre le meilleur rendement du secteur dans
 712 les domaines de la sécurité, de l’environnement et des terres et des droits de passage. Créer des normes
 713 minimales favorisant le meilleur rendement du secteur dans tous les domaines touchant à la sécurité et à la
 714 fiabilité, confirmé par les résultats d’assurance. La portée de la sûreté et de la fiabilité est définie par les
 715 11 éléments et les 6 programmes de protection du système de gestion (intégrité, intervention en cas
 716 d’urgence, sécurité, environnement, sûreté, prévention des dommages).

717

Livrabale	Services clés	Description
Structure et processus efficaces du système de gestion pour révéler et gérer le risque opérationnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre la structure du système de gestion • Créer et gérer la gouvernance du rendement en matière de sécurité et fiabilité, à partir du Conseil d’administration jusqu’aux dirigeants des unités fonctionnelles • Assurer l’optimisation, le bon fonctionnement et l’harmonisation de la gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement des rôles, des droits de décision et des responsabilités du comité de l’exploitation et de l’intégrité, de l’équipe Gouvernance de la sécurité et de la fiabilité, du conseil, de la fonction Sécurité et fiabilité et de l’unité fonctionnelle • Gérer tous les aspects des réunions du comité de l’exploitation et de l’intégrité • Présider et gérer les réunions mensuelles de l’équipe Gouvernance de la sécurité et de la fiabilité afin de résoudre les problèmes qui empêchent d’obtenir le meilleur rendement du secteur • Présider et gérer les réunions mensuelles du conseil des unités fonctionnelles conjointes et des groupes de travail afin de créer des normes et des procédures qui contribuent à obtenir le meilleur rendement du secteur • Établir une structure du système de gestion simple et efficace dans l’ensemble d’Enbridge.
Rendement efficace en matière de sécurité et de fiabilité dans l’exploitation et la construction du réseau de pipelines	<ul style="list-style-type: none"> • Identification, évaluation des dangers et recommandations de mesures de contrôle. • Surveillance continue des indicateurs de rendement clés. • Création et mise en œuvre d’une culture de sécurité et de fiabilité de référence • Soutien de grande qualité sur le terrain aux activités d’exploitation et aux projets dans les domaines de la sécurité, de l’environnement et des terres et des droits de passage. • Maintien et vérification de l’intégrité de tous les droits fonciers existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une expertise sur le repérage et l’évaluation des dangers pour la sécurité, la santé et l’environnement • Formuler des recommandations pour un contrôle approprié des dangers liés au milieu de travail. • Soutenir les partenaires en leur offrant une expertise en matière d’enquête et d’analyse des causes profondes. • Assurer la prestation de la formation et des communications à l’intention du personnel affecté aux activités d’exploitation et au projet • Effectuer des inspections, des contrôles sanitaires et des évaluations des programmes de sécurité et de gestion de l’environnement afin d’en vérifier la conformité. • Fournir des rapports réguliers sur les indicateurs de rendement clés qui affichent les meilleurs résultats ou des résultats inférieurs aux attentes en matière de sécurité et déterminer les occasions de les améliorer. • Utiliser la méthodologie d’évaluation de la culture d’entreprise en matière de sûreté pour déterminer les changements requis

<p>Doter Enbridge d'un :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de sécurité • Programme environnemental • Programme sur les droits de passage 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de grande qualité, évolutifs et souples pour répondre aux besoins de l'unité fonctionnelle • Accent mis sur la prestation et les programmes à l'échelle de l'entreprise. Tenir compte des différences de forme plutôt que de fond entre les unités fonctionnelles. Les besoins qui relèvent d'une seule unité fonctionnelle peuvent recevoir une priorité moindre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir et maintenir les approbations requises des autorités environnementales et veiller à ce que les conditions soient communiquées et respectées • Fournir des programmes cohérents pour permettre le meilleur rendement du secteur. Exemples : Leadership en action, enquêtes sur les incidents, délivrance de permis pour les projets. • Régler rapidement les problèmes relevés par les unités fonctionnelles • Disposer de données prêtes à être livrées pour faire ressortir les tendances, cerner les problèmes et corroborer le rendement • Élaborer et maintenir des programmes sur l'air, l'histoire et la culture, les terres, l'assainissement, les déchets, l'eau et la faune.
<p>Systèmes normalisés de données et de rapports sur le rendement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des systèmes de données pour protéger les données et permettre la création de rapports intelligents • Maintenir et améliorer le système EnCompass 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports trimestriels au Conseil d'administration • Rapport éclair hebdomadaire • Rapport mensuel sur le rendement • Rapports ou présentations ponctuels à l'appui des communications du chef de la direction ou de l'équipe de direction • Le système EnCompass comprend l'apprentissage en lien avec les incidents, la gestion de la conformité, des mesures et des plans d'action, des présentations sur la sécurité, un registre des risques et un système de fiches signalétiques
<p>Normes et procédures d'assurance pour afficher le meilleur rendement du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de normalisation pour élaborer et maintenir des normes minimales en matière de sécurité et de fiabilité • Processus d'assurance pour évaluer la maturité et l'efficacité des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à des contrôles au lancement, à l'élaboration, à la consultation, à l'approbation et à la mise en œuvre • Coordonner l'assurance avec l'équipe d'audit interne • Compter des experts en la matière pour élaborer les protocoles d'assurance

719

Haute direction et autres

720 Chef de la direction

721 Objet

722 Gérer les activités d'exploitation, la stratégie et les ressources de la société dans leur ensemble.

Livrable	Services clés	Description
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître l'avoir des actionnaires en misant sur les valeurs fondamentales de sécurité, d'intégrité et de respect • Réaliser le mandat établi par le Conseil d'administration • Orienter et superviser les objectifs stratégiques de l'organisation pour concrétiser sa vision. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir les descriptions 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des cadres pour déléguer le travail et assurer sa bonne exécution au sein de l'organisation • Créer une structure organisationnelle appropriée pour répondre aux besoins de la société • Chercher des occasions de faire croître l'entreprise pour faire face à un environnement en constante évolution • Fixer les objectifs de rendement de la société

723

724

Gestion des travaux de l'entreprise (GTE)

725 Objet

726 Créer de la valeur pour Enbridge par l'innovation, l'harmonisation, l'analyse et l'amélioration continue de la
727 gestion des travaux.

Livrable	Services clés	Description
Superviser l'élaboration et la gouvernance du cadre, des politiques, des rôles et des responsabilités de gestion des travaux de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer, diffuser, mettre en œuvre et régir une norme-cadre et un document d'orientation de la fonction GTE • Gérer les rôles et les responsabilités de la fonction GTE 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser, dans la mesure du possible, les rôles et les responsabilités associés à la gestion des travaux. • Mettre en œuvre la norme-cadre et le document d'orientation de la fonction GTE • Évaluer la maturité et l'harmonisation de l'unité fonctionnelle par rapport aux exigences du cadre de la fonction GTE • Soutenir les unités fonctionnelles dans l'élaboration et l'exécution des activités de réduction des écarts.
<p>Fournir une compréhension exceptionnelle des meilleures pratiques du secteur pour le cycle de vie de la gestion des travaux et les technologies de soutien.</p> <p>Améliorer efficacement les solutions de GTE existantes afin de rehausser l'expérience utilisateur, d'influencer l'adoption et de stimuler le rendement de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'élaboration et au déploiement de nouvelles solutions de gestion des travaux à l'échelle de l'entreprise en fournissant un soutien stratégique et fonctionnel et en mobilisant et en influençant activement les principaux chefs des unités fonctionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer les principales décisions relatives à la conception des solutions d'entreprise • Fournir une expertise en matière de conception fonctionnelle et de nouveaux modèles opérationnels • Participer aux essais d'intégration des systèmes et aux essais d'acceptation par l'utilisateur • Planifier des activités de préparation opérationnelle et de gestion du changement organisationnel • Recevoir le transfert des connaissances et fournir un soutien fonctionnel grâce au projet de soutien intensif
Protéger l'investissement en veillant à ce que les solutions de GTE soient utilisées de manière cohérente dans l'ensemble des unités fonctionnelles pour soutenir la maturité du modèle opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre et exécution réussies de toutes les responsabilités de soutien de GTE dans le cadre des systèmes Maximo et Click. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des changements de système, des versions et des incidents • Configuration du système opérationnel.
Établir un modèle opérationnel de gestion des travaux en constante évolution et assurer l'harmonisation entre les unités fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer ou soutenir l'exécution des initiatives de GTE et de l'unité fonctionnelle • Maintenir le modèle opérationnel actuel et futur de GTE 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les normes de gouvernance des données de GTE • Tenir à jour le tableau de bord de maturité du modèle opérationnel de l'unité fonctionnelle • Promouvoir l'approche de gestion du rendement de GTE • Mettre à jour le modèle opérationnel de GTE et soutenir les développements futurs.

<p>Capacités éprouvées de gestion du rendement pour mesurer et surveiller la maturité de la gestion des travaux et relever les améliorations possibles</p>	<ul style="list-style-type: none">• Appliquer le modèle de gestion du rendement de GTE en mettant l'accent sur la collaboration avec les unités fonctionnelles afin de cerner et d'aborder les points à améliorer.• Associer les améliorations de la gestion des travaux aux résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre des mesures communes de GTE.• Mesurer et comparer régulièrement le rendement en matière de GTE dans l'ensemble d'Enbridge.
--	--	---

728

729

Transformation de la fonction PRE

730 Objet

731 Promouvoir des systèmes et des processus normalisés à l'échelle de l'entreprise pour les finances, la gestion
 732 de la chaîne d'approvisionnement et les activités d'exploitation par la conception et la mise en œuvre de
 733 systèmes de PRE et de gestion des travaux.

Livrabale	Services clés	Description
Conception et mise en œuvre des processus opérationnels voulus	Planifier, concevoir et mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer et documenter les exigences opérationnelles • Valider les solutions proposées à l'égard des technologies et des processus • Planifier, effectuer et faciliter les tests • Élaborer et donner la formation • Servir d'expert pour la nouvelle fonction
Mise en œuvre de solutions technologiques	Planifier, concevoir et mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Traduire les exigences opérationnelles en conceptions fonctionnelles et techniques • Exécuter et valider la conception à différentes étapes du projet • Être responsable des outils et de la technologie pour soutenir la migration et la gouvernance des données, y compris les rapports et les mesures • Élaborer, gérer et effectuer des activités de transfert • Gérer la version du plan
Gestion de l'étendue, du calendrier, de la qualité et du budget du projet	Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'étendue, le calendrier, le budget et la qualité • Mener la planification de projets interfonctionnels • Appliquer la gouvernance des programmes • Établir des contrôles de gestion des ressources et valider les plans de ressources • Établir et suivre les livrables du projet • Mesurer et surveiller les progrès • Gérer les aspects financiers des projets
Stratégie de gestion du changement	Programmes de gestion du changement, gestion des intervenants, communications et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de gestion du changement • Gérer toutes les communications externes du programme • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de formation • Élaborer et exécuter l'assignation des rôles et les exigences d'accès au système • Mesurer l'acceptation par les intervenants, l'état de préparation, l'adoption et l'efficacité de la formation
Conversion des données	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de conversion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de conversion des données – y compris des simulations de conversion, de répétition générale et de transfert • Gérer le processus de conversion des données, y compris l'interconnexion de données ainsi que le nettoyage et la validation des données auprès de l'entreprise • Assurer la liaison avec les équipes fonctionnelles et techniques pour résoudre les problèmes de conversion des données

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

67

734

10.0 Annexe D : Catégories de service d'EGD fournis par Gazifère

735

Catégorie de service	Définition
Services des TI	Les Services des TI d'EGD sont chargés de la gestion, de l'entretien, de la sécurisation et de l'exploitation des applications et des services de base centralisés utilisés par Gazifère.
Réglementation	La catégorie de service Réglementation représente les coûts directs facturés à Gazifère par EGD pour les services de soutien réglementaire, comme les démarches réglementaires et les questions d'établissement des tarifs. EGD fournit des services de soutien réglementaire à Gazifère tout au long de l'exercice. Ces coûts sont résumés dans les états de service individuels d'EGD fournis à Gazifère, lesquels indiquent les employés d'EGD ayant effectué le travail et le temps qu'ils ont consacré aux questions réglementaires de Gazifère. En outre, EGD effectue au nom de Gazifère et à sa demande des évaluations réglementaires de l'économie et du marché, des analyses de l'approvisionnement et des politiques énergétiques, des analyses des investissements et des analyses du portefeuille client et des politiques.
Service d'ingénierie	La catégorie de service Service d'ingénierie représente les coûts engagés par EGD pour fournir à Gazifère des services de soutien à la planification des immobilisations, aux ventes, à l'infrastructure et à l'entretien, à la sécurité et à la fiabilité opérationnelle de l'entreprise. Ce travail comprend l'élaboration et la maintenance d'un système d'information géographique (SIG) pour le compte de Gazifère, ce qui inclut le traçage des dossiers, le balayage des dossiers et la planification de la distribution.
Exploitation et entretien	La catégorie de service Exploitation et entretien désigne le soutien fourni à Gazifère pour la protection, l'évaluation et l'amélioration des systèmes, l'inspection, la réparation et l'entretien des stations, l'arpentage, l'analyse et la production de rapports sur le rendement, ainsi que la gestion de projets.
Dépenses en immobilisations	La catégorie de service Dépenses en immobilisations désigne la main-d'œuvre et le matériel fournis pour les projets d'investissement.
Services juridiques	Les Services juridiques d'EGD (palier) aident Gazifère pour les questions juridiques générales.

736

737 11.0 Annexe E : Aperçu du test à trois volets

738 Dans son document *2015 Gazifère Corporate Services Cost Allocation Methodology Review*, MNP a élaboré un
 739 modèle MRCR pour le compte de Gazifère et a appliqué le test à trois volets aux coûts des services généraux
 740 répartis à Gazifère de façon à s'assurer que tous les résultats du modèle MRCR étaient conformes aux
 741 principes réglementaires.

742 Le test à trois volets est une méthode définie dans le document *OEB Decision with Reasons* daté du
 743 20 mars 1997 (EBRO 493/494) pour aider la prise de décisions concernant la répartition des coûts. Chaque
 744 volet ne s'applique que si le volet précédent a obtenu la note de passage.

Tests	Principe	Orientation
Test n° 1 : Prudence des coûts	Les coûts que les entreprises prévoient engager, ou que l'on prévoit engager en leur nom, pour la prestation d'un service requis par les clients sont-ils engagés de façon prudente?	De l'avis du Conseil, les coûts ne passeront pas ce test s'ils se rapportent à des activités qui : <ul style="list-style-type: none"> • sortent du champ requis pour un service public; • sont associées à la gouvernance globale du point de vue de l'actionnaire ou de l'« investissement »; ou • représentent des paliers de direction additionnels et superflus.
Test n° 2 : Répartition des coûts	S'ils sont engagés de façon prudente, les coûts proposés relativement au bureau central de l'entreprise sont-ils répartis de façon adéquate entre les entreprises, par l'application de facteurs de répartition/de facteurs de coûts soutenus par les principes de causalité des coûts?	Le Conseil ne fournit aucune directive supplémentaire à l'égard de ce test. MNP fait remarquer que la causalité est fondée sur une relation de cause à effet directe entre les coûts engagés et le facteur de coût utilisé pour en faire la répartition.
Test n° 3 : Coût-bénéfice	Les avantages pour les clients de l'entreprise sont-ils égaux ou supérieurs aux coûts?	Pour le troisième test lié au coût-bénéfice, le Conseil a accepté les quatre catégories [suivantes] comme base d'évaluation des avantages quantifiables : <ol style="list-style-type: none"> 1. Avantages de remplacement – les services fournis remplacent un service équivalent à un coût égal ou inférieur; 2. Avantages provenant d'une synergie ou d'une liaison – les services permettent aux sociétés de réduire leurs coûts en faisant partie d'un groupe plus vaste et dans lequel l'approvisionnement en produits et services se fait en commun; 3. Amélioration des revenus ou avantages en matière de recouvrement des coûts – les activités et les capacités des sociétés procurent de la valeur aux autres sociétés affiliées pour lesquelles un paiement en espèces ou en nature est reçu; 4. Avantages distincts – mesures et activités stratégiques mises en place par le bureau central de l'entreprise qui produisent une valeur directe pour les sociétés.

745 Dans son document *2015 Gazifère Corporate Services Cost Allocation Methodology Review*, MNP formule trois
746 recommandations à prendre en considération par Gazifère pour ses futurs dépôts auprès des autorités de
747 réglementation. Un rapport de suivi, intitulé *2017 RCAM Recommendation 1 and 3 Study*, a fourni à Gazifère
748 une justification pour deux recommandations figurant au rapport de 2015. La recommandation n° 1 du
749 rapport de 2017 sert d'addenda pour fournir des principes directeurs dans le choix des facteurs de coût
750 appropriés, car aucune orientation n'a été fournie en ce sens par la CEO pour le test n° 2 : Répartition des
751 coûts. Les principes de détermination des facteurs de coût appropriés sont décrits ci-dessous.

Principe	Description
Causalité des coûts	Le modèle de répartition des coûts permet de récupérer les coûts auprès de la société affiliée ou de l'unité fonctionnelle qui tire un net avantage de ce service.
Pertinence	Les coûts pertinents pour la société affiliée et l'unité fonctionnelle sont répartis.
Complexité	Le calcul des facteurs de coût est simple, juste et précis et peut être reproduit ou mis à jour au fil du temps.

752

753

754

755

12.0 Appendix F: Experience

756

Gordon Chalk

757

MBA, CMC

758

National Consulting Leader, Energy, Utilities and Infrastructure

759

Profile

760

Gord Chalk is a Partner based in Calgary, Canada and is the national lead of the firm’s Energy, Utilities, and Infrastructure Consulting Practice. He is a trusted Strategic Advisor to executives of some of the largest energy, pipeline, power and utilities companies in North America. Gord also works extensively in Infrastructure and Major Capital projects. For over 25 years, he has also led dozens of strategy, process and technology projects/teams to successful execution. He quickly and capably moves strategy to action; delivering direct and measurable results. He thrives by building and maintaining high-touch relationships with his executive-level clients, delivering sustainable results through their staff, to support their metrics and goals.

773

Service Line

774

Gord’s background includes:

775

- Senior level management consulting expertise
- Senior management experience with a global consulting firm in the design, build, operations, maintenance and supply chain domains
- Several interim capital project execution, operations and procurement roles
- Planning, capital build, production, maintenance and operations background
- Negotiations, contracting and claims management experience
- Deep experience utilizing SAP and similar ERP software/modules for business process improvement
- Business Development and Sales Experience

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788



Contact

E: Gord.Chalk@mnp.ca

T: 403.648.4123

M: 403.471.8500

2000, 112 – 4th Avenue SW
Calgary, AB T2P 0H3

Education

MBA – Finance & Accounting, McGill University

BA Honours, Wilfrid Laurier University

Associations/Certifications

Certified Management Consultant – CMC Canada

Electricity Fundamentals in Canada Certification – Electricity Canada

Languages

English

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

- 789 • Regulatory/Permitting experience in Capital Projects

790 Industry Experience

791 Prior to starting his career with MNP, Gord owned and operated Accelerator Consulting acting as a
 792 Strategic Advisor in the capital, maintenance and operations within the Energy and Utilities sector. Gord
 793 was also the Director of Energy and Utilities with InCode Wireless; President/Co-founder of LogicCurve
 794 Corp, a company focused on enabling process and technologies for Energy and Utility companies.

795 Project Experience

Industry	Service Line	Project Description
Energy and Utilities	Capital Projects	EPCOR Water – Project Risk Management Process development including framework, tools, and integration with Estimating and PMO functions.
Energy & Utilities	Supply Chain	ENMAX – Current State Analysis of the Vendor Management Process.
Energy & Utilities	Regulatory	Liberty – Cost Allocation Model review, Proceeding report, and Expert Witness testimony.
Energy & Utilities	Capital Projects/Internal Audit	TC Energy - review management of prime contractors through the lifecycle of a project, including clear stipulation of contractual accountability of Primes for compliance, and meeting the project targets.
Energy & Utilities	Capital Projects	EPCOR Water – Alternative Project Delivery Model Selection Process, Tools and Change Management.
Energy & Utilities	Data and Analytics	EC (Electricity Canada) – Development of a Data Valuation Framework to provide rationalization, justification, and evidence for prioritizing and implementing selected data analytics projects.
Energy & Utilities	Data and Analytics	AER – Development of a Data Governance Framework.
Energy & Utilities	Regulatory	NSUARB – Board Counsel consultant on large Halifax Water infrastructure project application.
Energy & Utilities	Regulatory	ENMAX – Inter-affiliate transactions review and report related to ENMAX Power for 2016-2021. Review was based on compliance with the Inter-affiliate Code of Conduct, AUC guidance and leading procurement practices.
Energy & Utilities	Strategy	AER – Provided Subject Matter Expertise cascading strategy through and across the business functions at AER including consultation and metric development.
Infrastructure	Asset	BC Wildfire – Completed Capital Asset evaluation and prioritization

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Industry	Service Line	Project Description
	Management/Supply Chain	and a Warehouse optimization/location study.
Infrastructure	Supply Chain / Internal Audit	CDPQ - Provided Subject Matter Expertise on Procurement and Contract Management to CDPQ Internal Audit group.
Infrastructure	Fairness Advisory	Alberta Transportation – Providing Project and Procurement Process expertise on several MNP Fairness Advisory Engagements.
Energy & Utilities	Regulatory / Internal Audit	Ontario IESO – Conducted audits for Minimum Required Domestic Content Level associated with the IESO’s Feed In Tariff Program.
Energy & Utilities	Regulatory / Internal Audit	Ontario IESO – Conducted Feed In Tariff Solar Generation Data Review and Audit.
Indigenous	Asset Management	Kehewin Cree Nation – Provided Asset Management Services to nation including training, identification, condition assessment and capital/operating decision making.
Energy & Utilities	Regulatory / Internal Audit	Alberta AESO – Internal Audit of AESO recalculated loss factors as directed by the Alberta Utilities Commission.
Municipal	Asset Management	Lac la Ronge Water Corp. – Completed analysis to determine necessary funding needs and water rates to meet the operating and capital spending requirements of the Corporation.
Energy & Utilities	Renewable	Geothermal Startup – Prepared Feasibility Study and Preliminary Business Case
Energy & Utilities	Analytics	Alberta Electricity Retailer – Reviewed current reporting, requirements, and regulatory environment to analyze, prioritize and create a new BI Framework for customer growth. Phase 2 has including building platform and implementation.
Municipal	Program Management	City of Medicine Hat – Supported City on selection, negotiations and implementation of new vendors and relationships to deliver several municipal services.
Infrastructure	Construction	Alberta Municipality – Technical and Financial Adviser on Early-Stage Development of Water Utility. Support included Delivery Model, Financing Alternatives and Operating Models. Support included Delivery Model, Financing Alternatives and Operating Models.
Infrastructure	Construction	Alberta Municipality – Technical and Financial Advisory services on Early-Stage Development of a Broad Band Internet Utility.
Energy & Utilities	Analytics	Mid-Stream Company – Strategy Development and Requirements gathering for Trading and Risk Management System.
Energy & Utilities	Human Capital	Mid-Stream Company – Provided expertise on industry and

Industry	Service Line	Project Description
		maintenance/operations on Liquids division re-organization.
Energy & Utilities	Capital Projects	Hydro Ottawa – Distribution Projects division review and implementation support including Delivery Model, Stage Gate and Project Management Processes and Tools.
Infrastructure	Construction - Internal Audit	University – Provided subject matter expertise on construction, project controls, project reporting and governance on numerous internal audits.
Energy & Utilities	ERP	Control Tech – Facilitated requirements sessions for Service Delivery, Inventory and Material Management processes for an IFS implementation. Work include quick wins on process improvements and ABCD inventory analysis to optimize working capital tied up in inventory while improving customer service levels.
Energy & Utilities	Cyber Security	Iconic Power – Reviewed the AltaLink assessment results, perform a risk assessment, identify compliance requirements, perform a gap assessment, discuss our observations and recommendations with management, and assist with developing a formal compliance management program. MNP was also tasked with identifying opportunities for improvement and to provide prioritized recommendations that incorporate compliance requirements as well as industry accepted practices and standards.
Energy & Utilities	Supply Chain	ENMAX – Inventory and Material Management review Partner Lead. Project included requirements analysis, documenting current gaps in service level performance and efficiency and an implementation plan. ABCD inventory analysis was introduced, undertaken and installed at organization to continuously manage inventory levels, customer service levels and associated costs.
Energy & Utilities	Internal Audit	TMX – Subject Matter expertise on numerous internal audit engagements.
Indigenous	Valuations	First Nation – Led evaluation team of a Transmission Asset Purchase opportunity for a FN. Project included valuation of the asset, financing options and financial modelling for decision support.
Indigenous	Construction	First Nation – Negotiation support for a FN on a very large civil works construction contract with a large multi-national LNG provider. Work included consideration of the Benefits Agreement between the nation and the owner with respect to all opportunities surrounding the LNG development.
Energy & Utilities	Technology	EPCOR – Partner Lead on Capital Project Application inventory, Review and Roadmap to support a single Capital Delivery Model. Roadmap included a crawl, walk, run implementation plan to ensure ongoing projects were supported while quick wins were implemented, and

Industry	Service Line	Project Description
		longer-term changes were integrated with broader IT roadmap.
Energy & Utilities	Capital Projects	EPCOR – Facilitated the creation of a single Capital Delivery Model (CDM) across 9 business units. Project included building Mission and Vision and design as well as Stage Gating, Execution Templates and the Organizational Change Management to implement Changes.
Energy & Utilities	Capital Projects	ENMAX – Led Project Management Office Design and Implementation Support for Capital Delivery Functions including Planning, Estimating, Scheduling, Cost Control, Change Management and Reporting.
Energy & Utilities	Capital Projects	ENMAX – Led Governance and Measurement Review and Implementation for the Capital Projects Delivery Group. Project included organization design, process transformation and supporting management reporting.
Energy & Utilities	Capital Projects	Hydro One – Executive Advisor to the design and rollout of a PMO (Project Management Office) function associated with a multi-billion dollar network infrastructure build-out at a large electric transmission provider including: Governance and Stage Gates; Estimating; Cost Control; Scheduling; Risk; Change order management; Procurement and Contract management; and Project Performance Measurement and Reporting.
Energy & Utilities	Capital Projects	Hydro One – Executive Advisor for the execution of a multi-billion-dollar transmission infrastructure portfolio. This includes portfolio and project planning and reviews and supporting all levels of the organization in the integration of scope, execution planning, scheduling, estimating, forecasting and actual performance.
Energy & Utilities	Contract Management	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Developed and supported a new Commercial Management function including Procurement and Contract Management in the Project Delivery group at a large Canadian electric transmission company.
Energy & Utilities	Procurement	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Managed a Strategic Procurement initiative to source and implement a new business model including policies and procedures for greater than \$2 billion of EPC (Engineer Procure Construct) services for a multi-billion network infrastructure build out.
Energy & Utilities	Maintenance Optimization	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Designed and implemented Performance Management Program for the Asset Management (Maintenance) division of a large transmission company.
Energy & Utilities	Contract Management	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Negotiated numerous warranty and construction claims and supported counsel on arbitration and/or litigation as required.

Gazifère inc.

Examen de la méthode de répartition des coûts réglementaires

Industry	Service Line	Project Description
Energy & Utilities	Business Development	Berkshire Hathaway Energy Canada – Commercial Leadership on a business development proposal for an ISO (Independent System Operator) competitive 3P (Public Private Partnership) process for 500 KM of 500kv transmission line and two associated substations.
Energy & Utilities	Supply Chain	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Senior Advisor to the Strategic Procurement Project at a large Canadian transmission facility operator.
Energy & Utilities	Regulatory	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Participated as a sworn witness at an Alberta Utility Commission (AUC) proceeding to support Procurement, Contracting and other Capital Project delivery activities of a large Canadian electrical transmission company.
Energy & Utilities	Regulatory	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Authored numerous portions of regulatory applications including information responses, rebuttals and argument support for an Alberta electric transmission company.
Energy & Utilities	Capital Projects	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Reviewed and approved the Procurement Process, Criteria, and Recommendations for large critical projects within a multi-billion-dollar transmission network infrastructure build.
Energy & Utilities	Capital Projects	BC Hydro – Commercial Management on a \$ 1 billion, multi-year dam and powerhouse rehabilitation project including Alliances, Early Contractor Involvement and Risk Sharing contracting methods.
Energy & Utilities	Procurement	BC Hydro – Designed and implemented a CPO (Chief Procurement Officer) function, including required policy and procedures, focused on the increasing capability to deliver future accelerated capital plans at a Crown Corporation Integrated Utility.
Energy & Utilities	Procurement	BC Hydro – Created and interim managed the Capital Sourcing Group for the generation division of an integrated Electric Utility with division spend greater than \$1 billion CDN per year and participated in the recruiting and training of replacement.
Energy & Utilities	Supply Chain	TransAlta – Strategic Sourcing of Gas Turbines and associated maintenance and refurbishment services at a generation company resulting in booked savings of \$40 Million.
Energy & Utilities	Contract Management	TransAlta – Completed Sourcing and Negotiations for a plant boiler retrofit and coal conversion including water treatment OEM facilities.
Energy & Utilities	Supply Chain	TransAlta – Supplier Alliances with (Original Equipment Manufacturers) and Non-OEM providers of major generation equipment and services to provide access to supply at acceptable cost and risk for a mid-size generation company.

Industry	Service Line	Project Description
Energy & Utilities	Supply Chain	TransAlta – Designed and mentored sourcing staff on a capital spending program across all plants for a next 5-year planning cycle at a large Canadian generation company. This included training on process, project management, negotiations, implementation and measurement.
Energy & Utilities	Supply Chain	Duke Energy – Facilitated Supply Chain Management Strategic Planning sessions and designed a Measurement Program to communicate and track value and savings opportunities for this function within a power company.
Energy & Utilities	Supply Chain	ENMAX, Duke Energy, Xcel Energy – Redesigned and supported the Supply Chain function at numerous energy and utility companies.
Energy & Utilities	Supply Chain	Duke Energy – Managed an Inventory project designed to reduce inventory while balancing the risk to the organization through proper classification, control and replenishment of materials, and optimized disposition of all equipment from fuel to generation to water treatment.
Energy & Utilities	ERP	SaskPower – SAP implementation team lead on PM, PS and MM modules and worked with the utility company to better integrate maintenance and supply chain processes and technology.
Industry	Service Line	Project Description
Energy & Utilities	Regulatory/Internal	ENMAX - Inter-affiliate transactions review and filed regulatory report related to ENMAX Power Corporation for 2019-2021 transactions. The review was based on compliance with the Inter-affiliate Code of Conduct, AUC guidance and leading procurement practices.
Energy & Utilities	Regulatory/Internal Audit	NSUARB - Board Counsel consultant on large Halifax infrastructure project application.
Infrastructure	Supply Chain / Internal Audit	CDPQ - Provided Subject Matter Expertise on Procurement and Contract Management to CDPQ Internal Audit group.
Infrastructure	Fairness Advisory	Alberta Transportation – Providing Project and Procurement Process expertise on several MNP Fairness Advisory Engagements.
Energy & Utilities	Regulatory / Internal Audit	Ontario IESO – Conducted audits for Minimum Required Domestic Content Level associated with the IESO's Feed In Tariff Program.
Energy & Utilities	Regulatory / Internal Audit	Ontario IESO – Conducted Feed In Tariff Solar Generation Data Review and Audit.
Indigenous	Asset Management	Kehewin Cree Nation – Provided Asset Management Services to the Nation including training, identification, condition assessment and

Industry	Service Line	Project Description
		capital/operating decision making.
Energy & Utilities	Regulatory / Internal Audit	Alberta AESO – Internal Audit of AESO recalculated loss factors as directed by the Alberta Utilities Commission.
Municipal	Asset Management	Lac la Ronge Water Corp. – Completed analysis to determine necessary funding needs and water rates to meet the operating and capital spending requirements of the Corporation.
Energy & Utilities	Renewable	Geothermal Startup – Prepared Feasibility Study and Preliminary Business Case
Energy & Utilities	Analytics	Alberta Electricity Retailer – Reviewed current reporting, requirements, and regulatory environment to analyze, prioritize and create a new BI Framework for customer growth. Phase 2 has including building platform and implementation.
Municipal	Program Management	City of Medicine Hat – Supported City on selection, negotiations and implementation of new vendors and relationships to deliver several municipal services.
Infrastructure	Construction	Alberta Municipality – Technical and Financial Adviser on Early-Stage Development of Water Utility. Support included Delivery Model, Financing Alternatives and Operating Models. Support included Delivery Model, Financing Alternatives and Operating Models.
Infrastructure	Construction	Alberta Municipality – Technical and Financial Advisory services on Early-Stage Development of a Broad Band Internet Utility.
Energy & Utilities	Analytics	Mid-Stream Company – Strategy Development and Requirements gathering for Trading and Risk Management System.
Energy & Utilities	Human Capital	Mid-Stream Company – Provided expertise on industry and maintenance/operations on Liquids division re-organization.
Energy & Utilities	Capital Projects	Hydro Ottawa – Distribution Projects division review and implementation support including Delivery Model, Stage Gate and Project Management Processes and Tools.
Infrastructure	Construction - Internal Audit	University – Provided subject matter expertise on construction, project controls, project reporting and governance on numerous internal audits.
Energy & Utilities	ERP	Control Tech – Facilitated requirements sessions for Service Delivery, Inventory and Material Management processes for an IFS implementation. Work includes quick wins on process improvements and ABCD inventory analysis to optimize working capital tied up in

Industry	Service Line	Project Description
		inventory while improving customer service levels.
Energy & Utilities	Cyber Security	Iconic Power – Reviewed the AltaLink assessment results, perform a risk assessment, identify compliance requirements, perform a gap assessment, discuss our observations and recommendations with management, and assist with developing a formal compliance management program. MNP was also tasked with identifying opportunities for improvement and to provide prioritized recommendations that incorporate compliance requirements as well as industry accepted practices and standards.
Energy & Utilities	Supply Chain	ENMAX – Inventory and Material Management review Partner Lead. Project included requirements analysis, documenting current gaps in service level performance and efficiency and an implementation plan. ABCD inventory analysis was introduced, undertaken and installed at the organization to continuously manage inventory levels, customer service levels and associated costs.
Energy & Utilities	Internal Audit	TMX – Subject Matter expertise on numerous internal audit engagements.
Indigenous	Valuations	First Nation – Led evaluation team of a Transmission Asset Purchase opportunity for a First Nation (FN). Project included valuation of the asset, financing options and financial modelling for decision support.
Indigenous	Construction	First Nation – Negotiation support for a FN on a very large civil works construction contract with a large multi-national LNG provider. Work included consideration of the Benefits Agreement between the nation and the owner with respect to all opportunities surrounding the LNG development.
Energy & Utilities	Technology	EPCOR – Partner Lead on Capital Project Application inventory, Review and Roadmap to support a single Capital Delivery Model. Roadmap included a crawl, walk, run implementation plan to ensure ongoing projects were supported while quick wins were implemented, and longer-term changes were integrated with the broader IT roadmap.
Energy & Utilities	Capital Projects	EPCOR – Facilitated the creation of a single Capital Delivery Model (CDM) across 9 business units. The project included building Mission and Vision and design as well as Stage Gating, Execution Templates and the Organizational Change Management to implement Changes.
Energy & Utilities	Capital Projects	ENMAX – Led Project Management Office Design and Implementation Support for Capital Delivery Functions including Planning, Estimating, Scheduling, Cost Control, Change Management and Reporting.

Industry	Service Line	Project Description
Energy & Utilities	Capital Projects	ENMAX – Led Governance and Measurement Review and Implementation for the Capital Projects Delivery Group. Project included organization design, process transformation and supporting management reporting.
Energy & Utilities	Capital Projects	Hydro One – Executive Advisor to the design and rollout of a PMO (Project Management Office) function associated with a multi-billion dollar network infrastructure build-out at a large electric transmission provider including: Governance and Stage Gates; Estimating; Cost Control; Scheduling; Risk; Change order management; Procurement and Contract management; and Project Performance Measurement and Reporting.
Energy & Utilities	Capital Projects	Hydro One – Executive Advisor for the execution of a multi-billion-dollar transmission infrastructure portfolio. This includes portfolio and project planning and reviews and supporting all levels of the organization in the integration of scope, execution planning, scheduling, estimating, forecasting and actual performance.
Energy & Utilities	Contract Management	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Developed and supported a new Commercial Management function including Procurement and Contract Management in the Project Delivery group at a large Canadian electric transmission company.
Energy & Utilities	Procurement	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Managed a Strategic Procurement initiative to source and implement a new business model including policies and procedures for greater than \$2 billion of EPC (Engineer Procure Construct) services for a multi-billion network infrastructure build out.
Energy & Utilities	Maintenance Optimization	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Designed and implemented Performance Management Program for the Asset Management (Maintenance) division of a large transmission company.
Energy & Utilities	Contract Management	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Negotiated numerous warranty and construction claims and supported counsel on arbitration and/or litigation as required.
Energy & Utilities	Business Development	Berkshire Hathaway Energy Canada – Commercial Leadership on a business development proposal for an ISO (Independent System Operator) competitive 3P (Public Private Partnership) process for 500 KM of 500kv transmission line and two associated substations.
Energy & Utilities	Supply Chain	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Senior Advisor to the Strategic Procurement Project at a large Canadian transmission facility

Industry	Service Line	Project Description
		operator.
Energy & Utilities	Regulatory	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Participated as a sworn witness at an Alberta Utility Commission (AUC) proceeding to support Procurement, Contracting and other Capital Project delivery activities of a large Canadian electrical transmission company.
Energy & Utilities	Regulatory	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Authored numerous portions of regulatory applications including information responses, rebuttals and argument support for an Alberta electric transmission company.
Energy & Utilities	Capital Projects	Berkshire Hathaway Energy – AltaLink – Reviewed and approved the Procurement Process, Criteria, and Recommendations for large critical projects within a multi-billion-dollar transmission network infrastructure build.
Energy & Utilities	Capital Projects	BC Hydro – Commercial Management on a \$ 1 billion, multi-year dam and powerhouse rehabilitation project including Alliances, Early Contractor Involvement and Risk Sharing contracting methods.
Energy & Utilities	Procurement	BC Hydro – Designed and implemented a CPO (Chief Procurement Officer) function, including required policy and procedures, focused on the increasing capability to deliver future accelerated capital plans at a Crown Corporation Integrated Utility.
Energy & Utilities	Procurement	BC Hydro – Created and interim managed the Capital Sourcing Group for the generation division of an integrated Electric Utility with division spend greater than \$1 billion CDN per year and participated in the recruiting and training of a replacement.
Energy & Utilities	Supply Chain	TransAlta – Strategic Sourcing of Gas Turbines and associated maintenance and refurbishment services at a generation company resulting in booked savings of \$40 Million.
Energy & Utilities	Contract Management	TransAlta – Completed Sourcing and Negotiations for a plant boiler retrofit and coal conversion including water treatment OEM facilities.
Energy & Utilities	Supply Chain	TransAlta – Supplier Alliances with (Original Equipment Manufacturers) and Non-OEM providers of major generation equipment and services to provide access to supply at acceptable cost and risk for a mid-size generation company.
Energy & Utilities	Supply Chain	TransAlta – Designed and mentored sourcing staff on a capital spending program across all plants for the next 5-year planning cycle at a large Canadian generation company. This included training on process, project management, negotiations, implementation and

Industry	Service Line	Project Description
		measurement.
Energy & Utilities	Supply Chain	Duke Energy – Facilitated Supply Chain Management Strategic Planning sessions and designed a Measurement Program to communicate and track value and savings opportunities for this function within a power company.
Energy & Utilities	Supply Chain	ENMAX, Duke Energy, Xcel Energy – Redesigned and supported the Supply Chain function at numerous energy and utility companies.
Energy & Utilities	Supply Chain	Duke Energy – Managed an Inventory project designed to reduce inventory while balancing the risk to the organization through proper classification, control and replenishment of materials, and optimized disposition of all equipment from fuel to generation to water treatment.
Energy & Utilities	ERP	SaskPower – SAP implementation team lead on PM, PS and MM modules and worked with the utility company to better integrate maintenance and supply chain processes and technology.

796 **Work Experience**

Organization	Title	Timeframe (MM/YY – MM/YY)	Role Description
MNP	Partner	03/18-Current	National Consulting Leader, Energy, Utilities & Infrastructure
Accelerator Consulting	President	10/05-03/18	Senior Level Operations, Maintenance, Capital, Reporting Advisory for Energy Clients
InCode Wireless	Director, Energy Industry	02/04-10/05	Wireless and Middleware solution design and implementation for Energy Clients
LogicCurve Consulting	President/Co-Founder	07/01-02/04	Process and Technology Improvement Consulting for Energy and Utilities Industry (Purchased by InCode)
I2 Technologies	Senior Sales Consultant	01/01-07/01	Led Technology Sales for Energy Industry
Deloitte Consulting	Senior Manager	06/96-01/01	Led Energy Consulting Practice in Western Canada
Chrysler JIT Operations	JIT Manager	11/92-09/94	Managed the JIT operations for the Brampton Ontario Chrysler plant
Molson Breweries	Operations and Maintenance Supervisor	09/90-11/92	Managed the daily line operations and maintenance

797

798 Matt Hamilton

799 B.Comm. B.A

800 Senior Manager, Consulting

801 Profile

802 Matt Hamilton is a Senior Manager with MNP's Consulting
 803 group in Calgary working in the Energy, Utilities, and
 804 Infrastructure Niche. Drawing on more than 20 years of
 805 consulting experience in numerous industries, Matt has
 806 worked with organizations in Canada and the US including
 807 clients in electricity generation, transmission, distribution, oil
 808 and gas, telecom, and others. His project experience includes
 809 Regulatory Support, Reporting and Metrics Development,
 810 Relationship Management, Procurement, Dispute Resolution,
 811 Excel Modelling, and Research.

812 Service Line

813 Matt has extensive knowledge and experience in the areas of
 814 Energy and Utility companies, regulated utilities, and
 815 infrastructure. He also helps clients develop organizational
 816 strategies to manage regulatory processes and risks, improve
 817 project delivery, manage asset life cycles, optimize inventory
 818 management, build business cases, develop strategic
 819 supplier relationships, and create market surveys.

820 Industry Experience

821 With deep knowledge and experience in capital projects,
 822 regulatory requirements, relationship management,
 823 inventory management, business case development, and
 824 procurement, Matt develops practical solutions and delivers
 825 results for his clients. His cross-industry expertise includes
 826 regulated utilities including water utilities, oil and gas,
 827 transmission and distribution clients, generation, cellular
 828 telecommunications, wireless technologies, e-commerce,
 829 public sector and legal.

830

**Contact**

E: Matt.Hamilton@mnp.ca

T: 403.648.4209

M: 403.669.2446

2000, 112 – 4th Avenue SW
 Calgary, AB T2P 0H3

Education

Bachelor of Arts, Economics,
 University of Calgary, 2000

Bachelor of Commerce, University of
 Calgary, 2000

831 Project Experience

Industry	Service Line	Project Description
Gas Distribution	Consulting - Energy and Utilities	<p>Liberty Gas New Brunswick – Regulatory Support – November 2022 to June 2023</p> <p>The MNP Project Team worked with the client to understand their Service Category Costs and perform a three-prong prudency test. Engagement included supporting the MNP Partner who took the stand in the regulatory hearing as an expert witness.</p>
Electricity Transmission	Consulting - Energy and Utilities	<p>AltaLink – Regulatory Support – November 2012 to September 2016</p> <p>Supported client through multiple General Tariff Applications and DACDA proceedings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supported and developed applications and supporting information • Answered intervener Information Requests • Created Excel models to support submissions • Supported witnesses during their panel testimony
Energy and Utilities	Consulting	<p>AESO – Transmission Line Loss Recalculation Audit – August 2020 – January 2021</p> <p>The MNP team performed an audit of the AESO’s recalculation of the line loss settlements for data from 2006 to 2017 following the AUC’s decision to change the calculation methodology.</p>
Regulatory	Consulting	<p>Lac La Ronge Regional Water Corporation – Water Rate Determination – September 2021 – January 2022</p> <p>The MNP team determined the needs of the Regional Water Corporation’s Water Treatment Facility and modelled the rate required from the three groups that use the water, the Town of La Ronge, Lac La Ronge Indian Band, and the Village of Air Ronge. The model informed a report that outlined the options for the LLRRWC to set rates given population growth, optional investments, and various rates of inflation.</p>

Industry	Service Line	Project Description
Oil & Gas Services, Regulatory	Consulting	<p>Pacific Northern Gas Ltd – Facility Relocation Option Assessment – November 2018 to December 2018</p> <p>Prior to submitting an application to the BC Utilities Commission to address its current capacity constraints, position itself for future growth and continue to deliver on its commitment to customers, PNG identified the need for the review of its existing facility within Fort St. John. More specifically, the mandate of the project was to review the existing facility to confirm or disprove its suitability relative to future growth expectations and to conduct a comparative assessment of four (4) potential options available to relocate the PNG offices elsewhere in the Fort St. John area:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Purchase of an existing facility; • Lease of an existing facility; • Build-to-suite lease; or • Purchase land and new construction. <p>The options assessment considered the spatial, functional and operational gaps between PNG’s current facility and desired future facility configuration and functionality, driven largely by expected organizational growth and service delivery demand. An objective review of the potential relocation options was completed, a comparative assessment of potential options was prepared and recommendations in relation to the options listed above were made.</p>
Energy and Utilities	Consulting	<p>Iconic Power Systems – CIP Compliance Review – January 2020 – April 2020</p> <p>Worked with a constructor to align to the regulated requirements of Critical Infrastructure Protection. Reviewed the AltaLink assessment results, perform a risk assessment, identify compliance requirements, performed a gap assessment, discussed observations and recommendations with management, and assist with developing a formal compliance management program. MNP was also tasked with identifying opportunities for improvement and to provide prioritized recommendations that incorporate compliance requirements as well as industry-accepted practices and standards.</p>
Electricity Transmission	Consulting - Energy and Utilities	<p>AltaLink – EPC Competitive Procurement Process– April 2011 to November 2012</p> <p>Administered a competitive procurement for EPC services for a regulated transmission utility. The estimated value of procurement of \$2 billion. Incumbent EPC was an inter-affiliate and proponent in the process.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Developed RFQ and RFP documents and supporting documentation for regulatory defence • Created vendor evaluation documentation • Acted as the main point of contact for vendors • Conducted vendor selection workshops • On negotiation team for agreements • Developed construction risk/reward models to align incentives

Industry	Service Line	Project Description
Electricity Transmission	Consulting - Energy and Utilities	<p>AltaLink – Relationship Agreement Management – May 2012 to September 2016</p> <p>Worked with client and EPC contractors to roll out and administer new Relationship Agreements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managed and participated in development of procedures manuals incorporating best practices of industry and both successful EPCs • Created and delivered training presentations to Project Delivery Teams on how changes would affect their work • Facilitated minor disputes and administered the dispute resolution mechanism in the Relationship Agreements.
Electricity Transmission	Consulting - Energy and Utilities	<p>AltaLink – Modular Substation Competitive Procurement – May 2015 to September 2016</p> <p>Managed process to find a qualified manufacturer for a specialized Substation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Developed RFP • Hosted vendor meetings • Managed evaluation team through vendor site visits • Developed evaluation materials • Negotiated exceptions with vendor
Construction, Electricity	Consulting	<p>ENMAX – Change Management and Training – September 2021 – December 2021</p> <p>The MNP team worked closely with safety personnel and construction execution teams to clarify and roll out updated safety definitions to field crews. The approach involved train the trainer and check ins to ensure consistent understanding.</p>
Procurement	Consulting	<p>Canadian Energy Centre – Procurement Support – July 2021 – November 2021</p> <p>MNP worked with the client to develop and refine the scope of services required for Marketing Services, developed the procurement documents including the RFP, the Response Guidelines, and the Conflict of Interest Process, built the evaluation documents, hosted the evaluators debrief meeting and the shortlist meeting. MNP also guided the negotiations between CEC and the successful proponent, leading to a signed contract and a successful relationship.</p>
Procurement	Consulting	<p>Saskatchewan WCB – Procurement Assessment and Support – September 2021 – June 2022</p> <p>The MNP team conducted a review of procurement practice at Saskatchewan WCB to develop a set of recommendations for the structure of the group and the requirements of a procurement policy. In parallel, MNP supported ongoing procurements to ensure alignments to trade agreements and procurement law. MNP assisted in the development of templates and policies that were then implemented at the organization.</p>

Industry	Service Line	Project Description
Procurement	Consulting	<p>City of Medicine Hat – Negotiation Support – October 2020 – February 2021</p> <p>The MNP team worked with the City’s Director of Community Development to determine the needs and develop a negotiation framework to develop a contract with a new provider of Senior’s Services for the City. The team developed performance metrics, identified risks to be managed, and appropriately allocated responsibilities between the parties through several negotiation sessions. The result was a partnership framework that led to a smooth transfer of responsibilities and a relationship built on trust.</p>
Data Analytics	Consulting	<p>Utility Network Partners – Industrial Data Analytics Development – February 2021 – June 2021</p> <p>The MNP team worked with the client to analyze the data available within their systems and determine the best opportunities for a data analytics dashboard for their industrial electricity clients.</p>
Asset Management	Consulting	<p>Kehewin Cree Nation – Asset Management Capacity Building and Roadmap – January 2021 – June 2021</p> <p>The MNP team hosted an Asset Management Workshop to introduce the concepts of Asset Management. Then MNP assessed the current state of asset management in the Nation and developed several recommendations to implement an Asset Management Program. Future phases will assist the Nation with the roll out.</p>
Asset Management	Consulting	<p>City of Medicine Hat – Service Level Definition Review and Development – October 2020 – February 2021</p> <p>The MNP team performed a review of the tasks and cost structure of the Parks and Recreation and Municipal Works Divisions at the City of Medicine Hat. The team developed current state service levels, and cost models, identified opportunities for changes to service levels, and future state cost analyses of these service levels. MNP developed a process to repeat the service level development process across departments internally at the City.</p>
Public Sector	Consulting	<p>Ministry of Community and Social Services – Homeless Shelter COVID Response Review – June 2020 – August 2020</p> <p>Developed a report to review the provincial response for homeless sheltering to COVID-19 and provide recommendations for the upcoming winter through conducting stakeholder workshops, analyzing financial reports, building a forecast for occupancy and modelling the costs of shelter models.</p>
Public Sector	Consulting	<p>SaskBuilds – BuySask Program Review – May 2020 – June 2020</p> <p>Assessed the current policies and procedures, gathered and analyzed data on purchasing, and provided recommendations to improve the evaluation criteria and processes.</p>

Industry	Service Line	Project Description
Public Sector	Consulting	<p>Alberta Building Owners and Managers Association – COVID-19 Response Engagement – April 2020 – May 2020</p> <p>Created a discussion guide and facilitated a working group discussion with the goal to prepare a letter to the Government of Alberta to ask for financial assistance to provide rent relief for tenants.</p>
Energy and Utilities	Audit	<p>TransMountain – Construction Subcontractor Audit – November 2018 – April 2019</p> <p>MNP conducted a review of Transmountain Subcontractor Expenses. Matt was a Subject Matter Expert and reviewed contracts to gain an understanding of the terms around allowable expenses and billing rates.</p>
Energy and Utilities	Consulting	<p>Hydro Ottawa – Procurement Assessment– November 2018 – August 2019</p> <p>MNP interviewed stakeholders of the Procurement Department at Hydro Ottawa to understand the difficulties facing the organization. MNP also reviewed policies and procedures, historical data, and discussed day to day responsibilities with procurement staff.</p> <p>MNP delivered a PowerPoint report that outlined the findings and provided recommendations for the client to address the findings.</p>
Energy and Utilities	Consulting	<p>ENMAX Power Corporation – Inventory Management and Project Delivery Assessment – October 2019 – January 2020</p> <p>MNP conducted interviews with project delivery teams regarding end to end project planning, design, materials ordering, materials issuing, material returns, disposal, and inventory management. Deliverables included end to end process diagrams, improvement opportunities, material criticality analysis, and assessment presentations to executive leadership.</p>
Energy and Utilities	Consulting	<p>First Nation – APL Valuation and Risk Assessment – June 2020</p> <p>MNP conducted an opportunity valuation, contract risk assessment, and an opportunity recommendation on an investment opportunity for an Alberta First Nation on an operating P3 Transmission Line.</p>
Oil & Gas Services	Consulting	<p>Control Tech Purchasing Process Review and Assessment– November 2018 – August 2019</p> <p>MNP conducted interviews, examined policies and procedures, and observed to determine how the client planned and executed its materials purchasing. Deliverables included process diagrams, improvement opportunities, and a criticality analysis of current inventory levels.</p>

Industry	Service Line	Project Description
Energy and Utilities	Consulting	<p>FNPA – 2019 Business Plan Update and Political Outlook – November 2018 – August 2019</p> <p>MNP was engaged by the First Nations Power Authority to update their Business Plan, which was necessary for their grants. The Business Plan included a political outlook for Alberta in the run up to the 2019 Election, a survey of the First Nations in Alberta regarding the opportunities for Electricity projects, and a refresh of their forward looking financial outlook.</p>
Electricity Distribution	Consulting - Energy and Utilities	<p>ENMAX – Construction Services Relationship RFP – May 2017 to August 2018</p> <p>Developed a competitive procurement for distribution construction services for a regulated distribution utility. The estimated value of procurement over \$60 million per year. The incumbent construction provider was an interaffiliate and proponent in the process. The procurement process was publicly posted and governed by trade agreements due to the utility being owned by a municipality.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Developed RFQ and RFP documents • Worked with client to develop Construction Services and Relationship Agreement • Developed governance model and reporting requirements for RFP • Developed a work assignment model for multiple constructors that rewarded low pricing and effective project delivery • Created vendor evaluation documentation • Conducted vendor selection workshops
Electricity Generation	Consulting - Energy and Utilities	<p>TransAlta – Gas Turbine Parts Strategy – March 2004 to August 2006</p> <p>Assisted a large Alberta power generation company to select multiple companies for long term gas turbine high value parts maintenance alliances and negotiate contracts for these alliances.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Created vendor evaluation and cost forecast models • Conducted vendor selection workshops and negotiations • Developed performance management models to track metrics and drive performance improvement • Negotiated risk/reward agreements • Developed risk/reward models to drive performance improvement • Worked with client to build and manage relationships with suppliers

Industry	Service Line	Project Description
Electricity Generation	Consulting - Energy and Utilities	<p>TransAlta – Steam Turbine Sourcing Strategy – December 2004 to August 2006</p> <p>Assisted a large Alberta power generation company to select multiple companies for long term steam turbine maintenance alliances and negotiate contracts for these alliances. Created vendor evaluation and cost forecast models</p> <ul style="list-style-type: none"> • Created vendor evaluation and cost forecast models • Researched turbine cost histories • Interviewed plant staff to determine requirements for a long-term agreement • Created Request for Information to send to vendors • Conducted vendor selection workshops and negotiations
Electricity Generation	Consulting - Energy and Utilities	<p>TransAlta – Parts Tracking Sourcing and Implementation – December 2004 to May 2005</p> <p>Assisted a large Alberta power generation company to select and implement parts tracking systems for long life noble parts.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gathered and defined requirements • Compared features of off the shelf software packages • Facilitated application selection • Application testing and training • Tested applications • Trained clients on the use of applications
Electricity Transmission and Distribution	Consulting – Energy and Utilities, Telecom	<p>Hydro One – Mobile Strategy Assessment – December 2007 to March 2008</p> <p>Worked with staff at Hydro One to assess their use of mobile devices and create a roadmap for the adoption of new technology and better wireless access to be more efficient and increase safety through connectivity in remote areas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducted interviews and ride-alongs with field staff to observe their day to day tasks and how technology works for them • Researched latest mobile devices and network access points for ruggedness and applicability • Created gap analysis and roadmap for the client
Oil and Gas	Consulting - Energy and Utilities	<p>EnCana – Tibco Systems Integration – February 2003 to March 2004</p> <p>Assisted with the development of a pilot integration project for a large Canadian oil and gas company. Was a key member of the team as a business analyst.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gathered and defined requirements • Managed project scope • Acted as System Admin during development • Managed client relations

Industry	Service Line	Project Description
eCommerce	Consulting – Internet Services	<p>VeriSign – Marketing Strategy – September 2009 to November 2009</p> <p>Researched potential partner and acquisition targets to create one slide profiles of their business models. Also analyzed Internet traffic data to understand online market dynamics.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Researched acquisition target • Manipulated Excel data • Analyzed very large amounts of data
Wireless Telecom	Consulting - Telecom	<p>Sprint – Advanced Wireless Solution Sales Team – October 2006 to August 2007</p> <p>Developed Solution Model Pricing for a Mobility Solutions Sales Team and performed pricing duties.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acted as an intermediary between multiple functional groups including the solution architects, operations, finance, and partnership managers • Created strategic pricing for all solutions • Created Statement of Work responses
Wireless Telecom	Consulting - Telecom	<p>NorthWestTel – People, Process, and Network Assessment – March 2010 to April 2010</p> <p>Evaluated the current state of the client’s people, processes and network as they compare to the current best practices and required skill sets in the telecom industry.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducted over 15 interviews in three-week period with employees, managers, and executives to understand their roles • Researched current best practices of the telecom industry • Performed gap analysis between current state and best practices • Developed actionable recommendations
Wireless Telecom	Consulting - Telecom	<p>USIC – Wireless Industry Overview – October 2010 to December 2010</p> <p>Developed an end to end overview of the wireless network ecosystem for an organization looking for opportunities to enter the wireless market as a services provider to network operators.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Researched and created competitive company profiles • Conducted interviews with subject matter experts about their knowledge of the wireless ecosystem • Evaluated opportunities for market entry for the client • Assisted on capex and opex spend forecasting model for telecom industry

832 **Work Experience**

Organization	Title	Timeframe (MM/YY – MM/YY)	Role Description
Self Employed	President/ Consultant	April/11-Aug/18	Consulting at transmission and distribution companies
Ericsson inCode	Sr. Consultant	Jan/03-Feb/11	Consulting on numerous projects focusing on energy and utilities, telecom, and other industries.
eBiz-Intellect	Owner/Consultant	July/00-Jan/03	<ul style="list-style-type: none"> • Worked with teams on various IT research projects including expert witness reports (copyright, requirements fulfillment) and code reviews involving large, international companies • Developed web systems using Macromedia's ColdFusion Markup Language, HTML, SQL, and JavaScript. Designed relational and object-oriented databases
University of Calgary	Instructor	Sept/01-April/02	<ul style="list-style-type: none"> • Managed curriculum, assignments, and exams for a 500 level course in the Faculty of Management entitled Introduction to e-Commerce • Marked complicated web application assignments, essays, and exams • Material included languages such as HTML, ColdFusion, Javascript, Graphics in Macromedia's Fireworks, Database Design, and how to strategically employ these tools in an e-Commerce environment

833

834



 **PRAXITY**[™]
Empowering Business Globally



Partout où mènent les affaires

MNP.ca