

# Comité consultatif pour la modernisation de la Commission de l'énergie de l'Ontario

RAPPORT FINAL | OCTOBRE 2018

<b>Introduction : Évolution du rôle de la Commission de l'énergie de l'Ontario</b>	<b>4</b>
<b>Processus de mobilisation</b>	<b>6</b>
Phase 1	6
Phase 2	6
Phase 3	7
<b>Les défis à venir</b>	<b>9</b>
<b>Excellence en matière de réglementation</b>	<b>11</b>
<b>Recommandations</b>	<b>13</b>
<b>Analysis and Comments</b>	<b>16</b>
Indépendance et responsabilité (recommandations no 1, no 3)	16
Certitude (recommandations no 2, no 5)	18
Efficacité (recommandations no 4, no 8)	20
Efficience (recommandations no 6, no 7)	22
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>

<b>Annexe A : Mandat</b>	<b>26</b>
<b>Annexe B : Ouvrages consultés</b>	<b>32</b>
<b>Annexe C: notes de discussion</b>	<b>36</b>
Thème de discussion : Mandat et activités de la CEO	41
Thème de discussion : Interruption et innovation	42
Thème de discussion : Cadre de gouvernance	44
Thème de discussion : Relations avec les intervenants	45
Thème de discussion : Relations avec le gouvernement	47
Thème de discussion : Analyse et excellence de la réglementation	49
Thème de discussion : Ressources	50
<b>Annexe D : Ce que nous avons entendu</b>	<b>52</b>
Mandat et activités	58
Perturbation et innovation	61
Cadre de gouvernance	63
Relations avec les intervenants et processus	65
Relation avec le gouvernement	68
Excellence en matière de réglementation et analyse comparative	70
Ressourcement	73
À propos du Comité consultatif	75

# Introduction : Évolution du rôle de la Commission de l'énergie de l'Ontario

La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) est l'organisme de réglementation indépendant du secteur de l'énergie de l'Ontario; son objectif principal est de réglementer les services publics d'énergie dans l'intérêt public. La CEO est habilitée en vertu de la loi à fixer les taux pour les entités visées par la réglementation, à accorder des permis aux participants au marché, à examiner et approuver les consolidations et à approuver les demandes de construction (parmi autres choses). La CEO exerce son rôle essentiellement par des processus quasi judiciaires, en examinant les demandes de services publics dans le cadre d'audiences formelles et en émettant des ordonnances exécutoires.

Au cours des vingt dernières années, en plus de se voir accorder la compétence liée au secteur de l'électricité, la CEO a connu des changements considérables tant au niveau de son mandat qu'au niveau de ses opérations. Mentionnons notamment :

- Établir un équilibre entre l'indépendance en matière de réglementation et le respect d'un nombre croissant de directives gouvernementales;
- Assumer des responsabilités accrues relativement à la protection des consommateurs; et
- Mettre en œuvre des programmes d'aide comme le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité.

Cet élargissement du mandat a été accompagné de changements institutionnels importants.

- En 2003, la CEO est devenue un organisme gouvernemental autofinancé, doté d'une structure de gouvernance d'entreprise dirigée par un président/chef de la direction et un Comité de gestion.
- Les dépenses de fonctionnement de la CEO sont passées de 24,5 M\$ en 2004-2005 à 43,8 M\$ en 2017-2018.
- L'approche décisionnelle de la CEO a changé : la CEO a davantage recours aux membres du conseil d'administration qui sont à temps partiel, et elle délègue un plus vaste éventail de questions au personnel pour la prise de décisions.<sup>1</sup>

C'est dans ce contexte de changement que le Comité consultatif pour la modernisation de la CEO (le comité) a été constitué. Le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines a donné au Comité la mission de fournir des conseils sur les possibilités d'amélioration du cadre de gouvernance et de fonctionnement de la CEO de manière à accroître la confiance de la communauté de réglementation.<sup>2</sup> Le présent rapport décrit le processus suivi par le Comité pour effectuer cet examen, et fait état de ses recommandations quant aux possibilités d'amélioration de l'excellence en matière de réglementation dans la structure de gouvernance et les opérations de la CEO.

<sup>1</sup> Exercice financier 2008-2009 : 315 décisions rendues – par 117 membres du conseil d'administration, 198 membres du personnel délégués. Exercice financier 2017-2018 : 323 décisions rendues – par 61 membres du conseil d'administration, 262 membres du personnel délégués. Information fournie par la CEO en septembre 2018

<sup>2</sup> Annexe A : Mandat; le comité définit la « communauté de réglementation » comme étant les entités qui participent aux processus de la CEO, incluant les services publics visés par la réglementation, les intervenants et tous ceux qui s'intéressent au travail qu'accomplit la CEO.

# Processus de mobilisation

Dans son examen de la CEO, le Comité a mené de nombreuses activités de consultation et de mobilisation auprès du secteur énergétique de l'Ontario, en plus de faire des recherches et de prendre en considération toute la documentation pertinente au sujet de l'excellence en matière de réglementation.<sup>3</sup> L'examen s'est déroulé en trois phases principales :

## Phase 1

À compter de janvier 2018, des réunions ont été tenues avec divers intervenants, des experts en matière de réglementation et le Bureau du vérificateur général pour aider à façonner l'examen. Ils ont donné leurs opinions sur les défis qui devront être relevés dans le cadre de la réglementation de l'énergie en Ontario. Sept thèmes clés ont été soulevés pendant ces discussions initiales, et le Comité a subséquemment préparé et distribué des notes de discussion<sup>4</sup> sur ces thèmes pour faciliter la mobilisation.

Le Comité a également tenu compte de la recherche qui pourrait appuyer leur travail, en passant en revue la pensée académique, des comparaisons intergouvernementales et les meilleures pratiques généralement acceptées.

## Phase 2

En mars et avril 2018, plus de 45 organisations et individus ont rencontré le Comité à Toronto, London, Ottawa, Sudbury et Thunder Bay. Le Comité a aussi invité les divers intervenants à soumettre des propositions écrites; il en a reçu 60. Parmi les participants aux consultations, mentionnons :

- Entités réglementées par la CEO

<sup>3</sup> Annexe B : Ouvrages consultés

<sup>4</sup> Annexe C : Notes de discussion du Comité

- Associations industrielles
- Groupes de défense des consommateurs
- Avocats spécialisés en réglementation
- Promoteurs de l'innovation / Concepteurs de technologie
- Théoriciens
- Organisations provinciales et municipales
- La CEO

Le Comité a également reçu des observations de représentants de communautés autochtones qu'il a rencontrés.

Le Comité était en train d'examiner toutes ces soumissions et d'autres documents pertinents lorsqu'on lui a demandé d'interrompre son travail momentanément en juin 2018.

### Phase 3

Lorsque le Comité a été reconstitué vers la fin août 2018, sa première tâche a consisté à rédiger et à soumettre un rapport résumant les observations des intervenants reçues au cours de la phase 2. Le rapport « Ce que nous avons entendu » a été remis au ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines le 25 septembre 2018.<sup>5</sup>

Parallèlement, le Comité a poursuivi son examen de l'information et de la recherche ayant trait aux pratiques de réglementation exemplaires, répertoriées dans la littérature didactique et dans les études effectuées par les organes de réglementation d'autres administrations. Le Comité a en outre rencontré des membres de la CEO et des cadres

<sup>5</sup> Annexe D : Rapport « Ce que nous avons entendu »

supérieurs de la CEO pour passer en revue les rapports financiers et opérationnels.

Au cours des mois de septembre et d'octobre, le Comité a terminé ses délibérations, a élaboré ses recommandations et a préparé le rapport final.

## Les défis à venir

Dans le cadre de l'achèvement de son examen, le Comité s'est rendu compte de plus en plus de l'importance du travail de la CEO. La réglementation prudente du secteur de l'énergie n'est pas seulement une question de fixer des taux équitables ou d'autoriser des investissements en immobilisations. Il s'agit aussi de soutenir une économie en croissance et d'aider les Ontariens et les Ontariennes à maintenir une haute qualité de vie. Le travail de la CEO en vue de consolider le bien-fondé, la fiabilité et la qualité du service énergétique contribue au soutien du développement économique, social et environnemental de l'Ontario.

Compte tenu de ces réalités, le rôle de la CEO sera encore plus crucial au cours de la prochaine décennie. De nouvelles technologies de rupture sont prêtes à influencer et à redéfinir le marché que la CEO réglemente. À titre d'exemple :

- Les installations de stockage de l'énergie comme les batteries et autres sources d'énergie décentralisée deviendront de plus en plus abordables et accessibles;
- De nombreux Ontariens et Ontariennes opteront pour des véhicules électriques; et
- Les clients industriels et commerciaux chercheront à produire plus de leur propre électricité, se fiant ainsi de moins en moins au réseau de distribution d'électricité et étant moins disposés à contribuer au coût du réseau.<sup>6</sup>

Ces changements et bien d'autres pourraient avoir une incidence profonde sur les méthodes traditionnelles de production, de distribution et de consommation de l'énergie. Les nouveaux modèles d'affaires qui en résultent, les attentes en évolution des consommateurs et l'interconnexion accrue entre le système énergétique et l'économie

<sup>6</sup> "Revolution Now: The Future Arrives for Five Clean Energy Technologies – 2016 Update", U.S. Department of Energy, <https://www.energy.gov/eere/downloads/revolutionnow-2016-update>, "6 Trends Driving Vehicle Electrification in 2018", Greentechmedia, <https://www.greentechmedia.com/articles/read/how-vehicle-electrification-will-evolve-in-2018#gs.VKAfepk>

au sens large obligeront la CEO à adapter ses politiques, son mode de régie et ses pratiques afin de continuer à servir l'intérêt public.

Le Comité estime qu'il est essentiel au bien-être de l'Ontario que non seulement la CEO gère cette transition, mais qu'elle la gère de manière extrêmement bien. Pour atteindre ce niveau de performance, la CEO devra pouvoir compter en grande partie sur la confiance du public—un élément essentiel pour les organismes investis de pouvoirs qui leur ont été délégués par le gouvernement. La confiance du public dans le contexte d'un organisme de réglementation exige que toutes les parties intéressées—la communauté de réglementation, le public et les représentants du public—aient confiance que l'organisme de réglementation élaborera des politiques et rendra des décisions qui soient équitables, éclairées et adaptées à leurs préoccupations.

De nos jours, acquérir et maintenir la confiance du public présente un défi beaucoup plus grand qu'auparavant. Les organismes qui défendent les intérêts publics sont soumis à un vaste éventail de commentaires et de critiques de la part des divers intervenants. Les organismes établissant la réglementation ne sont pas à l'abri de cette tendance, et la CEO sera mise à l'épreuve dans les années à venir dans ses efforts en vue d'atteindre un niveau élevé d'excellence.

# Excellence en matière de réglementation

Grâce à des discussions avec des experts en réglementation et à la consultation d'organisations telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la Banque mondiale<sup>7</sup> sur les pratiques exemplaires en matière de réglementation, le Comité a cerné cinq caractéristiques clés que doivent incarner les organismes de réglementation :

- **Indépendance** : L'organisme de réglementation doit être réputé rendre des décisions équitables et impartiales, être libre de toute influence indue exercée par le gouvernement ou d'autres et être centré sur son mandat principal de réglementation économique.
- **Responsabilité** : La structure de gouvernance de l'organisme de réglementation doit refléter le fait que l'organisme a la responsabilité de promouvoir l'intérêt public même s'il est indépendant dans sa prise de décision.
- **Certitude** : Les processus de réglementation doivent être aussi prévisibles que possible. Les entités visées par la réglementation doivent comprendre ce que l'on attend d'eux et les démarches réglementaires doivent suivre un échéancier fiable.
- **Efficacité** : L'organisme de réglementation doit énoncer clairement les résultats qu'il veut atteindre. Pour cela, il doit expliquer clairement comment les politiques et les processus en matière de réglementation permettront d'atteindre les objectifs législatifs. La manière de mesurer le succès en faisant le suivi des extraits au fil du temps doit être transparente.
- **Efficience** : L'organisme de réglementation doit s'efforcer de trouver des moyens

<sup>7</sup> Voir l'Annexe B : Certains des ouvrages consultés

d'améliorer les processus à l'égard de toutes ses fonctions afin d'accroître la productivité et de tirer le meilleur profit des ressources disponibles.

Compte tenu des défis que la CEO devra relever dans l'avenir, la CEO doit intégrer ces caractéristiques dans sa gouvernance et ses opérations. Cela permettra à la CEO de faire face à ces défis de manière efficace et d'être vue comme un organisme de réglementation hautement performant. Le Comité a donc élaboré ses recommandations de manière à ce que la CEO incarne ces caractéristiques, s'appuyant sur les observations reçues des intervenants, l'examen des pratiques exemplaires dans d'autres administrations, les divers rapports et analyses et ses propres délibérations internes.

# Recommandations

Les recommandations suivantes doivent être considérées dans leur ensemble, plutôt qu'individuellement, et visent à renforcer la fonction essentielle de la CEO en tant qu'organisme de réglementation économique. Prises ensemble, ces recommandations identifient les occasions de renforcer la confiance dans le système de réglementation de l'Ontario et soulignent les possibilités de renforcement de la confiance du public.

Voici les recommandations du Comité en appui de l'excellence en matière de réglementation :

1. Le Comité recommande la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gouvernance qui comprendrait un Conseil d'administration dont le président ne ferait pas partie de la direction (le Conseil), un président et un commissaire en chef responsable de l'arbitrage. Le Comité recommande en outre que la Commission de l'énergie de l'Ontario soit renommée Organisme de réglementation de l'énergie de l'Ontario (OREO).
2. Le Comité recommande que le Conseil demande au président et au commissaire en chef d'élaborer, dans les six mois suivant leur nomination, un plan visant à améliorer l'indépendance, la certitude et l'efficacité du processus d'arbitrage.
3. Le Comité recommande que le président du Conseil et le président informent le Comité permanent des organismes gouvernementaux de l'Assemblée législative des plans, des priorités et du rendement de l'OREO. La première comparution devrait être prévue un an après la nomination du Conseil, les comparutions subséquentes ayant lieu tous les trois ans. Le Comité recommande aussi la mise en œuvre de l'article 128.1 de la Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario exigeant que le ministre fasse en sorte qu'un rapport sur l'efficacité de l'organisme soit préparé tous les cinq ans et soit déposé devant l'Assemblée.

4. Le Comité recommande que le Conseil demande au président et au commissaire en chef d'élaborer, en s'inspirant des observations des intervenants et autres parties intéressées, de nouveaux indicateurs de rendement clés (IRC) qui mettent l'accent sur des aspects comme la durée du cycle décisionnel, la satisfaction des intervenants et l'excellence organisationnelle.
5. Le Comité recommande que le Conseil demande au président et au commissaire en chef d'établir et de maintenir une liste classée par priorité et un échéancier des nouvelles questions de politique sur lesquelles l'OREO devra se pencher. En s'attaquant à cette liste, l'OREO devrait avoir recours à des approches de consultation qui favorisent la transparence et l'inclusivité dans l'élaboration des politiques, y compris des instances génériques. Le Comité recommande en outre qu'au cours de la première année de la nomination du Conseil, la question du traitement réglementaire de l'innovation soit réglée dans le cadre d'une instance générique.
6. Le Comité recommande que le Conseil demande au président d'effectuer, dans les trois mois suivant sa nomination, un examen financier des opérations de l'OREO en vue de s'assurer que des pratiques exemplaires sont mises en œuvre et que les dépenses sont appropriées pour répondre aux priorités.
7. Le Comité recommande que le rapport annuel soit amélioré de manière à inclure plus de renseignements financiers, opérationnels et liés au rendement.
8. Le Comité recommande que le Conseil demande au président d'élaborer un plan concernant le capital humain aux fins d'étude et d'examen par le Conseil. Ce plan permettrait de s'assurer que le personnel possède les compétences nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs de l'organisme de réglementation et est en mesure de faire face aux défis dans le domaine de la réglementation du secteur énergétique.

Le Comité est convaincu qu'une fois mises en œuvre ces recommandations amélioreront l'indépendance, la responsabilité, la certitude, l'efficacité et l'efficacite de la gouvernance et des opérations de l'OREO.

# Analyse et commentaires

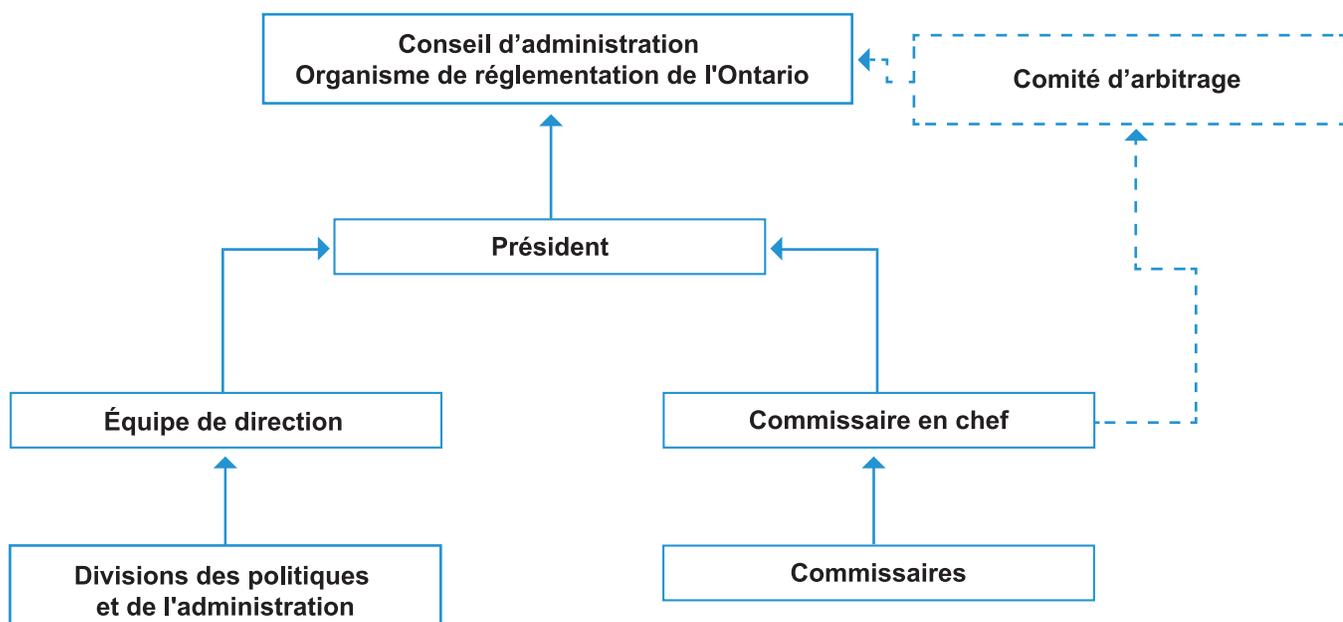
L'analyse et les commentaires ci-dessous sont destinés à soutenir la mise en œuvre de nos recommandations avec efficacité et à contribuer à l'atteinte des résultats escomptés.

## Indépendance et responsabilité (recommandations no 1, no 3)

La nouvelle structure de gouvernance est au cœur des recommandations du Comité. Le Comité a compris que le secteur de l'énergie voit l'actuelle structure de gouvernance comme un obstacle au processus décisionnel indépendant et à la reddition de comptes. La réforme de la structure de gouvernance est un bon premier pas vers le renforcement de la confiance à l'égard du système de réglementation.

Le Comité estime que le changement du nom de la CEO à Organisme de réglementation de l'énergie de l'Ontario met en relief l'étendue et la profondeur du changement organisationnel. Le nom « Organisme de réglementation » rappelle que la réglementation prudente est l'objectif fondamental de l'organisme.

La structure de gouvernance du nouvel OERO établirait clairement la hiérarchie des responsabilités et renforcerait l'indépendance.



Le **Conseil d'administration** serait composé de sept à neuf directeurs nommés par le gouvernement. Le Comité propose que le gouvernement nomme d'abord le président du Conseil, puis ensuite les autres directeurs en consultation avec le président. Lors des nominations, le Comité invite le gouvernement à développer et à rendre public une grille des compétences pour veiller à ce que les compétences globales des membres du Conseil donnent au Conseil les moyens nécessaires pour exercer efficacement son rôle. La grille des compétences doit refléter une grande variété de compétences et d'expérience, notamment :

- vaste expertise des politiques énergétiques, réglementaires, environnementales et publiques (incluant les enjeux liés aux consommateurs);
- expérience de la gouvernance d'entreprise, y compris les stratégies visant la réalisation d'un mandat rendu public;
- gestion des finances et du rendement; et
- connaissance des considérations liées à la politique énergétique touchant les peuples autochtones et aux diverses économies régionales en Ontario.

Le Conseil mettrait l'accent sur trois rôles essentiels dans le leadership de l'organisation :

- i. s'acquitter des responsabilités habituelles d'un Conseil en matière de gouvernance, dont la supervision de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'OREO;
- ii. servir d'interface principale avec le ministre et le gouvernement; et
- iii. assurer l'indépendance et l'efficacité du processus d'arbitrage.

Le Comité suggère que le **président** soit nommé par le gouvernement sur l'avis du Conseil, à la suite d'un processus de recherche mené sous les auspices du Conseil. Le président serait tenu de rendre compte devant le Conseil de la gestion efficace et efficiente de toutes les fonctions de l'OREO.

Le rôle quasi judiciaire de l'OREO serait confié à des **commissaires d'audiences**, dirigés par un **commissaire en chef**. Les commissaires entendraient les causes et rendraient les décisions contraignantes de l'OREO. Le commissaire en chef assignerait les causes aux commissaires. Les commissaires rendraient compte au commissaire en chef de l'administration efficace des causes qui leur sont assignées.

Le Comité propose que le commissaire en chef soit choisi et nommé par le Conseil, sur la recommandation du président. Vu l'importance accordée au rôle d'adjudication, le Comité recommande que le commissaire en chef présente un rapport, tous les trois mois, à un **comité d'arbitrage** relevant du Conseil faisant état des activités d'arbitrage, du nombre de causes futures et des besoins en ressources. Et en dernier lieu, le Comité suggère que la nomination de tous les autres commissaires soit faite par le Conseil d'administration sur la recommandation du commissaire en chef.

L'OREO est redevable devant le gouvernement. Le Comité croit que, vu la portée de l'OREO, le partage de l'information de façon périodique avec l'Assemblée législative concernant ses plans et ses activités serait utile. Qui plus est, la tenue d'examens de l'efficacité, comme l'exige les lois actuelles, contribuerait aussi à améliorer la transparence.

Une fois le nouveau cadre de gouvernance en place, l'OREO sera bien positionné pour apporter des améliorations opérationnelles visant à renforcer la certitude, l'efficacité et l'efficacité de la réglementation.

### **Certitude (recommandations no 2, no 5)**

Les organismes de réglementation qui excellent sont en mesure de traiter les causes selon un calendrier fiable et de communiquer clairement avec la communauté de réglementation au sujet des exigences, de l'état des causes et des jalons. Les participants veulent plus de certitude quant à ce qu'ils peuvent s'attendre des processus

de réglementation. Fournir cette certitude est un élément important pour bâtir la confiance du public.

C'est pour cette raison que le Comité recommande que le nouvel OREO élabore un plan pour apporter des améliorations au processus d'arbitrage. Le Comité propose qu'un tel plan contienne :

- i. une recommandation quant au nombre optimal de commissaires, incluant la proportion de membres à plein temps et à temps partiel;
- ii. une recommandation portant sur une grille des compétences appropriées en vue de la nomination des commissaires;
- iii. des lignes directrices rigoureuses pour aider les commissaires à administrer efficacement les audiences;
- iv. des prévisions triennales de la charge de travail liée à la gestion des cas et les besoins en ressources;
- v. la mise à jour des lignes directrices sur la participation des intervenants; et
- vi. des recommandations visant toute modification législative qui pourrait aider l'OREO à établir le bon équilibre entre la tenue d'audiences officielles et la délégation de la prise de décisions.

L'élaboration de ce plan bénéficierait de la participation des intervenants appropriés. La participation des intervenants est également importante lorsqu'il s'agit d'établir les règles et les politiques qui incitent ou exigent certains comportements dans le secteur de l'énergie. L'OREO ne peut pas s'attendre à réussir dans son rôle s'il n'est pas parfaitement conscient des défis auxquels le secteur de l'énergie est confronté, et pour y arriver il faut une communication bidirectionnelle avec la communauté de la réglementation afin de bien comprendre les préoccupations de la communauté. À cette

fin, le Comité recommande que l'OREO consulte et maintienne une liste claire des enjeux prioritaires qui pourraient exiger une intervention stratégique, et mette au point des processus de consultation transparents et inclusifs pour y répondre. Cette liste classée par priorité, accompagnée d'un échéancier, serait dès lors reflétée dans les documents énonçant la vision stratégique de l'OREO et dans ses plans opérationnels.

Le Comité a clairement compris que les entités visées par la réglementation souhaitent obtenir l'avis de l'OREO sur des questions liées au traitement réglementaire des investissements en innovation. Même si la CEO s'est engagée à le faire dans son document Strategic Blueprint, le Comité estime que l'importance de cet enjeu pour l'avenir du secteur de l'énergie justifie qu'on lui accorde une attention prioritaire et une procédure générique. L'adoption d'une telle approche aidera le nouvel OREO à renforcer la confiance du public.

### **Efficacité (recommandations no 4, no 8)**

Pour démontrer l'efficacité, il est essentiel d'avoir des mesures du rendement détaillées et transparentes. Les organismes de réglementation qui excellent établissent des cibles de rendement ayant trait à leur travail de base et divulguent ouvertement à la communauté de réglementation dans quelle mesure ces cibles sont mesurées et atteintes; ils cherchent également des occasions d'amélioration.

Après examen d'exemples donnés par des organismes de réglementation dans d'autres administrations – l'Alberta Utilities Commission (AUC),<sup>8</sup> la British Columbia Utilities Commission (BCUC),<sup>9</sup> et l'Office of Gas and Electricity Markets (Ofgem)<sup>10</sup> au R.-U. – le Comité recommande que l'OERO élabore, en consultation avec la communauté de réglementation, de nouveaux IRC. Ces indicateurs devraient inclure :

8 AUC, 2017. <http://www.auc.ab.ca/Shared Documents/2018-2019to2020-2021AUCBusinessPlan.pdf>

9 BCUC Business Plan 2016, 2017. [http://www.bcuc.com/Documents/ServicePlans/2017/DOC\\_49165\\_BCUC-Business-Plan-2017-2020.pdf](http://www.bcuc.com/Documents/ServicePlans/2017/DOC_49165_BCUC-Business-Plan-2017-2020.pdf)

10 OFGEM, 2017. [https://www.ofgem.gov.uk/system/files/docs/2018/06/ofgem\\_annual\\_report\\_2018\\_web\\_0.pdf](https://www.ofgem.gov.uk/system/files/docs/2018/06/ofgem_annual_report_2018_web_0.pdf)

- **Durée du cycle de décision** : L'OREO devrait repenser les mesures qu'il utilise pour suivre le processus d'arbitrage afin de déterminer si les audiences atteignent des jalons et si les décisions sont rendues en temps opportun. Des consultations seront nécessaires pour établir un échéancier acceptable pour les diverses audiences. L'Ofgem inclut beaucoup de détails et de transparence sur sa performance au niveau de divers types d'instances. L'AUC offre un excellent exemple de la façon d'établir des mesures du cycle de décision pour divers types de cas qui défient l'organisme de réglementation de satisfaire à des attentes élevées en matière de rendement : cible de 100 pour cent pour la prise de décision dans les 90 jours suivant la clôture du dossier; une plage de jours cibles pour les instances, selon le type de processus.
- **Satisfaction des intervenants** : L'OREO devrait faire davantage pour suivre la façon dont les intervenants perçoivent le rendement de l'organisme de réglementation et en faire rapport. Pour cela, il devra déclarer si les intervenants croient que l'OREO traite des enjeux stratégiques importants du jour, qu'il s'acquitte de ses responsabilités de façon efficace et s'il consulte suffisamment. Cela aidera la direction de l'OREO à déterminer si les objectifs à long terme sont respectés.
- **Excellence organisationnelle** : L'OREO devrait rendre compte de ses opérations internes pour mettre en valeur son engagement à devenir un organisme de réglementation qui excelle. Le rapport devrait contenir de l'information sur les mesures de l'efficacité financière, ainsi que sur l'engagement des employés. Tant l'AUC que la BCUC cherchent à dépasser le score d'engagement des employés de leur gouvernement provincial respectif. Ofgem suit également la rapidité avec laquelle il réagit aux préoccupations des « dénonciateurs » qui signalent des problèmes potentiels au sein du secteur.

L'OREO devrait fournir suffisamment de détails et de transparence pour s'assurer que les IRC sont utiles pour cerner les occasions d'amélioration continue. L'OREO devrait avoir

recours aux pratiques exemplaires comme SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel). Les IRC devraient être revus périodiquement de manière à créer des objectifs ambitieux pour l'organisation et à promouvoir la reddition de comptes.

Pour atteindre ses cibles en matière de rendement, l'OREO devra embaucher et maintenir en poste une main-d'œuvre hautement qualifiée capable de réagir aux difficultés complexes auxquelles l'organisme de réglementation sera confronté. Si l'OREO n'est pas en mesure d'évaluer correctement un modèle d'investissement en innovation ou un modèle opérationnel proposé par un service public, les consommateurs ontariens pourraient ne pas obtenir la meilleure qualité possible pour le prix payé. Le Comité recommande par conséquent l'élaboration d'un plan concernant le capital humain. L'OREO doit toujours être conscient des compétences dont il dispose, de ce dont il pourrait avoir besoin dans l'avenir et des lacunes qui pourraient devoir être comblées.

### **Efficiences (recommandations no 6, no 7)**

Finalement, comme tous les organismes publics, l'OREO est responsable de l'utilisation judicieuse des fonds dont il dispose. L'utilisation transparente et appropriée des ressources est particulièrement importante pour des organismes autofinancés comme l'OREO, qui ont le pouvoir d'imposer des coûts sur les services publics qu'ils réglementent, lesquels sont ensuite transmis aux consommateurs. Les organismes de réglementation qui excellent cherchent sans cesse à trouver des façons efficaces d'utiliser leurs ressources; l'objectif de tout organisme de réglementation devrait être d'exécuter son travail au plus bas coût possible pour le contribuable.

Ainsi, le Comité recommande que l'OREO effectue un examen des finances de l'organisation pour repérer les secteurs où des améliorations du rendement seraient possibles. Si l'information est disponible, il conviendrait de comparer les coûts avec ceux d'autres organismes de réglementation. Le Comité prévoit que cet examen fera ressortir des sources d'économies pouvant compenser les coûts associés à la mise en œuvre

du nouveau cadre de gouvernance, tout en identifiant les secteurs où les résultats des activités ne justifient pas les dépenses. De telles économies potentielles pourraient se trouver dans des activités comme la prestation de programmes, qui n'est pas une fonction fondamentale de l'OREO, ou les activités de sensibilisation auprès des consommateurs, qui pourraient constituer un dédoublement du travail accompli par d'autres organisations du secteur de l'énergie. Une fois qu'une nouvelle base financière est établie, l'OREO devrait étendre la transparence de ses rapports financiers dans le rapport annuel pour indiquer clairement au public quels sont les principaux inducteurs de coûts du travail de l'OREO et ce qui est fait pour diminuer les coûts d'année en année. Ce niveau de publication de l'information contribuera à créer le genre de responsabilisation nécessaire pour rechercher activement les possibilités d'amélioration de l'efficacité.

# Conclusion

Le Comité estime que la CEO est dotée de fonctionnaires dévoués qui s'acquittent d'une charge de travail exigeante et complexe afin de protéger les consommateurs et d'assurer le fonctionnement du secteur de l'énergie. Le succès continu du secteur énergétique de l'Ontario dépend de la capacité de l'organisme de réglementation de s'acquitter de ses fonctions à un niveau de rendement de plus en plus élevé. Les recommandations énoncées dans ce rapport tiennent compte des occasions réelles et tangibles de mieux promouvoir l'indépendance, la responsabilité, la certitude, l'efficacité et l'efficacéité du système de réglementation de l'énergie de l'Ontario—maintenant et dans l'avenir.

Le Comité tient à remercier chaleureusement toutes les personnes et les organisations qui ont pris le temps de contribuer à cet examen. Le Comité souhaite également exprimer sa reconnaissance envers l'excellente équipe au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines pour son soutien et son dévouement pendant cet examen. La gérance et les contributions de Mike Smith, Elaine Wong et bien d'autres ont été d'une valeur inestimable pour aider le Comité à mener son travail à bien.

# Annexe A : Mandat

## But et mandat

Le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines demande l'avis d'un groupe d'experts indépendant dans le cadre de son examen de l'organisme de réglementation de l'énergie de l'Ontario afin de renforcer la confiance et la transparence dans le secteur énergétique.

Les intervenants du secteur de l'énergie de l'Ontario ont exprimé à maintes reprises leurs préoccupations au sujet du système de réglementation de l'énergie de l'Ontario. Éclairé par un large éventail d'intervenants et de recherches, le ministre demande l'avis d'un groupe d'experts indépendant au sujet des possibilités immédiates visant à accroître la confiance des intervenants envers la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO). Le renforcement du cadre opérationnel et de gouvernance de la CEO vise à améliorer son processus décisionnel, à accroître son efficacité et à promouvoir la meilleure valeur pour les consommateurs.

L'examen devrait profiter aux entreprises et aux consommateurs de l'Ontario et appuyer les priorités du gouvernement afin de renforcer la responsabilisation et la confiance envers les organismes gouvernementaux.

## Résultats attendus et portée

Le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines met sur pied le Comité consultatif pour la modernisation de la Commission de l'énergie de l'Ontario (le Comité) chargé de formuler des recommandations sur la façon d'adapter la gouvernance et les activités de la CEO afin de donner de meilleurs résultats aux consommateurs. Le Comité est une reconstitution du comité qui était en place entre décembre 2017 et juin 2018, avec une portée plus restreinte qui se concentre sur la gouvernance et les activités de la CEO. Les travaux du Comité devraient permettre d'identifier des mesures immédiates visant à rétablir la confiance et la transparence dans le secteur de l'énergie et de promouvoir l'efficience et l'efficacité.

Le Comité exercera ses activités pendant quatre (4) mois ou jusqu'à ce que son rapport soit complet, selon le moindre de ces deux délais, et présentera :

1. un rapport résumant les commentaires des intervenants reçus au cours de la période où siégeait le comité précédent; et
2. un rapport public officiel contenant des recommandations sur les points décrits ci-dessous.

Le rapport final fournira au ministre les conseils et les recommandations du Comité dans les domaines suivants :

- structure de gouvernance interne de la CEO, y compris les possibilités d'améliorer la surveillance, la transparence et la responsabilisation;
- options pour utiliser l'expertise de la CEO en matière de politiques tout en protégeant l'indépendance des processus décisionnels;
- activités internes de la CEO, y compris les possibilités de mieux harmoniser les activités avec les résultats qui produisent une valeur accrue pour le secteur.

Ce travail s'harmonisera avec les intérêts plus généraux du gouvernement en ce qui a trait à la recherche de gains d'efficacité et à l'exploration nouveaux moyens pour offrir des programmes et des services durables.

## Composition et membres

Reflétant leur vaste expérience dans le secteur de l'énergie, le Comité est composé de trois membres, nommés par le ministre de l'Énergie :

- Richard Dicerni, président
- Cara Clairman, membre
- Bruce Campbell, membre

Les nominations sont en vigueur pour une période de quatre mois se terminant au plus tard le 31 décembre 2018 et peuvent être prolongées au besoin. Les membres du Comité recevront la

rémunération prévue par décret.

## Principes de fonctionnement et d'éthique

On s'attendra à ce que les membres du Comité respectent les principes de fonctionnement et d'éthique énoncés dans la Directive concernant les organismes et les nominations de l'Ontario, à savoir :

- ne pas utiliser ou tenter d'utiliser sa nomination pour son propre bénéfice ou celui d'une personne ou entité;
- ne pas participer ou tenter d'influencer la prise de décision en tant que personne nommée s'il ou elle pourrait bénéficier de la décision;
- ne pas accepter un cadeau qui pourrait influencer, ou qui pourrait être perçu comme influençant, la personne nommée dans l'exécution des fonctions de la nomination;
- ne pas utiliser ni divulguer les renseignements confidentiels obtenus dans le cadre de sa nomination, pendant ou après celle-ci, à des fins non liées à ses fonctions, sauf si la loi l'exige ou si le ministre l'y autorise;
- ne pas utiliser les locaux, le matériel ou les fournitures du gouvernement à des fins non liées à sa nomination; et
- se conformer à des exigences supplémentaires, s'il y a lieu, établies par le Comité lui-même ou par le ministre.

Aux fins de ce qui précède, on entend par « renseignements confidentiels » des informations qui ne sont pas accessibles au public.

## Gouvernance, organisation et fonctionnement

**Président :** Le président préside chaque réunion de la commission. Le président du Comité est chargé de tenir le ministre au courant des progrès réalisés.

**Réunions :** Les réunions seront convoquées lorsque le président le jugera nécessaire pour permettre au Comité de remplir ses fonctions et d'atteindre ses objectifs.

**Rôle du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines :** Le ministère assurera les fonctions de secrétariat, y compris du personnel pour aider à la coordination et aux autres activités.

Le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines fera preuve de diligence raisonnable en limitant les coûts totaux du Comité.

**Processus d'examen :** Le rapport du Comité devrait refléter un consensus. S'il n'est pas possible d'en arriver à un consensus au sein du Comité, c'est le président qui prendra la décision finale par rapport à toute question.

**Rémunération et remboursement des dépenses :** Le Comité sera rémunéré à un taux quotidien tel qu'approuvé dans le décret sur la rémunération. La rémunération maximale du président du comité est de 26 028 \$. La rémunération maximale des autres membres du Comité est de 19 521 \$. On s'attend à ce que les membres du Comité prennent note du gel des dépenses discrétionnaires. Les membres du Comité seront remboursés de toutes les dépenses raisonnables qu'ils ont réellement engagées dans l'exercice de leurs fonctions, conformément à toutes les directives pertinentes du Conseil de gestion du gouvernement, y compris la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil. Les coûts totaux liés au Comité doivent être inférieurs à 100 000 \$.

## Mécanismes de responsabilisation

Le Comité appliquera les conditions énoncées dans le Mandat et dans toutes les directives applicables de l'Ontario, notamment la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte

des organismes, la Directive sur les personnes nommées par le gouvernement et la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil.

### **Date d'entrée en vigueur**

Le présent mandat entre en vigueur à la date à laquelle le ministre le signe. Il peut être modifié en tout temps par le ministre.

Copie originale signée par

L'honorable Greg Rickford

Ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines

Date : Le 28 août 2018

# Annexe B : Ouvrages consultés

Brown, Ashley, J. Stern, B. Tenenbaum, et D. Gencer, « Handbook for Evaluating Infrastructure Regulatory Systems », Banque mondiale : Washington D.C. <http://siteresources.worldbank.org/EXTENERGY/Resources/336805-1156971270190/HandbookForEvaluatingInfrastructureRegulation062706.pdf> (2006)

Coglianesse, Cary (Ed.), Achieving Regulatory Excellence Washington D.C. : Brookings Institution Press (2017).

Council of Australian Tribunals, « International Framework for Tribunal Excellence », (2017). [http://www.coat.gov.au/images/Tribunals\\_Excellence\\_Framework\\_Document\\_2017\\_V4.pdf](http://www.coat.gov.au/images/Tribunals_Excellence_Framework_Document_2017_V4.pdf)

Independent Electricity System Operator, « Innovation Roadmap : preparing for electricity sector evolution and increasing value for ratepayers », 17 octobre 2018. <http://www.ieso.ca/-/media/Files/IESO/Document-Library/sac/2018/sac-20181017-innovation-roadmap.pdf?la=en>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), La gouvernance des régulateurs, Principes de bonnes pratiques de l'OCDE pour la politique de la réglementation, Paris : Publication de l'OCDE (2014). <http://www.oecd.org/fr/gov/principes-de-bonnes-pratiques-de-l-ocde-pour-la-politique-de-la-reglementation-9789264208926-fr.htm>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Being an Independent Regulator, La gouvernance des régulateurs, Paris: Publication de l'OCDE (2016). <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255401-en> (en anglais seulement)

Ostergaard, Peter, Michael Costello et R. Brian Wallace, Independent Review of the British Columbia Utilities Commission Final Report, 14 novembre 2014. [https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/farming-natural-resources-and-industry/electricity-alternative-energy/electricity/bcuc\\_review\\_final\\_report\\_nov\\_14\\_final.pdf](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/farming-natural-resources-and-industry/electricity-alternative-energy/electricity/bcuc_review_final_report_nov_14_final.pdf)

Stern, John et John Cubbin, « Regulatory Effectiveness : The Impact of Regulation and Regulatory Governance Arrangements on Electricity Industry Outcomes », document de travail 3536, Banque mondiale (2005). <http://documents.worldbank.org/curated/en/535991468763757645/pdf/wps3536.pdf>

Vegh, George, « Report on Energy Governance in Ontario », rapport à l'Association de l'énergie de l'Ontario et à l'Association des producteurs d'électricité de l'Ontario, novembre 2017. [https://energyontario.ca/wp-content/uploads/2018/04/Governance\\_Report\\_to\\_OEA\\_and\\_APPrO.pdf](https://energyontario.ca/wp-content/uploads/2018/04/Governance_Report_to_OEA_and_APPrO.pdf).

Warren, Robert, “ The Governance of Regulatory Agencies : A Case Study of the Ontario Energy Board “, Council for Clean & Reliable Energy, janvier 2015. <https://thinkingpower.ca/CCRECaseStudy/CCRE%20-%20The%20Governance%20of%20Regulatory%20Agencies%20-%20A%20Case%20Study%20Study%20of%20the%20Energy%20Board%20B.%20Robert%20Warren%20-%20January%202015.pdf>

U.S. Department of Energy, « Revolution...Now. The Future Arrives for Five Clean Energy Technologies - 2016 Update » Septembre 2016. [https://www.energy.gov/sites/prod/files/2016/09/f33/Revolutiona%CC%82%82%E2%82%ACNow%202016%20Report\\_2.pdf](https://www.energy.gov/sites/prod/files/2016/09/f33/Revolutiona%CC%82%82%E2%82%ACNow%202016%20Report_2.pdf)

# Annexe C: notes de discussion

## Introduction

En décembre 2017, le ministère de l'Énergie a annoncé la création du groupe d'experts pour la modernisation de la Commission de l'Énergie de l'Ontario (« groupe d'experts »). La mise sur pied du groupe d'experts suit la publication du document Le plan énergétique à long terme 2017 : Garantir l'équité et le choix. Ce groupe d'experts est chargé d'étudier comment moderniser la mission, le rôle et la composition de la CEO<sup>11</sup> pour l'aider à faire face à un secteur de l'énergie qui évolue rapidement. Le groupe d'experts s'appuie sur son cadre de référence, qui définit l'objectif et le mandat de l'étude.

L'objectif de ces notes de discussion est de déterminer le contexte d'étude du groupe d'experts concernant les questions abordées dans le cadre de référence. Le groupe d'experts doit se renseigner pour examiner et repérer les pratiques exemplaires, et pour tirer les leçons d'autres administrations qui auront entrepris des réformes et des mesures de modernisation de la réglementation.

Le groupe d'experts s'intéresse aux pratiques exemplaires des organismes de réglementation, en particulier aux éléments qui prônent l'excellence réglementaire. Le Dr Cary Coglianese, Directeur du Penn Program on Regulation à l'Université de Pennsylvanie suggère<sup>11</sup> que les adjectifs suivants peuvent être utilisés pour qualifier les caractéristiques d'un excellent organisme de réglementation :

*solide, bien financé, suffisamment doté en personnel, crédible, honnête et légitime*

*quant aux agissements d'un excellent organisme de réglementation, les adjectifs suivants peuvent les décrire :*

*prudents, sérieux, raisonnable et factuels.*

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a également mis au point des recommandations et des lignes directrices concernant les politiques de réglementation. Au cours

<sup>11</sup> Coglianese, Cary (2017). The Challenge of Regulatory Excellence. Dans Cary Coglianese (Éd.) Achieving Regulatory Excellence (pages 1 à 19). Washington D.C. : Brookings Institution Press.

des décennies précédentes, l'OCDE s'est efforcée « de soutenir les gouvernements des pays de l'OCDE en vue d'améliorer les arrangements, les processus et les pratiques institutionnels au sein des organismes de réglementation; d'aider les organismes de réglementation à atteindre un niveau élevé de compétence professionnelle; et d'attirer, de faire progresser et de conserver les personnes les plus aptes à gérer les systèmes réglementaires ». <sup>12</sup>

L'OCDE a mis en exergue 7 principes de gouvernance des organismes de réglementation <sup>13</sup> qui, lorsqu'ils sont pris dans leur ensemble, permettent d'évaluer si un organisme compte parmi les meilleurs de sa catégorie :

- Clarté du rôle
- Absence d'influence injustifiée et maintien de la confiance
- Structure d'organe de direction et de prise de décision pour les organismes de réglementation indépendants
- Responsabilisation et transparence
- Engagement
- Financement
- Évaluation du rendement

D'autres ont fait des observations similaires. Le Dr Mark A. Jamison, Directeur du Public Utility Research Center du Warrington College of Business de l'Université de Floride fait la suggestion suivante :

*Le pouvoir de l'organisme de réglementation à prendre des décisions dépend de son*

<sup>12</sup> Coglianese, Cary (2017). The Challenge of Regulatory Excellence. Dans Cary Coglianese (Éd.) Achieving Regulatory Excellence (pages 1 à 19). Washington D.C. : Brookings Institution Press.

<sup>13</sup> Ibid., page 16.

*indépendance, ce qui signifie simplement que l'organe réglementaire s'inscrit dans le cadre des lois plutôt que des décrets; gère son propre budget dans les limites imposées par la loi; et prend des décisions qui ne peuvent être revues que par un pouvoir judiciaire indépendant et non par les ministères, le parlement ou le gouvernement... L'organisme de réglementation peut modifier son niveau d'indépendance par ses choix en matière de transparence, de crédibilité et de légitimité.<sup>14</sup>*

Dans leur étude de 1999 sur l'évaluation de la performance réglementaire dans les industries d'infrastructure, Stern et Holder<sup>15</sup> abordent des critères similaires, à savoir :

- Clarté des rôles et des objectifs
- Autonomie
- Participation
- Responsabilisation
- Transparence
- Prévisibilité

Dans une autre étude sur l'efficacité réglementaire publiée par la Banque mondiale, d'autres critères sont suggérés<sup>16</sup>, tels que la « cohérence » et la « capacité ».

En application de ces principes, le groupe d'experts a mis au point 7 thèmes de réflexion qui tiennent compte des suggestions des universitaires, des ONG et d'autres comme étant des caractéristiques

14 Jamison, Mark A. (2009). Towards New Regulatory Regimes in Globalized Infrastructure. Dans Auger, J.-F., et al. (Éd.) Internationalization of Infrastructures (pages 257 à 273). Delft, Pays-Bas : Delft University of Technology. [http://warrington.ufl.edu/centers/purc/purcdocs/papers/0911\\_Jamison\\_Towards\\_New\\_Regulatory.pdf](http://warrington.ufl.edu/centers/purc/purcdocs/papers/0911_Jamison_Towards_New_Regulatory.pdf)

15 Stern, J. et Stuart Holder (1999) Regulatory Governance : Criteria for Assessing the Performance of Regulatory Systems. Utilities Policy, 8(1) pages 33 à 50.

16 Stern, J. and J. Cubbin (2005). Regulatory Effectiveness : The Impact of Regulation and Regulatory Governance Arrangements on Electricity Industry Outcomes. World Bank Policy Research Working Paper 3536. <http://documents.worldbank.org/curated/en/535991468763757645/pdf/wps3536.pdf>. Les critères de « cohérence » et de « capacité » proviennent de Roger Noll (2000). Telecommunications Reform in Developing Countries. Dans Anne O. Krueger (Éd.) Economic Policy Reform : The Second Stage. Université de Chicago. Voir également Stern, Jon (2004). Regulatory Governance and its relationship to Infrastructure Industry Outcomes in Developing Economies. New Directions in regulation Seminar. Kennedy School of Government, Harvard University. <https://sites.hks.harvard.edu/hepg/Papers/stern.reg.governance.develop.econs.May04.pdf>.

importantes d'un organisme de réglementation. Ces thèmes sont les suivants :

- **Mandat et activités** : La portée du mandat et des activités de la CEO doit-elle être ajustée (augmentée, diminuée ou optimisée de quelque façon) pour soutenir la modernisation du secteur de l'énergie en Ontario? Si oui, comment?
- **Interruption et innovation** : Comment l'organisme de réglementation peut-il s'assurer que ses politiques et ses pratiques sont les mieux placées pour encourager l'innovation dans le secteur énergétique de l'Ontario?
- **Cadre de gouvernance** : Quel cadre de gouvernance convient à un organisme de réglementation de l'énergie moderne?
- **Relations avec les intervenants** : Quels sont les mécanismes efficaces pour permettre aux intervenants de participer à la prise de décision de la CEO?
- **Relations avec le gouvernement** : En tenant compte de la diversité du secteur énergétique en Ontario, comment la CEO peut-elle remplir au mieux ses fonctions et ses devoirs décisionnels à l'intérieur du cadre de responsabilisation défini par le législateur?
- **Analyse et excellence de la réglementation** : Quelles mesures de rendement justes et significatives peuvent être utilisées pour analyser l'excellence de l'organisme de réglementation, en termes d'efficacité de traitement et de résultats?
- **Ressources** : Quel est le niveau de ressources financières et humaines approprié pour permettre à la CEO de remplir son mandat; et quelle est la source de financement appropriée?

Ces thèmes sont très brièvement détaillés ci-dessous pour animer la discussion, et obtenir les avis et les idées des intervenants intéressés à participer au futur de la CEO. Le groupe d'experts a pour but d'étudier ce qui est considéré comme les meilleures pratiques dans chacun de ces thèmes... Les thèmes n'ont pas vocation à être interprétés séparément ou de manière autonome, ni à restreindre

la discussion. Les thèmes, qui doivent être considérés comme interconnectés et interreliés, ne sont séparés ici que pour faciliter le débat.

Le groupe d'experts espère une discussion animée.

## **Thème de discussion : Mandat et activités de la CEO**

Le groupe d'experts cherche à étudier les questions liées à la justification du mandat et du rôle de l'organisme de réglementation. Le rôle et le mandat de la CEO, y compris les outils avec lesquels elle les exerce, sont fixés par des statuts. Il appartient au gouvernement d'établir un cadre législatif définissant un mandat clair et approprié pour que la CEO puisse régir de manière efficace le secteur de l'énergie, maintenant et plus tard.

À l'origine, la réglementation économique était au cœur de la mission de la CEO, qui œuvrait notamment pour la protection tarifaire des consommateurs. La CEO est autorisée à fixer les tarifs des entités réglementées, attribuer des permis aux acteurs du marché, revoir et approuver les consolidations, autoriser les demandes de construction et approuver les frais de la SIERE. La CEO assume ce rôle au travers de processus quasi judiciaires, en examinant les demandes lors d'audiences formelles et en émettant des ordonnances contraignantes.

Des responsabilités viennent s'ajouter, telles que l'autorité sur les règles du marché de vente en gros de l'électricité (y compris la supervision par le Comité de surveillance du marché), la vérification de la conduite des acteurs du marché et l'administration des programmes (Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité, par exemple).

L'Ofgem (Office of Gas and Electricity Markets)<sup>17</sup> est un organisme de réglementation indépendant au Royaume-Uni, responsable de la régie du gaz et de l'électricité. L'Ofgem a une approche administrative de la réglementation (décisions prises et communiquées par le personnel de réglementation) et non quasi judiciaire.

<sup>17</sup> <https://www.ofgem.gov.uk/about-us/who-we-are>

L'Alberta Utilities Commission (AUC)<sup>18</sup> est un organisme quasi judiciaire indépendant responsable de la réglementation des tarifs des services publics de gaz, d'électricité et d'eau potable appartenant à des investisseurs (et parfois à des municipalités). L'AUC ne fixe pas les tarifs ni les modalités de service des détaillants concurrentiels<sup>19</sup>. L'Utilities Consumer Advocate<sup>20</sup>(UCA) détient le mandat concernant l'information et la défense des consommateurs.

Le Public Utilities Board of Manitoba (PUB)<sup>21</sup> « est un tribunal indépendant quasi judiciaire qui jouit de pouvoirs importants de surveillance et de supervision sur les services publics et les monopoles désignés ». Le mandat du PUB inclut la supervision de la sécurité du propane/gaz naturel, des salons funéraires et de l'assurance automobile en plus de l'électricité et du gaz.

**Question :** La portée du mandat et des activités de la CEO doit-elle être ajustée (augmentée, diminuée ou optimisée de quelque façon) pour soutenir la modernisation du secteur de l'énergie en Ontario? Si oui, comment?

### **Thème de discussion : Interruption et innovation**

Le groupe d'experts cherche à étudier comment la CEO peut se prévaloir de répondre aux changements importants en cours dans le secteur de l'énergie de l'Ontario. Des technologies non traditionnelles, telles que la conservation d'énergie deviennent rentables; les exigences, les attentes et les tendances de participation des consommateurs évoluent; de nouveaux modèles d'affaires émergent.

La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) a énoncé son orientation en faveur du réseau intelligent et de l'innovation dans les documents Renewed Regulatory Framework for Electricity (2012) et Supplemental Report on the Smart Grid (2013). Les activités de réseau intelligent et d'innovation sont maintenant requises dans le cadre des plans des systèmes de distribution des

18 <http://www.auc.ab.ca/Pages/Default.aspx>

19 <http://www.auc.ab.ca/about-the-auc/who-we-regulate/Pages/default.aspx>

20 <https://ucahelps.alberta.ca/what-we-do.aspx>

21 <http://www.pubmanitoba.ca/v1/about-pub/index.html>

services publics. Présentés lors des demandes tarifaires, ces plans présentent les stratégies d'investissement en capital que les services publics prévoient utiliser sur une période de cinq ans. Le 27 juin 2013, la commission crée le Smart Grid Advisory Committee qui rédige un document sur les obstacles au stockage de l'énergie en 2014 et un questionnaire sur la cybersécurité en 2015. En décembre 2017, la CEO publie son document Strategic Blueprint qui détermine comment l'organisme de réglementation s'équipera pour répondre à la transformation du secteur au cours des cinq prochaines années.

Le plan énergétique à long terme 2017 (PELT) oblige la CEO à fournir le bon environnement aux services publics afin qu'ils puissent investir dans des solutions novatrices visant à rendre leurs systèmes plus efficaces, plus fiables et rentables, tout en offrant plus de choix aux consommateurs. En guise de réponse, le plan de mise en œuvre du PELT de la CEO décrit un certain nombre d'initiatives destinées à promouvoir un secteur énergétique plus innovant, y compris en créant un comité consultatif sur l'innovation.<sup>22</sup>

Des examens des règlements sont en cours dans d'autres administrations; des questions fondamentales sont posées sur ce qui constitue la « valeur » d'un système énergétique et sur ce qui fait l'intérêt du public dans un futur où l'énergie sera de plus en plus décentralisée.

Par exemple, la New York Public Commission est en train de mettre au point de nouvelles méthodologies destinées à valoriser et compenser les ressources énergétiques distribuées, qui prennent en compte le prix de l'énergie, la réduction des coûts pour les consommateurs et la valeur des dépenses d'investissement différées.<sup>23</sup> Les organismes de réglementation de Californie explorent des modèles tels que les bénéfices nets de l'implantation pour faciliter la transition vers un futur énergétique décentralisé.<sup>24</sup> Au Royaume-Uni, l'Ofgem met sur pied le cadre RIIO, qui « encourage une approche plus flexible et orientée vers l'avenir ».<sup>25</sup> Le cadre de l'Ofgem ne fait pas la différence

22 Ceci inclut les activités telles que la formation d'un comité consultatif sur l'innovation par la CEO. Voir le plan de mise en œuvre. Commission de l'énergie de l'Ontario. 2018. Plan de mise en œuvre de la Commission de l'énergie de l'Ontario. pages 10 à 16, 36 à 38.

23 Voir État de New York. Public Service Commission. 2017. Order on Net Metering Transition, Phase One of Value of Distributed Energy Resources, and Related Matters.

24 Voir Californie. Public Utilities Commission. 2016. California's Distributed Energy Resources Action Plan : Aligning Vision and Action. Pages 1 à 14.

25 Ofgem. 2010. RIIO - A New Way to Regulate Energy Networks. Page 14.

entre les dépenses d'investissement et celles d'exploitation pour déterminer le taux de rentabilité du service public, ce qui évite tout débat sur les types de dépenses<sup>26</sup> et les tendances à trop dépenser en immobilisations.

**Question :** Comment l'organisme de réglementation peut-il s'assurer que ses politiques et ses pratiques sont les mieux placées pour encourager l'innovation dans le secteur énergétique de l'Ontario?

### **Thème de discussion : Cadre de gouvernance**

Le groupe d'experts cherche à étudier les composants d'un cadre de gouvernance adapté à un organisme de réglementation de l'énergie moderne. La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) est un organisme de réglementation indépendant dont la structure de gouvernance est définie dans la Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario. La structure de gouvernance comprend le double poste de président/directeur général, deux vice-présidents, les membres de la commission (à temps plein ou partiel), un chef d'exploitation et un secrétaire de commission. Le comité de gestion, constitué du président/directeur général et de deux vice-présidents, sert quasiment de conseil d'administration. Il est responsable de la performance globale de la CEO, y compris du budget, de l'affectation des ressources et de la rédaction des règlements administratifs régissant le fonctionnement de la commission.

Étant donné que la loi prévoit que les mêmes missions incombent au président et au directeur général, la supervision de toutes les activités (décisionnelles et opérationnelles) s'effectue dans le même bureau. Au cours de la décennie précédente, le mandat et le rôle de la CEO ont évolué considérablement, ce qui a accru la charge de travail. Ces dernières années, la participation à la commission a connu une baisse des membres à plein temps et une augmentation des membres à temps partiel. Actuellement, le président/directeur général est soutenu par un chef d'exploitation/conseiller général.

D'autres modèles existent dans d'autres administrations. La California Public Utilities Commission

<sup>26</sup> Ofgem. 2010. Guide to the RIIO-ED1 electricity distribution price control. Page 14.

(CPUC)<sup>27</sup> est régie par des commissaires relevant du président. Le directeur exécutif, qui s'occupe des fonctions de direction, relève du président. Le chef de l'Administrative Law Judges Division s'occupe d'un forum indépendant pour le traitement des dossiers officiels et la tenue des audiences.

Le modèle de gouvernance de l'Alberta Energy Regulator<sup>28</sup> prévoit un conseil d'administration pour la surveillance des entreprises et un commissaire en chef des audiences responsable des arbitrages indépendants.

La Commission de l'énergie de l'Ontario prévoit une fonction président/directeur général conjointe. Cependant, suite à l'examen d'un groupe d'experts, l'ONE a entrepris une réforme majeure<sup>29</sup> visant à séparer les fonctions de président et de directeur général pour diriger le conseil d'administration et les commissaires des audiences. Récemment, le gouvernement canadien a présenté le projet de loi C-69 qui, s'il est adopté, abrogera la Loi sur l'Office national de l'énergie et promulguera, parmi d'autres statuts, la Loi sur la Régie canadienne de l'énergie. Dans le projet de loi proposé, les fonctions de président et de directeur général seraient séparées au sein de la régie canadienne de l'énergie, et les deux séparées de la commission (la suite des arbitres).<sup>30</sup>

**Question :** Quel cadre de gouvernance convient à un organisme de réglementation de l'énergie moderne?

## Thème de discussion : Relations avec les intervenants

Le groupe d'experts cherche à étudier le lien entre la nature de la participation des intervenants dans la prise de décision de la CEO et ce qui est considéré comme une bonne pratique pour un organisme de réglementation. Étant donné que la plupart des entités régies par la CEO constituent des monopoles naturels, il est crucial pour l'intégrité du processus que la CEO écoute ceux à qui les tarifs sont appliqués ou qui sont concernés par les décisions d'investissement. Une gestion efficace des parties

27 <http://www.cpuc.ca.gov/history/>

28 <https://www.aer.ca/about-aer/governance>

29 <https://www.rncan.gc.ca/19668>

30 <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-69/premiere-lecture>

prenantes doit également permettre d'attirer des intervenants de divers horizons (consommateurs, producteurs d'électricité, services publics, organismes non gouvernementaux, etc.), susceptibles de participer de manière efficace à la prise de décision et à la mise en place de politiques. La participation des intervenants est primordiale pour l'efficacité et la légitimité de l'organisme de réglementation. La CEO doit également réfléchir à la manière de mobiliser les communautés des Premières Nations et des Métis.

Les intervenants participent à la CEO par des audiences formelles et par des processus de mobilisation extra-judiciaires, tels que les consultations et les groupes de travail. Certains intervenants peuvent bénéficier d'une adjudication des frais pour leur participation à des actions en justice (aide financière aux intervenants). La CEO s'appuie sur des comités permanents et spéciaux pour lui fournir des conseils et des recommandations.<sup>31</sup> La CEO a également réuni le nouveau « Conseil consultatif sur l'innovation » pour soutenir ses travaux sur le plan de mise en œuvre du PELT.

Certaines provinces disposent d'un financement restreint, voire aucun, pour les intervenants. Cependant, elles peuvent avoir un défenseur des droits des consommateurs payé par les finances publiques pour représenter les consommateurs dont les ressources ne permettent pas de financer leur participation (la Nouvelle-Écosse et l'Alberta, par exemple).<sup>32</sup>

L'Office national de l'énergie (ONE) dispose d'une enveloppe de fonds, dans le cadre du Fonds d'aide financière aux participants, à laquelle tous les intervenants peuvent faire appel pour financer leur participation à des procédures et des audiences. Ce financement reste limité et n'a pas vocation à couvrir tous les frais. Actuellement, le montant maximum autorisé par personne est de 12 000 \$ et de 80 000 \$ pour un groupe admissible.<sup>33</sup> Le gouvernement fédéral a récemment introduit un projet de loi visant à réformer l'ONE et notamment à exiger du nouvel organisme de réglementation de prévoir un financement pour les participants.<sup>34</sup>

31 <https://www.oeb.ca/about-us/who-we-are/stakeholder-and-consumer-groups>

32 <https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/ca.pdf>; <https://ucahelps.alberta.ca/what-we-do.aspx>.

33 <https://www.neb-one.gc.ca/prtcptn/hrng/pplngprtcpt-fra.html>

34 <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-69/premiere-lecture>

L'Ofgem (R.-U.) possède ses propres lignes directrices en matière de consultation. Pour les grandes questions présentant un intérêt élevé, l'Ofgem accorde 12 semaines de consultation au maximum. Par statut, l'Ofgem doit publier une étude d'impact s'il s'apprête à proposer un important changement lié au fonctionnement de la loi sur l'électricité et le gaz.<sup>35</sup>

**Question :** Quels sont les mécanismes efficaces qui permettent aux intervenants de participer à la prise de décision de la CEO?

### Thème de discussion : Relations avec le gouvernement

Le groupe d'experts cherche à étudier comment la CEO peut remplir au mieux ses fonctions et ses devoirs décisionnels à l'intérieur du cadre de responsabilisation défini par le législateur? Selon Stern et Holder, un organisme de réglementation<sup>36</sup> de qualité doit posséder les deux caractéristiques fondamentales que sont l'autonomie et la responsabilisation.

Actuellement, il existe cinq points de contact entre le gouvernement et la CEO, conformément à la Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario :

- Nominations à la commission : le gouvernement se charge de nommer les membres de la CEO, y compris le président et les vice-présidents.
- Protocole d'entente : la CEO et le ministère de l'Énergie doivent signer un protocole d'entente tous les trois ans. Ce protocole définit les attentes concernant les dispositions opérationnelles, administratives, de communication et de compte rendu entre la CEO et le ministère.<sup>37</sup>
- Plan d'affaires : le ministère de l'Énergie est chargé d'approuver le plan d'affaires annuel et le budget de la CEO.
- Directives : le gouvernement est autorisé à transmettre des directives à la CEO concernant les

35 <https://www.ofgem.gov.uk/consultations/consultations-policy>

36 Stern, J. and Stuart Holder (1999) Regulatory Governance : Criteria for Assessing the Performance of Regulatory Systems. Utilities Policy, 8(1) pages 33 à 50.

37 [https://www.oeb.ca/oeb/\\_Documents/About%20the%20OEB/Memorandum\\_of\\_Understanding\\_OEB\\_Ministry.pdf](https://www.oeb.ca/oeb/_Documents/About%20the%20OEB/Memorandum_of_Understanding_OEB_Ministry.pdf)

objectifs stratégiques généraux que la CEO doit poursuivre, des problèmes particuliers et les exigences relatives aux conditions de permis; et à élaborer un plan de mise en œuvre du plan énergétique à long terme (PELT).

- Questions et conseils : le ministère est autorisé à demander à la CEO d'examiner des questions ayant trait à l'énergie et d'en rendre compte.

En Colombie-Britannique, le gouvernement dispose d'un vaste pouvoir sur les prérogatives et l'exercice des responsabilités de la British Columbia Utilities Commission (BCUC), limité seulement par le fait que le gouvernement ne peut pas abroger une ordonnance de la commission.<sup>38</sup>

En Nouvelle-Écosse, la Nova Scotia Utility and Review Board (NSUARB) est totalement indépendante du gouvernement.<sup>39</sup> La nomination de ses membres est également indépendante, car ils sont nommés d'une manière similaire à celle des juges de la cour provinciale.<sup>40</sup>

Au Royaume-Uni, le secrétaire d'État peut formuler des directives à l'intention du Gas and Electricity Markets Authority (GEMA) (l'organisme qui régit l'Ofgem) sur la manière de contribuer aux politiques sociales ou environnementales définies dans les orientations. Avant de formuler les directives, le gouvernement doit consulter le GEMA et les détenteurs de permis, puis déposer ces directives devant chaque chambre du Parlement pendant 40 jours.<sup>41</sup>

**Question :** En tenant compte de la diversité du secteur énergétique en Ontario, comment la CEO peut-elle remplir au mieux ses fonctions et ses devoirs décisionnels à l'intérieur du cadre de responsabilisation défini par le législateur?

## Thème de discussion : Analyse et excellence de la réglementation

Le groupe d'experts cherche à étudier les meilleures pratiques concernant la mesure du rendement,

38 Utilities Commission Act, RSBC 1996, chapitre 473, section 3

39 Utility and Review Board Act, 1992, chapitre 11, section 1 et confirmé par téléphone

40 <https://nsuarb.novascotia.ca/about/appointment-info>

41 Electricity Act, 1989, chapitre 29, section 3B <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1989/29/section/3B>

pouvant servir à la fois à analyser les activités de réglementation et à évaluer de manière appropriée ses effets. La promotion de l'excellence en matière de réglementation passe par la mesure adéquate du rendement.

Actuellement, la CEO mesure son rendement par rapport à des indicateurs correspondant à quatre objectifs principaux définis dans le plan d'affaires de la CEO et soumis à une vérification indépendante.

En 2011 (électricité) et 2014 (gaz naturel), le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario entreprend une vérification de l'optimisation des ressources de la CEO. La vérification donne lieu à des recommandations sur l'efficacité opérationnelle, la rentabilité et la protection du consommateur.

Même si la vérificatrice générale souligne que des « progrès importants »<sup>42</sup> ont été faits, les problèmes détectés persistent chez certaines parties prenantes.<sup>43</sup> Les points mentionnés concernent le manque de transparence, le fardeau réglementaire qui s'accroît, le manque de rapidité de l'information<sup>44</sup> et l'absence d'une « approche orientée vers les résultats »<sup>45</sup> lorsqu'il s'agit de définir la réglementation.

Le rapport annuel<sup>46</sup> de l'Ofgem comprend une partie sur les indicateurs de rendement (IR) et évaluant la performance de l'Ofgem par rapport à ces IR. Ces IR sont spécifiques, quantifiables (octroi de licence dans les 70 jours, par exemple) et mesurables.

Les mesures de rendement utilisées par l'Alberta Energy Regulator semblent fondées sur des valeurs (p. ex. les Albertains bénéficient d'un réseau électrique stable et fiable qui assure la protection des consommateurs, attire les investisseurs et s'efforce d'améliorer la performance environnementale<sup>47</sup>) et non sur des transactions ou des activités (p. ex. le nombre de demandes tarifaires examinées).

L'Australian Energy Regulator (AER) adopte une approche quantitative pour rendre compte des

42 Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources de 2011, Vérificatrice générale de l'Ontario, 2013

43 Consultations des parties prenantes du PELT du ministère de l'Énergie, 2017

44 Rapport sur la gouvernance de l'énergie en Ontario, George Vegh, 2017

45 Consultations des parties prenantes du PELT du ministère de l'Énergie, 2017

46 Ofgem, Annual Report 2016-2017, [https://www.ofgem.gov.uk/system/files/docs/2017/06/annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2016-17\\_0.pdf](https://www.ofgem.gov.uk/system/files/docs/2017/06/annual_report_and_accounts_2016-17_0.pdf)

47 Alberta Energy, « Business Plan 2017-20 Energy », <http://finance.alberta.ca/publications/budget/budget2017/energy.pdf>

résultats dans son rapport annuel,<sup>48</sup> en mettant l'accent sur les principaux livrables et sur l'objectif pour l'exercice financier.

**Question :** Quelles mesures de rendement justes et significatives peuvent être utilisées pour analyser l'excellence de l'organisme de réglementation, en termes d'efficacité de traitement et de résultats?

### Thème de discussion : Ressources

Le groupe d'experts cherche à étudier les ressources financières et humaines appropriées et nécessaires à l'organisme de réglementation pour accomplir son mandat. Il convient notamment de prendre en compte les meilleures pratiques dans des domaines tels que les compétences du personnel, les méthodes pour déterminer les niveaux de ressources et les cadres de responsabilisation, afin de s'assurer que l'organisme de réglementation continue d'appliquer des méthodes exemplaires pour définir ses besoins budgétaires.

La CEO impute ses frais d'exploitation généraux aux entités réglementées, conformément au modèle d'évaluation des coûts qu'elle détermine. Régulièrement, la CEO révisé et modifie son modèle d'évaluation des coûts pour l'adapter au mandat, aux politiques et aux objectifs stratégiques de la CEO qui changent. La CEO peut également, à sa discrétion, imposer des frais aux entités réglementées en lien avec des procédures ou des consultations particulières. Les revenus provenant des sanctions administratives sont limités au soutien des activités relatives à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs, et d'autres activités dans l'intérêt du public; ils ne peuvent pas être utilisés à d'autres fins.

Financièrement responsable, la CEO doit communiquer ses états financiers vérifiés dans son rapport annuel. Les décisions des ressources internes de soutenir le mandat de la CEO relèvent largement de la responsabilité du comité de gestion (président et vice-présidents de la CEO œuvrant en tant qu'instance dirigeante), sous réserve d'approbation par le ministère de l'Énergie au travers des plans d'affaires annuels. Les revenus perçus par la CEO ne font pas partie du Trésor public.

Le comité de gestion a la possibilité de déterminer sa structure interne, ainsi que ses besoins en ressources humaines (rôles, expertise requise et politiques de rémunération du personnel).

Les organismes de réglementation en énergie du Canada sont généralement autofinancés par les frais imputés aux entités réglementées et, au bout du compte, par les consommateurs (p. ex. en Alberta, Colombie-Britannique, Ontario et Québec<sup>49</sup>). Ailleurs, les organismes de réglementation (la California Public Utilities Commission et l'Australian Energy Regulator<sup>50</sup>, par exemple) sont financés par les contribuables. Ces organismes perçoivent leur allocation annuelle par l'intermédiaire des processus de budgétisation standard du gouvernement.

**Question :** Quel est le niveau de ressources financières et humaines approprié pour permettre à la CEO de remplir son mandat; et quelle est la source de financement appropriée?

49 Alberta : [http://www.auc.ab.ca/regulatory\\_documents/Pages/Administration.aspx](http://www.auc.ab.ca/regulatory_documents/Pages/Administration.aspx); Colombie-Britannique : [http://www.bcuc.com/Documents/AnnualReports/2017/DOC\\_48965\\_BCUC\\_AR20152016\\_FINAL.pdf](http://www.bcuc.com/Documents/AnnualReports/2017/DOC_48965_BCUC_AR20152016_FINAL.pdf) page 22, Québec : <http://www.regie-energie.qc.ca/regie/composition.html>

50 <https://www.aer.gov.au/system/files/AER%20Annual%20Report%202016-17.pdf>

# Annexe D : Ce que nous avons entendu

## Le 25 septembre 2018

Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir que nous vous présentons ce rapport sur « Ce que nous avons entendu », tel que demandé dans votre lettre du 30 août. Le présent rapport présente les principaux points des documents présentés par les intervenants du secteur de l'énergie concernant la modernisation de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO).

Nos activités de consultation et d'engagement ont été organisées en deux phases principales.

Depuis janvier 2018, divers intervenants et experts en réglementation, ainsi que le Bureau du vérificateur général, ont aidé à orienter l'examen et ont fait connaître leur point de vue sur les défis auxquels fait face la réglementation énergétique en Ontario. Sept thèmes clés sont ressortis de ces consultations initiales.

Au cours de la seconde phase de nos consultations, le Comité a préparé et distribué des notes de discussion sur ces thèmes afin de faciliter la participation. En mars et avril 2018, plus de 45 organisations et individus ont rencontré le Comité à Toronto, London, Ottawa, Sudbury et Thunder Bay. Nous avons également invité d'autres intervenants à présenter des mémoires écrits; nous en avons reçu 60 de la part d'intervenants de l'ensemble du secteur.

Parmi nos participants aux consultations, mentionnons :

- des entités réglementées par la CEO
- des associations industrielles
- des groupes de défense des consommateurs
- des avocats spécialisés en réglementation
- des développeurs d'innovations et de technologies

- des théoriciens
- des organismes gouvernementaux

Nous avons également rencontré des représentants des communautés autochtones et des dirigeants des municipalités.

Nos consultations ont permis d'obtenir un éventail de points de vue et de perspectives sur les caractéristiques d'un excellent organisme de réglementation. En voici les points clés :

- 1. Mandat :** La plupart des intervenants ont déclaré que le mandat de la CEO devrait être axé sur ses fonctions essentielles de réglementation économique et de protection des consommateurs. Quelques intervenants préconisaient l'élargissement du mandat de la CEO. Quelques autres observations préconisaient le retrait de certaines responsabilités du mandat de la CEO, comme l'administration des programmes et la réglementation des tarifs pour les attachements aux poteaux de télécommunications.
- 2. Perturbation et innovation :** La plupart des intervenants ont observé que les nouvelles technologies et les modèles d'affaires novateurs sont des réalités dans le secteur de l'électricité de l'Ontario. Plusieurs sont même allés jusqu'à dire que l'adoption de l'innovation est essentielle à la survie des entreprises de distribution locales. Plusieurs autres intervenants étaient aussi d'avis que le cadre réglementaire actuel fait obstacle à la pleine récolte des avantages de l'innovation rentable. Dans l'ensemble, les intervenants voulaient plus de clarté et de certitude dans le traitement réglementaire des investissements dans l'innovation et la technologie.
- 3. Cadre de gouvernance :** Les intervenants de l'ensemble du secteur ont exprimé leur appui à l'amélioration de la structure de gouvernance de la CEO, tant pour promouvoir une plus grande responsabilisation que pour appuyer l'autonomie des processus décisionnels. La plupart ont suggéré la création d'un conseil d'administration chargé de fournir une orientation stratégique, de superviser le rendement et de procéder aux nominations des cadres supérieurs.

- 4. Relations avec les intervenants et processus :** La plupart des intervenants ont souligné l'importance d'établir des processus clairs, ouverts et transparents dans les demandes de réglementation et les consultations stratégiques. La plupart des intervenants ont trouvé que les processus de la CEO étaient difficiles en raison des longs délais et de l'incertitude associés à certaines décisions. Quelques intervenants ont suggéré que la CEO tirerait profit d'un examen sur l'efficacité de ses activités de sensibilisation actuelles.
- 5. Relation avec le gouvernement :** Les intervenants estiment que la CEO doit être suffisamment indépendante du gouvernement. Plusieurs intervenants ont fait remarquer que des directives prescriptives visant la CEO pourraient compromettre son indépendance. Quelques-uns ont souligné l'importance des compétences uniques de la CEO dans l'élaboration des politiques gouvernementales et se sont réjouis de cette contribution.
- 6. Excellence en matière de réglementation et analyse comparative :** La plupart des intervenants ont souligné qu'il serait avantageux pour la CEO d'élaborer un plan de mesure du rendement plus solide, assorti d'analyses comparatives, d'indicateurs de rendement clés (IRC) plus significatifs, de processus efficaces et de rapports publics plus réguliers.
- 7. Ressourcement :** Les intervenants ont fait remarquer que la CEO devrait disposer d'un niveau approprié de ressources et d'expertise pour lui permettre de s'acquitter de son mandat. Il y a eu consensus sur la nécessité de maintenir le financement de la CEO en fonction de l'assiette tarifaire. Plusieurs intervenants ont proposé une surveillance et une transparence accrues dans la façon dont la CEO élabore ses exigences en matière de ressources financières et humaines et dans l'évaluation des coûts attribués aux entités réglementées.

Nous nous penchons maintenant sur notre deuxième rapport, qui devrait vous être livré d'ici la fin d'octobre.

Enfin, nous aimerions remercier chacun des participants pour leurs commentaires, ainsi que le président et le personnel de la CEO pour leur engagement au sein du Comité. Nous avons été

impressionnés par le niveau élevé d'intérêt et d'engagement à l'égard des travaux du Comité, ainsi que par l'attention portée aux observations orales et écrites.

Cordialement,

Le Comité consultatif pour la modernisation de la CEO

*Copie originale signée par*

Richard Dicerni

Président

*Copie originale signée par*

Cara Clairman

Membre du Comité

*Copie originale signée par*

Bruce Campbell

Membre du Comité

## Mandat et activités

### Synopsis

---

La plupart des intervenants ont déclaré que le mandat de la CEO devrait être axé sur ses fonctions essentielles de réglementation économique et de protection des consommateurs. Quelques intervenants préconisaient l'élargissement du mandat de la CEO. Quelques autres observations préconisaient le retrait de certaines responsabilités du mandat de la CEO, comme l'administration des programmes et la réglementation des tarifs pour les attachements aux poteaux de télécommunications.

---

### Mandat de base

La plupart des intervenants qui ont formulé des commentaires sur ce thème ont maintenu que le mandat de la CEO devrait se concentrer sur ses fonctions essentielles de réglementation économique et de protection des consommateurs.

*« ...le gouvernement de l'Ontario (le "Gouvernement") [devrait] modifier le mandat législatif de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) pour qu'elle se concentre sur sa fonction principale de réglementation économique. » (traduction libre)*

Selon l'un des intervenants, les objectifs législatifs de la CEO doivent tenir compte des intérêts des consommateurs et des services publics réglementés. Il note également que le mandat de la CEO ne se limite plus à la protection des consommateurs; il s'étend à leur défense. Cet accent mis sur la défense des intérêts des consommateurs risque de mettre à rude épreuve les ressources de la CEO, a fait remarquer un autre intervenant.

### Mandat élargi

À l'heure actuelle, la CEO ne réglemente et surveille qu'une partie de la facture d'électricité. Quelques intervenants étaient d'avis que la CEO devrait avoir compétence sur l'ensemble du projet de loi afin de

renforcer la confiance des consommateurs.

*« ....il est dans l'intérêt du public et du secteur dans son ensemble que le mandat de la CEO soit étendu à tous les aspects de la facture d'électricité. » (traduction libre)*

Quelques intervenants étaient d'avis qu'il faut accroître la supervision de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) par la CEO. Un intervenant a proposé des modifications législatives pour renforcer le rôle du comité de surveillance des marchés de la CEO, qui surveille le fonctionnement des marchés administrés par la SIERE et en fait rapport.

Quelques intervenants ont soutenu que le mandat de la CEO devrait être élargi pour inclure un examen indépendant et public des options du côté de l'offre, y compris la conservation de l'électricité et l'approvisionnement en énergie renouvelable. Un autre intervenant a déclaré que tout contrat d'approvisionnement facturé aux consommateurs dans le cadre de l'ajustement global devrait d'abord faire l'objet d'un examen d'intérêt public par la CEO.

Quelques intervenants ont suggéré que le mandat devrait être élargi pour inclure l'innovation et le développement technologique; d'autres ont souligné que la CEO possède déjà les outils dont elle a besoin pour favoriser l'innovation.

Quelques intervenants ont également encouragé la CEO à jouer un rôle accru dans l'exécution de l'obligation de consultation de la Couronne lorsque les projets sont susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur les droits ancestraux ou issus de traités.

## **Mandat réduit**

Quelques intervenants ont soutenu que la CEO ne devrait pas administrer des programmes comme le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité (POAFE).

*« Tous les programmes sociaux qui pourraient être nécessaires pour aider les familles qui ont de la difficulté à payer leurs factures mensuelles d'énergie devraient être mis en œuvre et supervisés par des organismes de services sociaux, qui maintiennent les ressources et*

*l'expertise nécessaires pour gérer ces programmes... les frais payés par les contribuables sur leurs factures d'énergie sont utilisés pour des fonctions de services sociaux - mélangeant ainsi les tarifs fondés sur les coûts et les services sociaux. » (traduction libre)*

Quelques autres ont fait valoir que la CEO ne devrait pas imposer de frais pour relier les services filaires de télécommunications aux poteaux des sociétés de distribution locales.

## Perturbation et innovation

### Synopsis

---

La plupart des intervenants ont fait remarquer que les nouvelles technologies et les modèles d'affaires novateurs sont des réalités dans le secteur de l'électricité de l'Ontario. Plusieurs sont même allés jusqu'à dire que l'adoption de l'innovation est essentielle à la survie des entreprises de distribution locales. Plusieurs autres intervenants étaient aussi d'avis que le cadre réglementaire actuel fait obstacle à la pleine récolte des avantages de l'innovation rentable. Dans l'ensemble, les intervenants voulaient plus de clarté et de certitude dans le traitement réglementaire des investissements dans l'innovation et la technologie.

---

Plusieurs intervenants ont fait remarquer qu'il y avait des obstacles à l'innovation dans le régime de réglementation de l'Ontario. La nature de ces obstacles variait d'une présentation à l'autre; quelques-uns ont demandé des modifications législatives pour faire de l'innovation un objectif explicite de la CEO. Quelques-uns ont plaidé en faveur d'une plus grande clarté et d'une plus grande uniformité dans les décisions relatives aux audiences sur les tarifs.

*« L'Ontario doit établir les bonnes conditions de réglementation et de marché propices à l'innovation et au changement technologique si elle veut offrir aux consommateurs la meilleure valeur possible[...] Pour qu'il y ait innovation, le paysage énergétique a besoin d'un système de réglementation clair, prévisible, efficace et transparent. » (traduction libre)*

Plusieurs intervenants ont affirmé que les pratiques actuelles d'établissement des tarifs constituent un obstacle à l'innovation. Ils ont fait observer que les sociétés de distribution locales font généralement des investissements qui s'ajoutent à la base tarifaire de l'entreprise de services publics, ce qui leur assure un taux de rendement garanti sur leur investissement. Ils estiment que cela décourage les solutions novatrices qui exigent moins de capitaux, mais qui n'ont pas le même taux de rendement garanti.

*« Ajuster l'incitatif prépondérant pour augmenter la base tarifaire. Il doit y avoir différents mécanismes en place pour que les services publics puissent réaliser des profits fondés sur la fiabilité, les niveaux de service et, surtout, compte tenu de l'incertitude, pour créer des options et de la souplesse dans l'évolution du réseau de distribution. » (traduction libre)*

Plusieurs intervenants ont appuyé l'utilisation de la base tarifaire pour appuyer l'innovation et les technologies novatrices. Un plus petit nombre d'entre eux ont mis en garde contre la tarification de l'innovation et des nouvelles technologies; ils croient que le secteur privé et les particuliers pourraient être mieux placés pour prendre des risques et promouvoir l'innovation. Quelques intervenants ont reconnu que la CEO a pris des mesures pour éliminer les obstacles réglementaires à l'innovation en créant un comité consultatif sur l'innovation au début de 2018.

## Cadre de gouvernance

### Synopsis

---

Les intervenants de l'ensemble du secteur ont exprimé leur appui à l'amélioration de la structure de gouvernance de la CEO, tant pour promouvoir une plus grande responsabilisation que pour appuyer l'autonomie des processus décisionnels. La plupart ont suggéré la création d'un conseil d'administration chargé de fournir une orientation stratégique, de superviser le rendement et de procéder aux nominations des cadres supérieurs.

---

### Conseil d'administration

La plupart des intervenants qui ont fait des commentaires sur ce thème ont suggéré que la CEO devrait avoir un conseil d'administration qui s'acquitterait des fonctions traditionnelles de régie d'entreprise.

*« L'amélioration de la structure de gouvernance commence par la responsabilisation de la CEO devant un conseil d'administration, y compris des administrateurs indépendants qui agissent dans l'intérêt du mandat énoncé par la CEO. » (traduction libre)*

Les intervenants, en décrivant les rôles du nouveau conseil, ont suggéré :

- l'établissement de l'orientation stratégique de la CEO;
- la mise en œuvre du mandat législatif et la prestation de conseils sur la mise en œuvre de la politique gouvernementale;
- la supervision du budget, des finances, des ressources humaines;
- la nomination des cadres supérieurs;
- la supervision du rendement global et de l'exécution des indicateurs de rendement clés (IRC);

- l'établissement des priorités générales, y compris les sujets des audiences générales sur les questions importantes et émergentes en matière de politique de réglementation; et
- la mise en place des ressources appropriées pour les fonctions décisionnelles de la CEO.

Ces intervenants ont suggéré qu'un nouveau conseil d'administration pourrait renforcer l'autonomie de la fonction juridictionnelle et assurer une surveillance ministérielle afin d'inspirer une plus grande confiance de la communauté envers les entités réglementées et les intervenants.

L'utilisation d'une matrice des compétences lors des nominations au conseil d'administration a été fortement appuyée afin de s'assurer que les administrateurs possèdent les compétences et l'expertise requises pour s'acquitter de leurs fonctions.

## Arbitrage

La plupart des intervenants qui ont formulé des commentaires sur ce thème ont insisté sur l'importance cruciale de maintenir une indépendance claire de la fonction décisionnelle de la CEO par rapport aux autres activités de l'organisation.

Il y avait également un fort appui en faveur d'un plus grand nombre d'arbitres à temps plein. Les intervenants croient que cela augmenterait l'efficacité et l'expertise de la CEO, ce qui améliorerait la qualité des audiences et les échéanciers.

*« Les panélistes à temps plein se tiennent au courant des tendances et des enjeux de l'industrie et auront plus de temps à consacrer à l'arbitrage et à l'élaboration des politiques. De plus, on prévoit que la coordination de l'ordonnancement entre plusieurs panélistes est plus efficace lorsque les panélistes sont disponibles à temps plein. » (traduction libre)*

## Relations avec les intervenants et processus

### Synopsis

---

La plupart des intervenants ont souligné l'importance d'établir des processus clairs, ouverts et transparents dans les demandes de réglementation et les consultations stratégiques. La plupart des intervenants ont trouvé que les processus de la CEO étaient difficiles en raison des longs délais et de l'incertitude associés à certaines décisions. Quelques intervenants ont suggéré que la CEO tirerait profit d'un examen sur l'efficacité de ses activités de sensibilisation actuelles.

---

### Audiences

La plupart des intervenants ont souligné l'importance de processus d'application et d'intervention clairs, ouverts et transparents. Des préoccupations ont également été exprimées au sujet des longs délais et de l'incertitude quant au moment où les décisions seraient rendues. Ils ont également souligné que la prise de décision devrait être indépendante, fondée sur des faits et guidée par de bons principes économiques.

Quelques intervenants ont fait remarquer que la participation significative et à valeur ajoutée des intervenants au processus décisionnel devrait être maintenue. Toutefois, d'autres étaient d'avis que le processus actuel des intervenants pourrait être rendu plus efficace.

Quelques intervenants craignaient qu'une initiative récente de la CEO visant un « examen proportionnel » des demandes tarifaires n'entraîne une exclusion des intérêts des intervenants dans les processus de la CEO.

Quelques propositions précises ont été faites pour la création d'un défenseur distinct des consommateurs ou de l'intérêt public, d'un groupe consultatif sur le faible revenu ou d'un comité consultatif local des régions rurales et du Nord.

*« Le secteur a besoin d'une véritable voix des consommateurs capable d'engager un dialogue*

*significatif avec d'autres intervenants pour collaborer à une solution constructive aux défis de l'industrie. La CEO ne peut s'acquitter convenablement de sa fonction de défenseur des consommateurs lorsqu'elle doit protéger l'intérêt public supérieur, ce qui exige d'équilibrer les intérêts divergents, le cas échéant. » (traduction libre)*

## Consultation sur les politiques

Plusieurs intervenants ont fait remarquer que les groupes d'intervenants de l'industrie et les groupes consultatifs des consommateurs de la CEO qui fonctionnent à huis clos et sur invitation seulement ont réduit la crédibilité des processus et des résultats. D'autres ont indiqué qu'ils aimeraient mieux comprendre comment leurs commentaires et leurs conseils seraient entendus et pris en compte par la CEO.

*« L'élaboration des politiques à la CEO devrait être appuyée par un engagement ouvert et transparent avec les intervenants. De tels processus de consultation renforcent la confiance et les connaissances. » (traduction libre)*

Plusieurs intervenants ont fait remarquer que les audiences génériques sont un moyen efficace d'informer les intervenants sur l'élaboration des politiques dans le secteur de l'énergie. Ils ont suggéré que les audiences génériques devraient être un événement régulier, avec la participation des intervenants pour déterminer les questions qui devraient avoir la plus haute priorité.

Un intervenant a indiqué qu'il devrait y avoir plus de consultation dans le processus décisionnel de la CEO lorsqu'il s'agit de rendre une décision sur des questions liées aux services dans les collectivités autochtones.

## Sensibilisation du public

Quelques intervenants ont remis en question l'efficacité des activités de sensibilisation des consommateurs de la CEO, soulignant qu'elles font double emploi avec ce que font déjà les sociétés de distribution locales.

*« Bien que louables (sensibilisation de la collectivité par la CEO), ces activités de sensibilisation ont créé de la confusion et de la lassitude parmi les clients qui sont également en contact avec leurs sociétés de distribution locales et d'autres parties prenantes. » (traduction libre)*

## Relation avec le gouvernement

### Synopsis

---

Les intervenants estiment que la CEO doit être suffisamment indépendante du gouvernement. Plusieurs intervenants ont fait remarquer que des directives prescriptives visant la CEO pourraient compromettre son indépendance. Quelques-uns ont souligné l'importance des compétences uniques de la CEO dans l'élaboration des politiques gouvernementales et se sont réjouis de cette contribution.

---

### Indépendance appropriée

Plusieurs intervenants ont affirmé que l'indépendance de la CEO avait été affaiblie par des directives prescriptives du gouvernement. Ils étaient d'avis qu'il était approprié que le gouvernement établisse l'orientation générale de la politique énergétique, mais que la CEO devrait avoir le pouvoir discrétionnaire de mettre en œuvre cette orientation.

Plusieurs intervenants ont également fait remarquer que l'utilisation de directives à la CEO devait être plus transparente, suggérant que le gouvernement devrait tenir des consultations sur les directives proposées. D'autres étaient d'avis que la CEO devrait mener des études coûts-avantages sur tout projet de directive et les rendre publiques.

*« Le pouvoir du gouvernement lui permettant d'émettre des directives devrait être revu et rationalisé en directives moins nombreuses et mieux définies faisant autorité. Les directives faisant autorité qui restent en vigueur devraient être appliquées judicieusement et d'une manière qui ne compromet pas l'indépendance continue de la CEO et ses décisions par rapport à l'influence politique à court terme. » (traduction libre)*

Quelques intervenants ont suggéré que l'indépendance de la CEO pourrait être renforcée si elle devenait imputable devant le corps législatif. Cela permettrait de débattre de toute directive du gouvernement à l'organisme de réglementation dans le cadre d'une discussion ouverte et

transparente.

Quelques intervenants ont souligné que l'indépendance de la CEO serait renforcée en améliorant le degré de transparence des communications entre le gouvernement et la CEO.

Un intervenant a suggéré que le protocole d'entente actuel entre le ministre de l'Énergie et la CEO devrait se limiter aux questions administratives et financières, afin de renforcer l'indépendance de la CEO.

### Élaboration des politiques

Plusieurs intervenants ont proposé que la CEO examine de façon indépendante l'orientation des politiques du gouvernement avant leur adoption. La CEO analyserait les répercussions possibles, y compris les coûts, et en rendrait compte publiquement. Quelques autres intervenants ont suggéré que la CEO convoque et facilite les discussions entre l'industrie, le gouvernement et les intervenants pour éclairer les politiques gouvernementales.

Quelques intervenants ont laissé entendre que, compte tenu de l'importance que la CEO accorde à l'intérêt public général, elle devrait contribuer à l'élaboration de la politique gouvernementale.

*« ... la Commission ne peut être réduite à une simple "responsable de la mise en œuvre des politiques - la réglementation dans le domaine des politiques exige beaucoup plus que cela. Et le point de vue de la Commission devrait être pris en compte dans l'élaboration de la politique. Cela ne veut pas dire que la CEO a le droit de prendre des décisions sur l'établissement des politiques, mais en tant qu'experte en matière de réglementation, elle devrait être consultée et entendue. » (traduction libre)*

Quelques intervenants ont suggéré que la CEO supervise le plan énergétique à long terme du ministère.

Quelques intervenants ont souligné la contribution importante et utile du personnel de la CEO à l'élaboration des politiques gouvernementales.

## Excellence en matière de réglementation et analyse comparative

### Synopsis

---

La plupart des intervenants ont souligné qu'il serait avantageux pour la CEO d'élaborer un plan de mesure du rendement plus solide, assorti d'analyses comparatives, d'indicateurs de rendement clés (IRC) plus significatifs, de processus efficaces et de rapports publics réguliers améliorés.

---

### Analyse comparative du rendement

Plusieurs intervenants ont fait remarquer que la CEO devrait comparer son rendement à celui d'autres organismes de réglementation. Des intervenants ont en outre suggéré que l'analyse comparative couvre les mesures d'efficacité, de coût et d'innovation.

*« Tout comme le secteur qu'il réglemente, la Commission devrait comparer son rendement à celui d'autres organismes de réglementation en Amérique du Nord. La confiance et la transparence sont décrites comme les caractéristiques les plus importantes du rôle de la Commission, et cela ne peut être renforcé que par l'analyse comparative et les mesures de rendement précises par rapport auxquelles la Commission peut être tenue responsable. »*  
(traduction libre)

Un intervenant a souligné que les cartes de pointage fournies dans le rapport annuel de la CEO indiquent seulement si les tâches ont été exécutées et ne permettent pas de suivre ou de mesurer les résultats ou de fournir des mesures significatives du rendement.

Un autre intervenant a soutenu que le suivi de mesures précises comme le nombre de « jours jusqu'à la décision » rendrait les processus de réglementation de la CEO plus transparents.

## Indicateurs de rendement clés

La plupart des intervenants qui ont formulé des commentaires sur ce thème ont indiqué que, conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie, la CEO devrait être tenue d'élaborer des IRC significatifs et axés sur les résultats pour évaluer son rendement, et que la CEO devrait consulter les intervenants au moment d'élaborer ses IRC. Quelques intervenants ont suggéré que les IRC pourraient inclure des mesures telles que le nombre de « jours jusqu'à la décision », la « durée du cycle », la « sensibilisation de la clientèle » et l'« expérience des intervenants ».

*« Un exemple d'un domaine où des IRC devraient être exigés est celui du traitement des demandes. À l'heure actuelle, il n'y a aucune certitude quant à la date à laquelle une décision sera rendue relativement au dépôt d'une demande... Cela crée de l'incertitude tant pour les services publics que pour les contribuables. » (traduction libre)*

Plusieurs intervenants ont également fait remarquer que les résultats de la carte de pointage de rendement annuelle de la CEO devraient être vérifiés ou examinés par le vérificateur général. Ils ont ajouté que la direction de la CEO devrait être tenue responsable de l'atteinte des IRC.

## Processus efficaces

La plupart des intervenants qui ont formulé des commentaires sur ce thème croient que les processus de la CEO peuvent être plus opportuns et plus efficaces.

*« ... effectuer des recherches sur le fardeau réglementaire collectif du secteur, fixer des objectifs pour le réduire et exiger que la CEO rationalise ses instruments de réglementation (documents d'orientation et codes de réglementation) pour en assurer la clarté, la cohérence et la pertinence... » (traduction libre)*

Plusieurs intervenants aimeraient que l'organisme de réglementation modifie ses exigences annuelles en matière de rapports sur les dépenses et les ressources. Selon un intervenant, la CEO devrait éliminer progressivement les rapports trimestriels, réduire le dédoublement des dépôts réglementaires et élaborer un processus abrégé de calcul du coût du service.

## Rapports publics

Plusieurs intervenants ont fait remarquer que la CEO devrait elle-même adhérer aux mêmes normes qu'elle établit pour les entités réglementées. Pour favoriser la transparence, la CEO devrait rendre publiques les cartes de pointage de son rendement par rapport aux normes établies.

*« ... la carte de pointage devrait être élaborée en consultation avec le gouvernement et les intervenants de l'industrie. Comme c'est le cas pour la carte de pointage du distributeur, elle doit être claire, concise et mise à la disposition du public. » (traduction libre)*

Parmi les autres suggestions formulées par les intervenants, mentionnons un examen annuel du fardeau réglementaire du secteur, la tenue régulière d'enquêtes de satisfaction auprès des intervenants des secteurs de l'électricité et du gaz naturel et le dépôt du plan d'affaires de la CEO à l'Assemblée législative chaque année.

## Ressourcement

### Synopsis

---

Les intervenants ont fait remarquer que la CEO devrait disposer d'un niveau approprié de ressources et d'expertise pour lui permettre de s'acquitter de son mandat. Il y a eu consensus sur la nécessité de maintenir le financement de la CEO en fonction de l'assiette tarifaire. Plusieurs intervenants ont proposé une surveillance et une transparence accrues dans la façon dont la CEO élabore ses exigences en matière de ressources financières et humaines et dans l'évaluation des coûts attribués aux entités réglementées.

---

### Ressourcement approprié

La plupart des intervenants qui se sont prononcés sur ce thème étaient en faveur d'un ressourcement approprié et fiable qui permettrait à la CEO de remplir son mandat. Quelques-uns ont suggéré que des ressources supplémentaires permettraient à la CEO de prendre des décisions en temps opportun.

*« La CEO est un tribunal de réglementation important et essentiel au maintien d'un secteur énergétique viable en Ontario, tout en veillant à ce que les intérêts des consommateurs d'énergie soient suffisamment protégés. La CEO devrait continuer d'être dotée de ressources qui lui permettent d'exercer efficacement son rôle. » (traduction libre)*

Le modèle actuel de recouvrement des coûts de la CEO en fonction de l'assiette tarifaire a reçu un fort appui.

*« La pratique actuelle, selon laquelle tous les coûts de la CEO sont payés par les entités réglementées, demeure la bonne approche. Il en résulte que les clients, par le biais de leurs tarifs, paient les coûts de réglementation des services publics, des groupes de clients et de*

*l'organisme de réglementation lui-même. Cela est approprié car les clients sont les premiers bénéficiaires de la réglementation. » (traduction libre)*

*Toutefois, quelques intervenants estimaient qu'une partie du financement d'origine fiscale pourrait être utilisée pour appuyer des entreprises qui ne relèvent pas du mandat de réglementation économique de la CEO.*

### **Surveillance et transparence accrues du financement**

Quelques intervenants aimeraient voir plus de transparence dans la façon dont la CEO établit ses priorités et ses besoins en ressources.

*« L'ancienne pratique de consultation publique sur le plan d'activités de la CEO devrait être rétablie. Les services publics, les groupes de clients et les autres intervenants constituent une ressource importante, avec beaucoup d'expertise et un large éventail de perspectives. La CEO bénéficierait d'une plus grande participation du secteur, tant pendant l'élaboration du plan d'activités que lorsqu'une ébauche est prête à être examinée. » (traduction libre)*

Quelques intervenants ont préconisé que le financement provenant des évaluations des coûts attribués aux entités réglementées fasse l'objet d'un examen et ne soit pas déterminé à la seule discrétion de la CEO.

## À propos du Comité consultatif

### **Richard Dicerni**

M. Dicerni a débuté sa carrière auprès du gouvernement fédéral en 1969. Dans les années 1970 et 1980, il a occupé un certain nombre de postes de direction au sein de la fonction publique fédérale, et notamment le poste de sous-ministre adjoint principal, Santé et Bien-être social, et celui de Sous-secrétaire du Cabinet. En 1992, il a intégré le gouvernement de l'Ontario en qualité de sous-ministre de l'Environnement et de l'Énergie. En 1995, il a été nommé au poste de sous-ministre de l'Éducation et de la Formation.

M. Dicerni a ensuite agi à titre de président d'Ontario Power Generation, de 2003 à 2005.

Il a par la suite réintégré le gouvernement canadien en tant que sous-ministre de l'Industrie, titre qu'il a conservé de 2006 à 2012. Le 15 octobre 2014, il a été nommé sous-ministre du Conseil exécutif de l'Alberta et chef de la fonction publique de l'Alberta, fonctions qu'il a assumées jusqu'au 16 avril 2016.

En décembre 2017, il a été nommé membre de l'Ordre du Canada.

### **Cara Clairman**

Cara Clairman est la fondatrice, la présidente et la directrice générale de Plug'n Drive, un organisme sans but lucratif dont le mandat est d'accélérer l'adoption des véhicules électriques afin d'optimiser leurs avantages environnementaux et économiques. Plug'n Drive est reconnu comme un chef de file dans le secteur des véhicules électriques.

Mme Clairman compte à son actif plus de 20 années d'expérience dans les domaines de l'environnement et de la durabilité, dont 12 chez Ontario Power Generation (OPG), d'abord à titre de juriste dans le domaine environnemental, puis de vice-présidente du Développement durable. Dans ce cadre de ses fonctions, elle était chargée de surveiller le rendement environnemental d'OPG, mais aussi d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques et les programmes de développement durable de la société.

## **Bruce Campbell**

Bruce Campbell a été président-directeur général de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) de l'Ontario de mai 2013 à juin 2017. Il a joué un rôle clé dans la préparation du réseau d'électricité de l'Ontario en vue de l'intégration de l'investissement croissant de la province dans la production d'énergie éolienne et solaire renouvelable. Sous sa direction, la SIERE a instauré des technologies novatrices comme l'entreposage dans le réseau d'électricité et a cherché activement des solutions plus concurrentielles et plus rentables pour répondre à la demande future en électricité.

M. Campbell a également siégé au comité des représentants des membres de la North American Electric Reliability Corporation (NERC) et au Council of Independent System Operators and Regional Transmission Organizations, qui appuie la distribution durable et fiable d'électricité à des millions de consommateurs sur l'ensemble du continent.

Comité consultatif pour la modernisation de la  
Commission de l'énergie de l'Ontario