



# PLAN D'ACTIVITÉS 2019-2022\*

*\*Version abrégée du Plan d'activités 2019-2022 approuvé*

# Introduction et résumé

## Introduction et résumé

Le Plan d'activités 2019-2022 a été rédigé conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations (DON) et au Guide visant l'élaboration de plans d'activités à l'intention des organismes provinciaux.

Il reflète l'orientation stratégique définie dans le document de la CEO s'intitulant *Plan stratégique : Soutenir le rythme d'évolution du secteur de l'énergie – 2017-2022*. Le plan stratégique repose sur un principe simple selon lequel la réglementation et les entités visées par la réglementation doivent créer de la valeur pour les consommateurs.

Le plan stratégique a d'abord servi à guider l'élaboration des programmes et des activités décrits dans le Plan d'activités 2018-2021. Bon nombre de ces programmes et activités sont encore en voie de réalisation et sont donc reportés dans le plan actuel.

Les modifications récentes apportées aux politiques publiques qui ont une incidence directe ou indirecte sur le travail de la CEO constituent un autre facteur important entrant en jeu dans l'élaboration du Plan d'activités 2019-2022. Ces modifications sont décrites plus à fond dans l'analyse environnementale. La CEO est convaincue que les programmes et activités précis prévus dans le plan d'activités actuel, combinés au plan stratégique, demeurent harmonisés avec le cadre stratégique plus vaste de la province.

Tout comme dans le plan d'activités précédent, les programmes et activités que nous proposons pour la période de planification sur trois ans sont axés sur les buts et objectifs stratégiques et sont conçus pour relever les quatre défis stratégiques interreliés définis dans notre plan stratégique.

**Transformation du secteur et valeur pour les consommateurs** – Les services publics créent une valeur pour les consommateurs dans un contexte en évolution.

**Innovation et choix du consommateur** – Les services publics et autres participants au marché favorisent l'innovation dans leurs activités et dans les produits qu'ils offrent aux consommateurs.

**Confiance des consommateurs** – Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur et dans leur capacité à faire des choix en matière de produits et services.

**Réglementation en matière « d'adaptation au but »** – La CEO possède les ressources et les processus appropriés à l'environnement changeant.

Le présent plan d'activités prévoit les ressources dont la CEO aura besoin au cours de la période de planification allant de 2019 à 2022. Le budget établi dans ce plan d'activités correspond dans une large mesure à celui établi dans le Plan d'activités 2018-2021.

Les parties intéressées et les intervenants contribuent aussi de façon importante au travail de la CEO par l'entremise de nos processus continus d'arbitrage et de consultation stratégique et par leur participation aux comités consultatifs officiels et autres comités que nous avons créés.

La Table ronde de consultation de la présidente (TCP), en particulier, fournit une vaste gamme de points de vue de l'industrie et des consommateurs sur les principaux problèmes auxquels feront face le secteur et la CEO au cours des trois prochaines années. L'apport de la TCP a été très utile dans l'élaboration du présent plan d'activités.

La CEO a adopté diverses mesures pour gérer et atténuer les risques qu'elle pourrait rencontrer dans l'exécution des programmes et activités définis dans le présent plan d'activités. Au cours de l'année écoulée, il y a eu une légère augmentation des risques résiduels définis dans deux catégories de risques examinées par la CEO et ses conseillers professionnels, notamment Politique gouvernementale, et Supervision et gestion de l'information. Le présent plan d'activités décrit les contrôles et les mesures que nous adopterons pour atténuer ces risques.

Nous avons également adopté un nouveau Cadre de mesure du rendement axé sur les résultats. Cette initiative permettra à la CEO et à d'autres de déterminer si nos règlements permettent d'atteindre les résultats prévus et souhaités dans le secteur de l'énergie de l'Ontario.

La CEO continuera de communiquer avec ses publics principaux, et plus précisément les consommateurs d'énergie.

## Mandat, vision, mission et valeurs

La vision, la mission et les valeurs de la CEO sont énoncées dans le plan stratégique. Elles complètent notre mandat et appuient une orientation stratégique qui est axée sur le rôle que nous devons jouer pour garantir que les entités visées par les règlements fournissent de la valeur à tous les consommateurs d'énergie de l'Ontario.

### Mandat de la CEO

La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) réglemente le secteur du gaz naturel depuis 1960 et le secteur de l'électricité depuis 1999. Nos objectifs, responsabilités et pouvoirs sont énoncés dans des lois, des règlements et des directives.

Pour l'industrie, nous :

- Établissons les tarifs et les prix que les services publics d'électricité et de gaz naturel peuvent demander.
- Surveillons le rendement financier et opérationnel des services publics.
- Autorisons la construction des nouvelles lignes de transport d'électricité et des nouveaux oléoducs de gaz naturel d'envergure qui servent l'intérêt public.
- Autorisons les fusions, acquisitions et cessions admissibles par les entreprises de transport et de distribution d'électricité et de gaz naturel.
- Établissons les paiements à recevoir par Ontario Power Generation en ce qui a trait à ses centrales nucléaires et à ses installations hydroélectriques réglementées.
- Élaborons et mettons en application les codes et les règles pour encadrer la conduite des services publics et des autres participants de cette industrie.
- Octroyons des permis aux entités du secteur de l'électricité et aux négociants en gaz naturel.

Pour les consommateurs, nous :

- Protégeons les intérêts des consommateurs en ce qui a trait aux tarifs et au rendement de leurs services publics.
- Diffusons les renseignements nécessaires aux consommateurs afin qu'ils comprennent mieux leurs droits et responsabilités.
- Protégeons les intérêts des consommateurs sur les marchés de détail de l'électricité et du gaz naturel.
- Répondons aux besoins spéciaux des consommateurs à faible revenu dans le contexte des règles de services publics en matière de service à la clientèle et de programmes d'aide.

De plus, nous jouons un rôle important en tant que conseiller indépendant auprès du gouvernement sur des questions ayant trait aux politiques énergétiques.

Ces vastes responsabilités et pouvoirs sous-tendent notre vision, notre mission et nos valeurs.

La vision définit où la CEO veut que notre organisation et le secteur que nous réglementons soient dans les années à venir.

La mission établit la façon dont nous voulons concrétiser cette vision.

Les valeurs définissent notre engagement en ce qui a trait à notre conduite au sein de notre propre organisation et vis-à-vis des autres.

## Vision

La CEO soutient et oriente l'évolution constante du secteur de l'énergie de l'Ontario en faisant la promotion des résultats et des innovations qui apportent une valeur à tous les consommateurs d'énergie de l'Ontario.

## Mission

Nous poursuivrons cette vision de la façon suivante :

- En renforçant l'intérêt en ce qui a trait à la valeur démontrable au consommateur pendant une période d'évolution du secteur.
- En favorisant les mesures incitatives et l'innovation pour améliorer le choix et le contrôle du consommateur ainsi que la valeur à la consommation.
- En renforçant et en soutenant la confiance des consommateurs pendant une période de changements accélérés.
- En équipant notre organisation pour qu'elle puisse affronter les défis d'un secteur en évolution.

## Valeurs

**Efficace** : Nous nous imposons des normes supérieures en matière de qualité et d'efficacité de notre travail.

**Indépendant** : Nous sommes objectifs et faisons preuve d'ouverture d'esprit dans tout ce que nous entreprenons.

**Engagé** : Nous apprenons de notre dialogue avec les consommateurs, les services publics et les autres participants de l'industrie.

**Expert** : Nous sommes les experts de notre domaine et partageons notre savoir avec les autres.

**Avant-gardiste** : Nous appuyons les solutions novatrices au sein de notre organisation et de la part de ceux que nous réglementons.

**Respectueux** : Nous servons l'intérêt public et traitons toutes les personnes avec respect.

## Analyse environnementale

Lors de l'élaboration du Plan d'activités 2019-2022, nous avons étudié les principaux changements et tendances dans le secteur dans son contexte opérationnel élargi.

Ces changements et tendances comprennent, entre autres, l'innovation technologique qui va en s'accroissant dans la production, la distribution et l'utilisation de l'énergie, la refonte et le « renouvellement » du marché de l'électricité de gros de l'Ontario, les changements dans les attentes des consommateurs en ce qui a trait à la qualité du service et aux prix, et la mise au point de nouveaux modèles de réglementation des services publics.

Ces questions particulières ont été examinées récemment dans le plan stratégique et le Plan d'activités 2018-2021. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de reprendre ce résumé ici. La discussion ci-dessous met plutôt l'accent sur trois changements particuliers survenus au cours de la dernière année :

- Les évolutions de la loi et des politiques publiques qui pourraient avoir une incidence sur notre mandat et notre travail.
- Les changements récents concernant l'acquisition et le regroupement des distributeurs et des transporteurs tant dans le secteur de l'électricité que dans celui du gaz naturel.
- Les grandes initiatives de la CEO qui affecteront la conception et l'exécution des programmes et activités décrits plus loin dans le présent plan d'activités.

Chacune de ces trois questions est traitée ci-dessous.

### Les évolutions de la loi et de la politique publique

La CEO et les entités qu'elle réglemente fonctionnent dans un cadre général de politiques publiques qui est particulièrement dynamique. L'étendue et le rythme d'évolution se reflètent dans la vaste gamme de mesures statutaires et réglementaires prises depuis la diffusion du Plan d'activités 2018-2021. Ces mesures comprennent :

*Interdiction d'effectuer des opérations relatives aux quotas d'émission et aux crédits (Règl. de l'Ont. 386/18)*

- Interdit l'achat, la vente, l'échange ou toute autre opération relative aux quotas d'émission et aux crédits en vertu du système de plafonnement et d'échange.

*Loi de 2018 sur la responsabilisation de Hydro One (Projet de loi 2)*

- Établit un cadre régissant la rémunération des administrateurs, du chef de la direction et des autres cadres supérieurs de Hydro One Limited et de ses filiales.

*Loi de 2018 annulant le programme de plafonnement et d'échange (Projet de loi 4)*

- Abroge la Loi de 2016 sur l'atténuation du changement climatique et une économie sobre en carbone.

- Établit le cadre législatif pour la liquidation du programme de plafonnement et d'échange, y compris un cadre d'indemnisation relativement aux instruments de plafonnement et d'échange.
- Exige que le gouvernement établisse des objectifs visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre en Ontario.

*Loi de 2018 sur l'accès au gaz naturel (Projet de loi 32)*

- Modifie la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* afin d'établir un nouveau cadre pour le recouvrement, par le biais de tarifs, des frais engagés par un distributeur de gaz naturel relativement aux projets d'agrandissement du réseau admissibles.

*Loi de 2018 abrogeant la Loi sur l'énergie verte (Projet de loi 34)*

- Abroge la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*
- Rétablit diverses dispositions de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* prévues dans la *Loi de 1998 sur l'électricité*, dont des dispositions concernant la présentation de rapports sur la consommation d'énergie et la prestation de données énergétiques au moyen de technologies prescrites.

*Facturation nette (Règl. de l'Ont. 422/18)*

- Révoque les règlements concernant les tiers propriétaires de projets de production d'énergie renouvelable admissibles à facturation nette et la mise en œuvre d'arrangements de facturation nette « virtuelle », en attendant l'examen plus vaste des politiques énergétiques mené par le gouvernement.

*Loi de 2018 sur la restauration de la capacité concurrentielle de l'Ontario (Projet de loi 66)*

- Si le projet de loi est adopté tel qu'il est écrit, il révoquera le pouvoir de la CEO d'approuver les taux que les fournisseurs de compteurs divisionnaires d'unité peuvent demander.

*Préserver et protéger notre environnement pour les générations futures : Un plan environnemental élaboré en Ontario*

- La politique environnementale proposée du gouvernement vise à protéger l'air, les terres et l'eau de la province, à réduire les ordures et les déchets, à soutenir les efforts en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre et à aider les collectivités à se préparer au changement climatique.

La CEO s'attend à d'autres changements pendant la période de planification, à mesure que le gouvernement élabore et met en œuvre sa politique énergétique élargie.

Entre autres choses, le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, qui a été annoncé en décembre 2017 (et reconstitué en août 2018 en vertu d'un mandat révisé), a présenté son rapport au gouvernement, mais les intentions du gouvernement à l'égard de ce rapport n'étaient pas connues au moment du dépôt du présent plan d'activités.

## Structure du secteur en évolution

Le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario continue d'être marqué par une diversité considérable parmi les distributeurs en qui a trait à leur taille, leur densité, leur empreinte géographique et leurs exigences en matière d'investissement. Au cours de la dernière année, le secteur a connu un regroupement considérable, dont l'approbation par la CEO des fusions et acquisitions suivantes :

- Entegrus Powerlines Inc. et St. Thomas Energy Inc. (le 15 mars 2018)
- Newmarket-Tay Power Distribution Ltd. et Midland Power Utility Corporation (le 23 août 2018)
- Acquisition par EPCOR Collingwood Distribution Corp. de la participation de la Ville de Collingwood dans Collus Powerstream Corp. (le 30 août 2018)
- Alectra Utilities Corporation et Guelph Hydro Electric Systems Inc. (le 18 octobre 2018)
- Thunder Bay Hydro Electricity Distribution Inc. et Kenora Hydro Electric Corporation Ltd. (le 15 novembre 2018)
- Erie Thames Powerline Corporation et West Coast Huron Energy Inc. (le 20 décembre 2018)
- Erie Thames Powerline Corporation and West Coast Huron Energy Inc. (le 20 décembre 2018)

Plusieurs autres fusions proposées dans le secteur de la distribution de l'électricité sont en instance devant la CEO.

Le secteur du gaz naturel a également connu un regroupement important au cours de la dernière année. En août 2018, la CEO a approuvé la fusion de Enbridge Gas Distribution Inc. et de Union Gas Limited, les deux plus importants distributeurs de gaz naturel en Ontario, sous réserve de certaines conditions portant sur l'établissement des taux après la fusion. Cette fusion s'est faite à la suite de la fusion en 2016 de Enbridge Inc. et de Spectra Energy Corp., les sociétés mères de Enbridge Gas et Union Gas, respectivement.

La CEO a aussi reçu plusieurs demandes d'extension des services de distribution du gaz naturel à des collectivités qui n'ont actuellement pas accès au gaz naturel. Nous prévoyons mettre en œuvre tout cadre futur d'élargissement de l'infrastructure du gaz naturel, incluant le traitement de ces demandes selon le cas, une fois que les règlements seront en place.

La Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) s'efforce d'identifier des modèles de haut niveau pour les principales composantes de son initiative de renouvellement du marché.

## Grandes initiatives de la CEO

Nos programmes et activités pendant la période de planification de trois ans feront fond sur un certain nombre de grandes initiatives que nous avons déjà entreprises en 2018. Ces initiatives, qui sont décrites ci-dessous, reflètent notre volonté d'être une organisation plus transparente, novatrice et centrée sur le consommateur.

Rendement des services publics :

- **Planification de l'approvisionnement en gaz** – Améliorer notre évaluation des plans d'approvisionnement en gaz des services publics de gaz naturel pour veiller à ce que ces plans atteignent les objectifs en matière de coût-efficacité et de fiabilité.
- **Règles de responsabilité en matière de coûts** – Proposer des modifications au code afin d'affecter les coûts découlant des plans régionaux de manière à répartir les coûts liés aux investissements en vue du raccordement pour le transport parmi les clients qui en bénéficient.
- **Évaluation de la gestion de la demande de gaz naturel** – Effectuer un examen à mi-parcours du cadre de la conservation de six ans pour évaluer les progrès réalisés par les services publics de gaz naturel par rapport aux objectifs de conservation et à l'efficacité de leurs programmes existants.

Responsabilisation du consommateur :

- **Projets pilotes de régime tarifaire réglementé** – Soutenir une série de projets pilotes sur la tarification offerts aux clients résidentiels afin de mettre à l'essai des moyens de donner aux consommateurs plus de contrôle sur les coûts et de contribuer à améliorer l'efficacité du système.
- **Examen des règles en matière de service à la clientèle** – Revoir les règles en matière de service à la clientèle applicables aux services publics d'électricité et de gaz naturel pour s'assurer que ces règles répondent mieux aux besoins des consommateurs.
- **Large participation des consommateurs** – Renforcer le cadre de participation des consommateurs qui sert à soutenir nos processus d'arbitrage, à mieux renseigner les consommateurs sur leurs droits et le travail de la CEO et à fournir une rétroaction aux consommateurs, par l'intermédiaire de la table ronde des consommateurs et du comité de la petite entreprise, relativement aux nouveaux programmes et aux nouvelles politiques que nous élaborons.

Les rencontres communautaires de la CEO, parmi d'autres initiatives, contribuent à accroître la sensibilisation des consommateurs au sujet des requêtes de hausse tarifaire qui les touchent, le processus d'examen qu'utilise la CEO pour étudier ces requêtes, et offrent aux consommateurs un accès plus facile à des renseignements significatifs, en plus de leur donner l'occasion de poser des questions à la fois à la CEO et au service public au sujet de ces requêtes.

Excellence en matière de réglementation :

- **Amélioration du processus d'arbitrage** – S'assurer que l'organisation et les processus de la CEO demeurent souples et adaptés aux besoins changeants.
- **Cadre de mesure du rendement de la CEO** – Établir des mesures afin d'évaluer notre propre rendement à long terme et de vérifier si notre réglementation aboutit aux résultats attendus.
- **Excellence des tribunaux** – S'assurer que notre organisation dispose de l'expertise, des ressources et des processus appropriés pour l'environnement changeant en établissant un cadre au moyen duquel l'amélioration continue est encouragée, mesurée et assurée.
- **Comité consultatif sur l'innovation** – Réunir un comité consultatif sur l'innovation, composé de membres possédant un large éventail de compétences et d'expérience, pour définir des mesures qu'un organisme de réglementation peut prendre en vue de soutenir et de rendre possible l'innovation rentable, la modernisation de la grille et le choix du consommateur dans le but d'orienter l'élaboration de la politique réglementaire.
- **Repubrand** – Établir un cadre annuel de recherche sur le marché pour quantifier le niveau de sensibilisation et les perceptions du public vis-à-vis de la CEO et des facteurs qui influent sur la confiance du public envers l'organisation.

## Défis, buts et objectifs stratégiques

Au cours des trois prochaines années, la CEO mettra l'accent sur les buts et objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique. Ces buts et objectifs stratégiques répondent aux quatre défis stratégiques suivants :

- **Transformation du secteur et valeur à la consommation** – Comment la Commission peut-elle contribuer à assurer que l'évolution du secteur entraîne un accent plus fort sur la valeur démontrable aux consommateurs?
- **Innovation et choix du consommateur** – Comment la Commission peut-elle inciter et permettre l'innovation qui améliore le choix et le contrôle du consommateur?
- **Confiance des consommateurs** – Comment la Commission peut-elle renforcer et soutenir la confiance des consommateurs pendant une période de changements plus en plus rapides?
- **Règlement en matière d'adaptation au but** – Comment la Commission devrait-elle s'équiper pour faire face aux défis de la transformation du secteur?

Nous avons établi un but stratégique et un certain nombre d'objectifs stratégiques pour chacun de ces défis stratégiques. Les buts stratégiques représentent les résultats précis visés en ce qui a trait à chacun des défis stratégiques correspondants. Les objectifs stratégiques décrivent les aspects particuliers sur lesquels nous nous pencherons afin d'atteindre chaque but stratégique.

Les défis stratégiques, les buts stratégiques et les objectifs stratégiques sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Strategic Challenges	Transformation & Consumer Value	Innovation & Consumer Choice	Consumer Confidence	Regulation "Fit for Purpose"
<b>Strategic Goals</b>	Utilities are delivering value to consumers in a changing environment	Utilities and other market participants are embracing innovation in their operations and the products they offer consumers	Consumers have confidence in the oversight of the sector and in their ability to make choices about products and services	The OEB has the resources and processes appropriate for the changing environment
<b>Strategic Objectives</b>	<p>The regulatory framework incents utilities to focus on long-term value for money and least-cost solutions</p> <p>Regional and utility system planning reflect the continuing evolution of the sector</p> <p>Utility infrastructure is optimized during the shift to a low carbon economy</p>	<p>The regulatory framework incents and enables utilities to adopt innovative solutions</p> <p>The design of network rates and commodity prices support the efficient use of infrastructure and enable greater customer choice and control</p> <p>Our codes and rules reflect the needs of an evolving sector</p>	<p>Consumers understand their rights and choices</p> <p>Consumers are treated fairly by utilities and other service providers</p> <p>Consumer perspectives are welcomed, respected and addressed in all regulatory processes</p> <p>The benefits of innovation and sector transformation are realized by all types of consumers</p>	<p>We have the expertise needed to address sector evolution</p> <p>Our own organization and processes remain flexible and are adapted to changing needs</p> <p>Our work is supported by effective engagement and collaboration</p>

# Programmes et activités – Aperçu et plan de mise en œuvre

## Introduction

Ci-après figure un résumé des principaux programmes et activités que la CEO entreprendra au cours de la période de planification.

Les initiatives sont résumées par but stratégique, et chacun de ces buts est abordé dans une section distincte.

Les programmes et les activités déterminés pour chaque but stratégique comprennent à la fois des initiatives nouvelles et des initiatives reconduites provenant du Plan d'activités 2018-2021.

## Résumé des programmes et activités

### A. But stratégique : Les services publics fournissent des valeurs aux consommateurs dans un environnement changeant

#### PROGRAMMES ET ACTIVITÉS CLÉS

**Planification de l'approvisionnement en gaz naturel** : En 2018, nous avons élaboré un nouveau cadre pour l'évaluation des plans d'approvisionnement en gaz des services publics de gaz naturel. Ce cadre exige que les services publics de gaz naturel mettent au point des plans quinquennaux d'approvisionnement en gaz naturel et les transmettent à la CEO aux fins d'examen. Nous évaluerons le rendement des services publics chaque année en fonction du plan quinquennal. Ce cadre rehaussera la transparence et la responsabilisation, contribuant ainsi à faire en sorte que les consommateurs bénéficient d'un bon rapport qualité-prix.

Exercice 2019-2020 – Examen complet des plans quinquennaux d'approvisionnement en gaz déposés par les services publics de gaz naturel.

Exercice 2020-2021 – Examen annuel complet des plans quinquennaux d'approvisionnement en gaz.

Exercice 2021-2022 – Examen annuel complet des plans quinquennaux d'approvisionnement en gaz.

*Outils de mise en œuvre* – Consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services publics de gaz naturel, activités d'établissement de rapports et de surveillance.

**Analyse comparative des services publics** : Nous élargissons la portée des analyses comparatives afin d'inclure une évaluation détaillée des coûts au niveau des programmes et au niveau des activités. Nous espérons que cette initiative incitera les services publics à exercer un

plus grand contrôle de leurs coûts et de leur efficacité et finalement à réduire les coûts pour les consommateurs. Nous mettrons l'accent initialement sur les distributeurs d'électricité, puis nous passerons aux autres services publics réglementés.

Exercice 2019-2020 – Intégrer le nouveau cadre d'analyse comparative des distributeurs d'électricité au niveau des programmes lors de l'évaluation des requêtes de hausse de tarif pour 2020.

Exercice 2020-2021 – Établir de nouvelles exigences en matière de renseignements et de nouvelles mesures de la productivité pour soutenir l'analyse comparative au niveau des programmes. Effectuer une analyse comparative au niveau des programmes pour les transporteurs d'électricité.

Exercice 2021-2022 – Mettre en œuvre l'analyse comparative au niveau des programmes pour les transporteurs d'électricité et effectuer une analyse comparative au niveau des programmes pour les services publics de gaz naturel. Publier un rapport sur les résultats de l'analyse comparative des distributeurs d'électricité au niveau des programmes.

*Outils de mise en œuvre* – Consultation auprès des intervenants, établissement de rapports et surveillance des titulaires de permis, recherche, orientation fournie aux titulaires de permis.

**Gestion de la demande de gaz naturel** : Nous avons terminé l'évaluation à mi-parcours de l'actuel Cadre de gestion de la demande (CGD) visant les distributeurs de gaz naturel et nous continuons de travailler à l'évaluation, la mesure et la vérification des programmes relevant du CGD.

Exercice 2019-2020 – Achever l'examen, la mesure et la vérification des résultats en 2017 et en 2018 des programmes relevant du CGD, mettre en œuvre, le cas échéant, toute modification du CGD et amorcer l'élaboration du nouveau cadre pour la période allant de 2021 à 2026.

Exercice 2020-2021 – Achever l'examen, la mesure et la vérification des résultats des programmes relevant du CGD en 2019 et mettre en œuvre le nouveau cadre pour la période 2021-2026.

Exercice 2021-2022 – Achever l'examen, la mesure et la vérification des résultats des programmes relevant du CGD en 2020 et mettre en œuvre le nouveau cadre pour la période 2021-2026.

*Outils de mise en œuvre* – Consultation auprès des intervenants, établissement de rapports, recherche, analyse, orientation fournie aux distributeurs de gaz naturel et ordonnances approuvant les tarifs.

**Mise à jour de la carte de pointage des distributeurs d'électricité** : Pour nous assurer que les cartes de pointage des distributeurs d'électricité présentent des avantages pour les consommateurs, nous procédons à l'examen et à l'évaluation de la carte de pointage.

Exercice 2019-2020 – Évaluer la carte de pointage actuelle et déterminer si des modifications s'imposent.

Exercice 2020-2021 –Mettre en œuvre les modifications à la carte de pointage, le cas échéant.

Exercice 2021-2022 – Publier les résultats en fonction de la nouvelle carte de pointage.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, participation des consommateurs, nouvelles exigences et orientation fournie aux distributeurs d'électricité

**Code appelé *Affiliate Relationships*** : Nous entreprendrons l'examen des exigences du *Affiliate Relationships Code* pour les services publics d'électricité et de gaz naturel afin de nous assurer que les exigences reflètent l'équilibre entre la protection des intérêts des consommateurs et le rôle des services publics dans un secteur énergétique en évolution.

Exercice 2019-2020 – Consulter les consommateurs et les intervenants de l'industrie pour cerner les problèmes avec le code actuel, y compris les obstacles potentiels aux rôles évolutifs des services publics, et étudier les options pour s'attaquer aux problèmes, le cas échéant.

Exercice 2020-2021 – Mettre au point et diffuser des modifications au code pour traiter des changements identifiés, selon le cas.

Exercice 2021-2022 – Surveiller la mise en œuvre de tout changement apporté au *Affiliate Relationships Code*.

*Outils de mise en œuvre* – Participation des consommateurs et des intervenants, conférences, document de travail, recherche, rapports et analyse des données des services publics et modifications apportées au code, selon les besoins.

**B. But stratégique :** Les services publics et autres participants au marché adoptent l'innovation dans leurs activités et les produits qu'ils offrent aux consommateurs.

## PROGRAMMES ET ACTIVITÉS CLÉS

**Rémunération des services publics :** Pour tenir compte de l'évolution du secteur, nous évaluons diverses options pour la création d'un cadre réglementaire permettant de rémunérer les services publics de manière qui diffère des solutions traditionnelles ou alternatives, qui appuient davantage leur quête des solutions les moins coûteuses, qui leur permettent de concentrer leurs efforts sur la valeur à long terme et qui les obligent à réfléchir aux répercussions de l'évolution du secteur sur leurs activités et la planification de leur système.

Exercice 2019-2020 – Évaluer les options et consulter à leur sujet, afin de veiller à l'adoption d'une approche exhaustive.

Exercice 2020-2021 – Évaluer les cadres en consultation avec l'industrie et les intervenants. Déterminer quelle est l'approche privilégiée.

Exercice 2021-2022 – Commencer la mise en œuvre du cadre.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, analyse, consultation auprès des intervenants et orientation fournie aux services publics

**Tarifs de distribution d'électricité « plus intelligents » :** Afin d'encourager l'utilisation efficace de l'infrastructure d'électricité et permettre un meilleur choix et un meilleur contrôle par le client, nous sommes à élaborer une nouvelle politique de conception des tarifs relativement aux tarifs de distribution d'électricité commerciaux et industriels et aux frais connexes.

Exercice 2019-2020 – Approuver un plan pour la mise en œuvre de la nouvelle politique de conception des tarifs relativement aux tarifs d'électricité commerciaux et industriels.

Exercice 2020-2021 – Mettre en œuvre la nouvelle politique de conception des tarifs d'électricité commerciaux et industriels.

Exercice 2021-2022 – Poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle politique de conception des tarifs d'électricité commerciaux et industriels.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, analyse des données, consultation auprès des intervenants, groupes de réflexion sur les segments industriels et commerciaux ciblés, modifications apportées au code, ordonnances approuvant les tarifs, orientation fournie aux titulaires de permis et communications auprès des consommateurs.

**Prix de l'électricité « plus intelligents »** : Afin de donner des signaux de prix adéquats aux petits consommateurs d'électricité et aux autres consommateurs d'électricité de classe B, conformément à la *Feuille de route de la grille tarifaire réglementée (GTR)*, nous prenons des mesures qui pourraient donner lieu à une nouvelle méthodologie pour l'établissement de la GTR et l'exécution des travaux connexes. La Commission a lancé quatre projets pilotes pour mettre à l'essai les options concernant la tarification selon la GTR. Nous prévoyons connaître les résultats de ces projets pilotes d'ici la fin de 2019.

Exercice 2019-2020 – Analyser les résultats des projets pilotes visant la GTR et évaluer les options de tarification pour les consommateurs admissibles à la GTR et les autres consommateurs.

Exercice 2020-2021 – Déterminer quelles sont les options de tarification privilégiées.

Exercice 2021-2022 – Soutenir tout nouveau plan tarifaire et surveiller les résultats au besoin.

*Outils de mise en œuvre* – Programmes pilotes, collecte et analyse de données, mobilisation des consommateurs, consultation auprès des intervenants, sondages et communications auprès des consommateurs

**Ressources énergétiques décentralisées** : Nous cernerons et étudierons de nouveaux instruments et de nouvelles réformes réglementaires qui simplifieraient l'investissement dans les ressources énergétiques décentralisées (RED) en fonction de la valeur apportée aux consommateurs. Comme priorité à court terme, nous évaluerons également les dispositions actuelles du Code des réseaux de distribution régissant le raccordement des charges, les génératrices, les installations de stockage et autres installations similaires et nous examinerons les modifications appropriées.

Exercice 2019-2020 – Évaluer les dispositions actuelles du Code des réseaux de distribution portant sur le raccordement et mettre en œuvre les modifications nécessaires pour appuyer les initiatives immédiates du secteur. Évaluer les options concernant l'évolution d'un cadre réglementaire portant sur les ressources énergétiques décentralisées mettant l'accent sur la valeur pour les consommateurs.

Exercice 2020-2021 – Déterminer l'approche privilégiée et élaborer un nouveau cadre réglementaire pour les ressources énergétiques décentralisées.

Exercice 2021-2022 – Mettre en œuvre le nouveau cadre réglementaire. Surveiller la mise en œuvre de toute modification apportée au Code des réseaux de distribution.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, analyse, mobilisation des consommateurs, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services publics, modifications apportées au code.

## **C. But stratégique : Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur et dans leur capacité à faire des choix en matière de produits et de services.**

### PROGRAMMES ET ACTIVITÉS CLÉS

**Sensibilisation des consommateurs :** Afin d'accroître la confiance des consommateurs dans la supervision du secteur et dans leur capacité à choisir des produits et services, nous améliorerons la façon dont nous engageons le dialogue avec les consommateurs au sujet du secteur de l'énergie, de leurs droits et des choix dont ils jouissent ainsi que du travail de la Commission.

Exercice 2019-2020 – Maintenir et élargir notre programme de sensibilisation du public dans toute la province, et mettre en place différents programmes de communication afin de renseigner les consommateurs sur des sujets importants pour eux.

Exercice 2020-2021 – Poursuivre les initiatives décrites plus haut, et surveiller et évaluer leur efficacité.

Exercice 2021-2022 – Poursuivre les initiatives décrites plus haut, et surveiller et évaluer leur efficacité.

*Outils de mise en œuvre* – Réunions communautaires, événements d'information, recherche auprès des consommateurs, élargissement du programme de la table ronde de consommateurs, outils de mobilisation en ligne, médias sociaux, vidéos, couverture médiatique

**Participation des consommateurs dans la prise de décisions :** En vue de soutenir les efforts visant à accroître la confiance des consommateurs envers le secteur, nous avons amélioré les occasions pour les consommateurs d'accéder et de participer à nos procédés d'arbitrage et nos processus d'élaboration de politiques.

Exercice 2019-2020 – Évaluer l'efficacité de notre programme de réunions communautaires et mettre en œuvre toute amélioration jugée appropriée. Multiplier les mécanismes de communication et de rétroaction pour permettre aux consommateurs de participer à l'élaboration des politiques de la Commission.

Exercice 2020-2021 – Évaluer l'efficacité des réunions communautaires et mettre en œuvre toute amélioration jugée appropriée. Évaluer les canaux de communication disponibles pour faire participer les consommateurs au processus d'élaboration des politiques et mettre en œuvre les changements jugés appropriés.

Exercice 2021-2022 – Poursuivre les initiatives décrites plus haut.

*Outils de mise en œuvre* – Audiences publiques et vidéo, réunions communautaires et télérencontres, présentations à l'intention des consommateurs, lettres de commentaires,

surveillance d'un procédé, médias sociaux, sites Web, personne-ressource à la CEO et procédés d'arbitrage.

**Examen des règles et frais en matière de service à la clientèle** : Nous passons en revue les règles en matière de service à la clientèle des distributeurs de gaz naturel et d'électricité et celles des fournisseurs de compteurs divisionnaires. Nous terminerons tôt en 2019 la première phase de cet examen qui porte sur les débranchements et les activités connexes.

Exercice 2019-2020 – Terminer la deuxième phase de l'examen portant sur les règles et les frais liés à la gestion des comptes clients, les erreurs de facturation et les exigences en matière de déclaration.

Exercice 2020-2021 – Le cas échéant, mettre en œuvre les nouvelles règles en matière de service à la clientèle des distributeurs de gaz naturel et d'électricité et celles des fournisseurs de compteurs divisionnaires, et appliquer les nouveaux frais.

Exercice 2021-2022 – Surveiller l'efficacité et l'incidence sur les consommateurs des nouvelles règles.

*Outils de mise en œuvre* – Sondages auprès des consommateurs, rapports établis par les titulaires de permis et autres entités réglementées, recherche auprès des consommateurs, table ronde des consommateurs, consultation auprès des intervenants, modifications apportées au code et aux règles et ordonnances approuvant les tarifs.

**Programme d'aide aux impayés d'énergie (AIE)** : Pour déterminer dans quelle mesure le programme d'aide financière d'urgence dans le cadre du PAECFR répond aux besoins des consommateurs d'énergie à faible revenu, nous évaluons la conception et la prestation du programme dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel.

Exercice 2019-2020 – Développer et mettre en œuvre des modifications à la conception et la prestation du programme, selon les besoins.

Exercice 2020-2021 – Surveiller la prestation du programme.

Exercice 2021-2022 – Passer le PAECFR en revue en ce qui a trait à l'impact du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité et aux critères établis lors de l'évaluation de 2018-2019.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche auprès des consommateurs, liaison avec les organismes de services sociaux du programme AIE, groupe de travail sur l'aide financière, rapports établis par les titulaires de permis et autres entités réglementées, table ronde des consommateurs, consultation auprès des intervenants, modifications au code et aux règles et communications auprès des consommateurs

**Renforcement de la responsabilité des services publics envers les consommateurs :** Pour veiller à ce que les distributeurs et les transporteurs de gaz naturel et d'électricité continuent à créer de la valeur pour les consommateurs dans un environnement changeant, nous améliorerons les exigences de déclaration par les services publics de la qualité des services qu'ils fournissent à leurs clients.

Exercice 2019-2020 – Mettre au point de nouvelles mesures de fiabilité et exigences en matière de déclaration pour les distributeurs et les transporteurs d'électricité.

Exercice 2020-2021 – Mettre en œuvre les nouvelles mesures de fiabilité et exigences en matière de déclaration pour les distributeurs et les transporteurs d'électricité.

Exercice 2021-2022 – Surveiller la mise en œuvre des réformes réglementaires adoptées. Évaluer les mesures de la fiabilité et du service dans le secteur du gaz naturel pour repérer les éléments susceptibles d'amélioration.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, analyse, mobilisation des consommateurs, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services publics, modifications apportées au code et rapports établis par les titulaires de permis

**Surveillance du marché de gros :** Pour s'assurer que la surveillance du marché de gros demeure adéquate et appropriée à la lumière de l'initiative de renouvellement du marché de la SIERE et d'autres éléments d'un environnement changeant, nous examinerons le mandat, les processus et les pratiques du Comité de surveillance du marché.

Exercice 2019-2020 – Recenser les réformes visant à améliorer le travail du Comité de surveillance du marché.

Exercice 2020-2021 – Mettre en œuvre les réformes et surveiller leur efficacité.

Exercice 2021-2022 – Continuer de surveiller l'efficacité des réformes.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, consultation auprès des intervenants, établissement de rapports et modifications apportées aux instruments ayant trait au travail du Comité de surveillance du marché.

## **D. But stratégique : La Commission possède les ressources et les processus appropriés à l'environnement changeant.**

### PROGRAMMES ET ACTIVITÉS CLÉS

**Amélioration du processus d'arbitrage** : Pour veiller à ce que notre propre organisation et nos processus demeurent souples et adaptés aux besoins changeants, nous élaborons et mettons en œuvre des mesures pour mieux garantir que notre examen des requêtes liées au coût de service de la distribution d'électricité est proportionné et aligné sur la méthode fondée sur le rendement adoptée pour la réglementation.

Exercice 2019-2020 – Poursuivre la mise en œuvre des améliorations apportées au processus, surtout pour intégrer la nouvelle approche relative à l'analyse comparative au niveau du programme.

Exercice 2020-2021 – Poursuivre la mise en œuvre des améliorations apportées au processus et surveiller leur efficacité.

Exercice 2021-2022 – Déterminer si d'autres améliorations s'imposent, surtout en ce qui a trait à la mise en œuvre de l'analyse comparative au niveau du programme.

*Outils de mise en œuvre* – Consultation auprès des intervenants, modifications aux règles de pratique et de procédure, orientation fournie aux titulaires de permis et autres entités réglementées

**Évaluation de la Politique sur les regroupements de services publics (FAD<sup>1</sup>)** : La Commission examinera la politique sur les FAD afin d'évaluer dans quelle mesure elle répond aux objectifs qui y sont énoncés et dans le but de repérer et de mettre en œuvre toute modification qui pourrait être nécessaire.

Exercice 2019-2020 – Nous nous pencherons sur notre expérience de la politique sur les FAD comme elle a été appliquée depuis sa mise en œuvre et nous cernerons les points devant être modifiés.

Exercice 2020-2021 – Terminer l'élaboration et la mise en œuvre de toute modification proposée.

<sup>1</sup> Fusions, acquisitions et désaisissements

Exercice 2021-2022 – Surveiller la mise en œuvre de toute modification apportée et des résultats, selon le cas.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux entités réglementées et procédés d'arbitrage.

**Amélioration du rendement de la CEO** : Pour faire en sorte que notre organisation dispose de l'expertise, des ressources et des processus appropriés pour faire face à l'environnement changeant, nous déterminerons quels sont les attributs de tribunaux hautement performants et établirons un cadre au moyen duquel l'amélioration continue sera encouragée, mesurée et assurée.

Exercice 2019-2020 – Évaluer le rendement de la Commission par rapport aux tribunaux hautement performants et cerner les secteurs susceptibles d'amélioration.

Exercice 2020-2021 – Évaluer notre rendement dans le contexte du nouveau cadre et s'attaquer aux secteurs susceptibles d'amélioration.

Exercice 2021-2022 – Continuer d'évaluer notre rendement dans le contexte du nouveau cadre et de s'attaquer aux secteurs susceptibles d'amélioration.

*Outils de mise en œuvre* – Recherche, sondages et consultations internes et externes, communications internes et externes et établissement de rapports

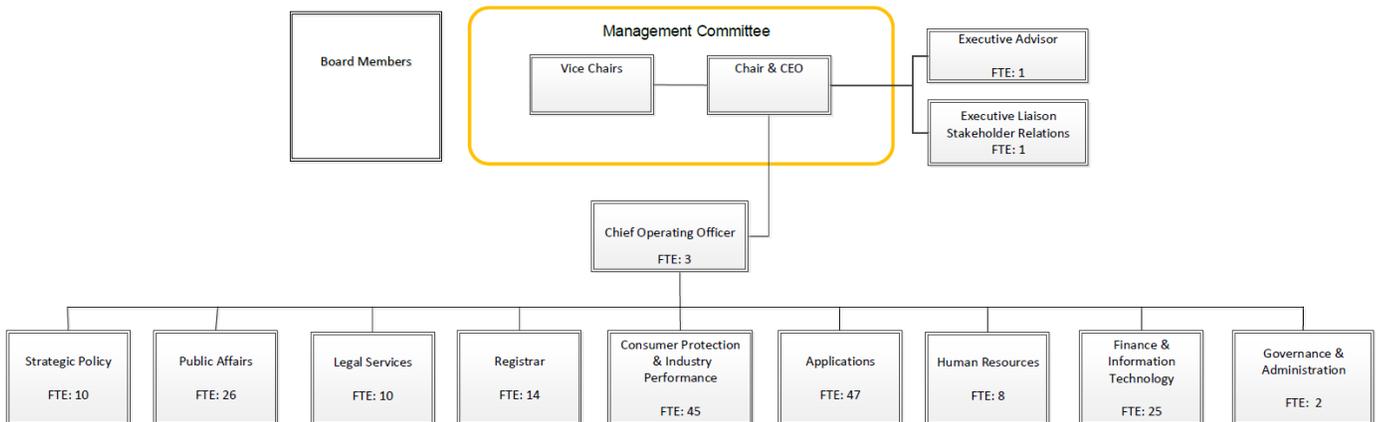
# Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

Nous avons prévu les ressources nécessaires pour entreprendre les programmes et les activités décrits plus haut.

L'effectif prévu au budget pour la période de planification est de 192 équivalents temps plein pour ce qui est des membres du personnel, six équivalents temps plein à titre de membres du conseil d'administration, deux vice-présidents et un président et chef de la direction, comme il est indiqué plus loin dans la section sur le budget de 2019-2022. Cet effectif est nécessaire pour atteindre les buts stratégiques énoncés dans le plan stratégique de la CEO et pour réaliser le travail proposé dans le Plan énergétique à long terme.

Notre organigramme est fourni ci-dessous.

## Ontario Energy Board



## Évaluation et atténuation des risques – de 2019 à 2022

Nous avons effectué une évaluation exhaustive des risques opérationnels et nous continuons d'identifier et de mettre en œuvre des contrôles adéquats pour limiter les risques. Notre processus officiel d'évaluation des risques a été mis au point avec l'aide de MNP, un important cabinet de consultation en gestion. Il comporte les étapes suivantes :

1. confirmer les risques existants et déterminer les risques nouveaux ou émergents ayant trait aux objectifs opérationnels (tels qu'ils sont décrits dans la section Programmes et activités ci-dessus);
2. évaluer les risques et leurs conséquences;
3. déterminer la bonne approche en matière de réaction aux risques et d'atténuation; et
4. mettre en place des mesures d'atténuation des risques et des contrôles adéquats, et surveiller à la fois leur efficacité et les risques résiduels pour l'organisation.

Les catégories de risques, les contrôles et les mesures d'atténuation et les risques résiduels sont définis dans le Registre des risques d'entreprise de la CEO, figurant à l'annexe A. Ce registre a été examiné par le Comité de gestion de la CEO et par notre équipe de direction.

Au cours de l'année écoulée, il y a eu une légère augmentation des risques résiduels définis dans deux catégories de risques décrites dans le Registre des risques d'entreprise de la CEO. Les changements survenus dans les deux catégories de risques sont décrits en détail ci-après :

### Registre des risques d'entreprise : Résumé des changements

N° 1 Politiques gouvernementales et surveillance				
Risque inhérent	Le volume et la complexité des nouveaux programmes et nouvelles initiatives du gouvernement peuvent limiter la capacité de la CEO à réagir aux changements en temps opportun, ce qui influe sur sa capacité d'exécuter efficacement son rôle réglementaire.			
Évolution du risque et contrôles	Nouveau gouvernement et possibilité de nouveaux éléments ou programmes, comme l'on peut s'y attendre lorsqu'il y a un changement de gouvernement. Augmentation marquée du nombre de demandes de renseignements.			
Cote du risque	2017		2018	
	Probabilité	Incidence	Probabilité	Incidence
	4	5	 5	5
N° 5 Gestion de l'information				
Risque inhérent	Les aspects des processus de gestion de l'information (physiques et numériques) qui ne sont pas suffisamment évolutifs pourraient ne pas garantir l'exactitude, l'intégrité, la confidentialité, la fiabilité et l'accessibilité des données (utilisation ou accès non autorisé, divulgation, modification ou perte accidentelle de données), plus le nombre de dossiers augmente.			
Évolution du risque et contrôles	Une note plus élevée a été attribuée à la gestion de l'information en raison de la constatation que le volume et le type de demandes sont à la hausse, d'où la nécessité de disposer de plus de ressources pour répondre aux demandes et pour s'assurer que les bons renseignements sont fournis.			
Cote du risque	2017		2018	
	Probabilité	Incidence	Probabilité	Incidence

	2	3	2	 4
--	---	---	---	---

## Initiatives impliquant des tiers

La CEO a eu recours à des tiers pour l'aider à mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité (POAFE). De plus amples détails au sujet du POAFE et de sa prestation figurent ci-dessous.

### Contexte

Le POAFE est administré par la CEO et offre une aide relative à la facture d'électricité aux consommateurs d'électricité à faible revenu. Un prestataire de service central gère la réception et le traitement des demandes. Ces demandes contiennent des renseignements de nature délicate, comme le revenu du ménage, les numéros d'assurance sociale et les dates de naissance.

### ICF Canada

La CEO a retenu les services d'ICF pour mener à bien le POAFE. ICF fournit, entre autres, le système informatique central qui permet aux consommateurs de déposer une demande en vertu du POAFE par l'entremise d'un portail Web. De plus, ce système lie les consommateurs aux distributeurs d'électricité, au ministère des Finances et au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires dans le cadre du processus de traitement de la demande et de détermination de l'admissibilité.

Le contrat de services s'étend sur cinq ans (avec une option de prolongation de trois ans) sur la base d'un prix fixe et de certains frais par demande une fois que les chiffres prévus sont dépassés.

ICF a été sélectionné dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. La CEO examine et surveille le rendement de l'ICF de façon continue. Tous les paiements versés à l'ICF sont examinés et approuvés par un membre de l'équipe de direction de la Commission, et peuvent faire l'objet d'une vérification, à la discrétion de la CEO.

### Organismes de réception des demandes en vertu du POAFE

La CEO a également conclu des accords avec plus de 125 organismes communautaires (pour la réception des demandes) relativement à l'exécution du POAFE. La mobilisation de ces organismes communautaires garantit que le Programme atteint une population très large de ménages à faible revenu.

Les organismes communautaires sont rémunérés en fonction du nombre de demandes qu'ils reçoivent en un mois. Tous les montants versés aux organismes communautaires sont comparés aux données figurant sur les demandes que l'ICF a reçues de la part de ces organismes. Le personnel de la CEO confirme les montants totaux et un membre de l'équipe de direction approuve les montants avant que les paiements soient autorisés. Les pistes de vérification pour tous les paiements versés aux organismes sont conservées dans la base de données de l'ICF conformément aux normes stipulées dans le contrat de l'ICF.

# MESURES DU RENDEMENT

## Nouveau cadre de mesure du rendement axé sur les résultats

La CEO est à mettre en œuvre un nouveau cadre de mesure du rendement axé sur les résultats afin de déterminer si ses règlements permettent d'atteindre les résultats prévus et souhaités dans le secteur de l'énergie de l'Ontario.

Dans le passé, nous avons fait le suivi de notre rendement par le biais de l'atteinte de jalons du projet précis sur une période donnée. Même si cette pratique se poursuivra, nous mesurerons également nos progrès à l'avenir en fonction de buts et de résultats organisationnels plus vastes. Le but est d'évaluer les effets cumulatifs de la gamme complète des activités opérationnelles, stratégiques et d'élaboration de politiques que l'organisation entreprend d'une année à l'autre.

Le cadre de mesure du rendement axé sur les résultats comporte deux volets : un modèle logique, qui décrit comment les divers secteurs de la CEO travaillent ensemble pour réaliser les objectifs clés de l'organisation dans son ensemble, et un ensemble d'indicateurs, qui sont des paramètres spécifiques pour mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats. Le modèle logique et le Cadre de mesure du rendement axé sur les résultats se trouvent à l'Annexe B.

En tout, 19 indicateurs de rendement ont été mis au point à l'égard de chacun des neuf résultats énoncés dans le cadre de mesure du rendement axé sur les résultats. Ces indicateurs, qui mesurent le montant ou le rythme d'évolution relativement à un état particulier, au coût ou au niveau d'activité au fil du temps, permettent d'évaluer et de quantifier les progrès de la CEO vers certains résultats. Certains indicateurs, comme le recours à un sondage annuel pour évaluer la confiance des consommateurs envers la CEO, permettent de mesurer directement l'évolution. D'autres, comme le taux de pénétration de la production d'électricité décentralisée et en amont du compteur, sont des mesures indirectes de changements dans les choix et le contrôle des consommateurs. Et d'autres encore, comme la variation du coût pour les consommateurs, emploient des comparaisons longitudinales pour évaluer les changements globaux au fil du temps. Nous prévoyons effectuer une mesure initiale des résultats en 2018 au cours de l'année qui vient. Cette activité mettra à l'épreuve le fonctionnement du cadre de mesure du rendement, aidera à établir les bonnes bases de référence, confirmera les objectifs stratégiques prévisionnels ou les redéfinira, et permettra d'effectuer tout ajustement jugé nécessaire.

À partir de maintenant, le rendement sera mesuré en fonction du Cadre de mesure du rendement sur une base annuelle. Non seulement les résultats soutiendront-ils notre évaluation du rendement, mais ils contribueront aussi à cerner le besoin de modifier ou d'accroître les initiatives en matière de réglementation conçues pour favoriser un résultat particulier.

Une fois que nous aurons acquis de l'expérience avec le cadre de mesure du rendement, nous étudierons la meilleure façon de l'intégrer à notre cadre actuel consistant en un tableau de bord fondé sur les résultats.

## Mesures de la collaboration avec les consommateurs et les entités réglementées

La CEO a établi un ensemble de mesures axées sur les activités qui régissent sa collaboration avec les consommateurs et les entités réglementées. Nous ferons un suivi de notre rendement en fonction de ces mesures durant l'année à venir. Comme il a été mentionné plus haut, la CEO lancera au cours de la période de planification allant de 2019 à 2022 plusieurs initiatives qui feront fond sur le travail déjà entrepris en 2018 en ce qui a trait à l'excellence en matière de réglementation. Dans le cadre de ces initiatives, nous passerons en revue nos mesures actuelles afin d'évaluer si elles sont toujours pertinentes et harmonisées avec les attentes des intervenants à l'égard d'un organisme de réglementation réceptif.

### Mesures de la collaboration avec les consommateurs et les entités réglementées

ACTIVITÉ DE LA CEO	OBJECTIF	MESURES 2019-2022 (%)
Appels des consommateurs	Répondre aux appels entrants dans les 20 secondes	90
Correspondance des consommateurs	Répondre à la correspondance générale dans les 10 jours ouvrables	85
Messages vocaux des consommateurs	Répondre aux messages reçus sur le répondeur avant 12 h 30 le même jour	80
Messages vocaux des consommateurs	Répondre aux messages reçus sur le répondeur après 12 h 30 le jour ouvrable suivant avant 12 h 30	80
Satisfaction des consommateurs	Note du sondage sur la satisfaction générale	80
Lettres de plaintes de consommateurs	Envoyer des lettres de suivi des plaintes au consommateur dans les deux jours ouvrables	80
Lettres de plaintes de consommateurs	Envoyer une lettre de suivi après réception d'une réponse du titulaire de permis dans les deux jours ouvrables	80
Demandes de renseignements de consommateurs	Envoyer des lettres de réponse aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables	80
Demandes de renseignements des relations avec l'industrie	Répondre aux demandes de renseignements des relations avec l'industrie dans les 10 jours ouvrables	90
Demandes relatives à la réglementation	Rendre les décisions définitives conformément aux mesures établies par le Comité de gestion (voir le tableau suivant)	80
Processus lié à l'Espace innovation	Rencontrer les parties concernées dans les 20 jours suivant la demande initiale en ce sens	100
Processus lié à l'Espace innovation	Rendre une décision, au besoin, au sujet de la proposition déposée dans l'Espace conformément aux paramètres établis	100

Les paramètres concernant les demandes sont fondés sur les normes de rendement suivantes pour la prise des décisions finales relativement aux différents types de propositions. La CEO a commencé à établir les normes de rendement en matière d'arbitrage dans le cadre de ses travaux continus liés à l'excellence réglementaire. Certains paramètres concernant les demandes touchant la réglementation, et les normes de rendement qui y sont associées, décrites ci-dessous pourraient être modifiés pendant la période de planification 2019-2022.

**Temps total écoulé pour la prise d'une décision par la CEO (jours civils) par type de demande**

<b>TYPE DE DEMANDE</b>	<b>PROCESSUS ÉCRIT</b>	<b>PROCESSUS ORAL</b>
Franchise municipale ou certificat	90	205
Autorisation pour la construction ou désignation des installations de stockage de gaz	130	210
Forage de puits	130	210
Permis	90	210
Examen d'un avis d'intention prévu à l'article 80 ou 81 en vertu de l'article 82 (production, transmission, interdiction de répartition des droits de propriété)	170	220
Article 86 (changement de propriété ou contrôle des systèmes)	130	180
Tarifs de distribution	185	235
Tarifs de distribution (rationalisés)	140	S.O.
Dépôt de documents relatifs à l'ajustement trimestriel des tarifs – gaz	21	S.O.
Demande générale	120	170
Décision de l'Espace innovation (au besoin)	185	S.O.

# Budget de 2019-2022

## Budget lié à l'article 26

Le budget pour la période de planification 2019-2022 s'aligne principalement sur le cadre financier approuvé établi dans le budget de 2018-2021. Le budget de 2019-2022 comprend une légère augmentation de 0,2 % pour l'exercice 2019-2020 et une augmentation de 0,1 % pour l'exercice 2020-2021, en comparaison du budget de 2018-2021.

L'effectif prévu au budget reste le même que pour le budget de 2018-2021. L'effectif prévu au budget pendant la période de planification est de 192 équivalents temps plein pour ce qui est des membres du personnel, six équivalents temps plein à titre de membres du conseil d'administration, deux vice-présidents et un président et chef de la direction, comme il est indiqué plus haut dans la discussion relative aux ressources nécessaires pour atteindre les buts et objectifs.

Le budget de 2019-2022 (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement) augmente chaque année pendant la période de planification afin de prendre en compte des facteurs tels que l'inflation et l'augmentation du loyer.

Le budget de 2019-2022 comprend des dépenses en immobilisations d'environ 3,4 millions de dollars pour des améliorations locatives et de l'équipement de bureau et audiovisuel, ainsi que des dépenses de fonctionnement associées de 0,3 million de dollars relatives à la rénovation des bureaux de la CEO. Les rénovations nécessaires comprennent ce qui suit :

- Le réaménagement des bureaux de la CEO, et notamment des salles d'audience et de réunion publique, afin d'offrir un meilleur accès aux installations de la CEO aux consommateurs et aux intervenants, d'héberger la fonction étendue d'Affaires publiques de la CEO et d'améliorer les synergies entre les divisions et les opérations en regroupant les divisions et les services dans les mêmes locaux. Le budget de réaménagement de l'espace au cours des trois prochaines années est de 2,3 millions de dollars de dépenses en immobilisations (1,6 million de dollars d'améliorations locatives, 0,6 million de dollars d'équipement audiovisuel et 0,1 million de dollars de mobilier), et des dépenses de fonctionnement associées de 0,2 million de dollars pour la majeure partie des travaux prévus pendant l'exercice financier 2019-2020 (coût total de 1,8 million de dollars).

L'équipement audiovisuel dans nos deux salles d'audience date de plus de 13 ans et a besoin d'être remplacé. Cet équipement, qui comprend des appareils audio et vidéo, des ordinateurs, des projecteurs, des moniteurs, le câblage et les connecteurs, n'est pas équipé de la technologie IP/Smart. L'absence de cette technologie limite notre capacité d'assurer l'automatisation nécessaire pour permettre la diffusion sur le Web, la diffusion vidéo en continu et l'accès à distance requis pour une forte participation numérique dans nos processus d'audience. De plus, compte tenu de son ancienneté, cet équipement est susceptible de défaillance, et il devient de plus en plus difficile de remplacer ou de réparer le matériel défaillant.

Le remplacement de cet équipement par du nouveau matériel basé sur la technologie IP présentera des avantages tant pour les participants de l'industrie que pour les consommateurs et les intervenants du milieu des affaires, facilitant leur participation aux audiences et aux consultations sans qu'ils aient à se rendre aux bureaux de la CEO. Cela rendra aussi l'expérience d'une audience plus solide et moins vulnérable à une défaillance technique.

- Assurer le maintien en état des locaux existants de la CEO en remplaçant l'infrastructure vieillissante comme la moquette, le système de CVCA, le mobilier et l'équipement de bureau (qui n'a pas été remplacé depuis la première grande rénovation des installations de la CEO en 2004) afin de veiller à ce que les bureaux soient sûrs pour les employés et le public. Le budget de maintien au cours des trois prochaines années est de 1,1 million de dollars pour les dépenses en immobilisations (1 million pour les améliorations locatives et 0,1 million pour le mobilier), et les dépenses de fonctionnement associées sont de 0,1 million de dollars.

Le projet de rénovation était reflété dans le budget approuvé de 2018-2021, mais a subséquemment été reporté. Ce projet sera financé à même le solde de notre réserve de fonctionnement, comme il a été proposé dans le budget de 2018-2021.

À titre d'organisme autofinancé, la CEO a mis en place une réserve de fonctionnement. La réserve est ajustée chaque année. Cette réserve vise principalement à financer nos activités en cas d'insuffisance de revenus ou de dépenses imprévues. Elle sert également à gérer les flux de trésorerie et à satisfaire aux besoins en matière de fonds de roulement. La réserve de fonctionnement peut s'élever à 20 % de notre besoin de financement annuel actuel. Au cours de la période de planification 2019-2022, la réserve de fonctionnement se situera entre 10 et 20 %, car nous avons l'intention d'en utiliser une partie pour financer environ 3,7 millions de dollars des travaux de rénovation prévus au budget de 2019-2022.

Les revenus provenant des pénalités administratives exigibles auprès des sociétés réglementées en vertu de l'article 112.5 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* ne sont pas utilisés pour réduire les coûts évalués dans le contexte du *Modèle d'évaluation des coûts* de la CEO et ne sont pas inclus dans le budget de la CEO. Le fonds des pénalités administratives ne peut servir à l'interne qu'à l'appui des activités liées à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs et aux autres activités menées dans l'intérêt public.

Un taux d'intérêt de 2,1 % a été supposé pour la réserve de fonctionnement et le solde accumulé dans le fonds des pénalités administratives.

## Budget de 2019-2022 de la CEO (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement)

<i>Unités en milliers de dollars</i>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2021-2022</b>
<b>Revenus :</b>			
Recouvrement des coûts généraux	43 012	44 636	45 725
Frais de permis	430	430	430
Intérêts créditeurs	313	289	289
Revenus divers	7	7	7
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 365	1 154	1 720
<b>Total des revenus</b>	<b>45 127</b>	<b>46 516</b>	<b>48 171</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>45 127</b>	<b>46 516</b>	<b>48 171</b>
<b>Dépenses en immobilisations :</b>			
Améliorations locatives	790	1 760	50
Mobilier et équipement de bureau	50	150	25
Équipement informatique	300	400	400
Logiciels	1 110	1 080	1 120
Matériel audiovisuel	300	300	0
<b>Total des dépenses en immobilisations</b>	<b>2 550</b>	<b>3 690</b>	<b>1 595</b>
<b>Total des quotes-parts avant rajustement</b>	<b>45 562</b>	<b>48 326</b>	<b>47 320</b>
<b>Ajustement de la réserve de fonctionnement</b>	<b>(1 265)</b>	<b>(2 345)</b>	<b>(75)</b>
<b>Total des quotes-</b>	<b>44 297</b>	<b>45 981</b>	<b>47 245</b>

### Budget lié à l'article 30

Les frais liés à l'article 30 ne sont pas pris en compte dans le budget de 2019-2022 présenté ci-après. Il s'agit des frais de processus réglementaires occasionnés dans le contexte de procédures et de processus de consultation particuliers. Ils sont récupérés auprès des entités réglementées par l'entremise des décisions d'attribution des coûts prises par la CEO relativement à ces procédures et processus. Le budget des frais liés à l'article 30 présenté ci-dessous s'élève à 5,5 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020, à 5 millions de dollars pour l'exercice 2020-2021 et à 5 millions de dollars pour l'exercice 2021-2022.

Unités en milliers de dollars	Budget de 2019-2022			Prévision	Données réelles
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2018-2019	2017-2018
<b>Article 30</b>	<b>5 500</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>4 873</b>	<b>3 083</b>

Certaines procédures et certains processus de consultation s'échelonnent sur plusieurs exercices financiers. La CEO finance ces procédures et consultations à même sa réserve de fonctionnement, jusqu'à ce que les coûts soient finalement recouverts en vertu de l'article 30 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*.

## Budget lié au paragraphe 79.2

Les frais liés au paragraphe 79.2 sont les frais liés à l'administration du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité (POAFE). La CEO a donc établi son budget ayant trait aux frais liés au paragraphe 79.2 en supposant qu'elle serait responsable de l'administration du POAFE pendant les trois années complètes de la période de planification; cependant, les frais liés aux publications, aux médias et à la publicité ne sont pas pris en compte pendant la période de planification de 2019 à 2022.

Unités en milliers de dollars	Budget de 2019-2022			Prévision	Données réelles
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2018-2019	2017-2018
<b>Paragraphe 79.2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>1 591</b>

Au cours de l'exercice 2017-2018, le paragraphe 79.2 a occasionné 1,6 million de dollars de frais liés aux publications, aux médias et à la publicité relativement au PAOFE.

## Résumé des prévisions pour 2018-2019

Les prévisions pour 2018-2019 établies en décembre 2018 font état d'une sous-utilisation du budget de 1,7 million de dollars (environ 4 %), ce qui reflète une sous-utilisation du budget destiné aux publications, aux médias et à la publicité du fait qu'il n'est pas prévu que la campagne publicitaire de la CEO commence dans l'année en cours. Certains projets ayant un impact sur les coûts de consultation et les dépenses en immobilisations ont été reportés sur d'autres exercices financiers afin de prendre en compte d'autres priorités stratégiques. L'ajustement de la réserve de fonctionnement a été modifié en raison du report de la rénovation des bureaux de la CEO, et elle est conforme au maximum permis de 20 % pour la réserve de fonctionnement.

### Prévisions pour 2018-2019 (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement)

Unités en milliers de dollars	Prévision	Budget	Écart	
			\$	%
<b>Revenus :</b>				
Recouvrement des coûts généraux	39 652	41 086	(1 434)	(3 %)
Frais de permis	434	402	32	8 %
Intérêts créditeurs	293	125	168	134 %
Revenus divers	7	5	2	40 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 367	1 480	(113)	(8 %)
<b>Total des revenus</b>	<b>41 753</b>	<b>43 098</b>	<b>(1 345)</b>	<b>(3 %)</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>41 753</b>	<b>43 098</b>	<b>(1 345)</b>	<b>(3 %)</b>
<b>Dépenses en immobilisations :</b>				
Améliorations locatives	20	184	(164)	(89 %)
Mobilier et équipement de bureau	27	101	(74)	(73 %)
Équipement informatique	238		(160)	(40 %)
Logiciels	793	1 110	(317)	(29 %)
Matériel audiovisuel	19	150	(131)	(87 %)
<b>Total des dépenses en immobilisations</b>	<b>1 097</b>	<b>1 943</b>	<b>(846)</b>	<b>(44 %)</b>
<b>Total des quotes-parts avant rajustement</b>	<b>40 749</b>	<b>43 029</b>	<b>(2 280)</b>	<b>(5 %)</b>
<b>Ajustement de la réserve de fonctionnement</b>	<b>114</b>	<b>(459)</b>	<b>573</b>	<b>(125 %)</b>
<b>Total des quotes-parts</b>	<b>40 863</b>	<b>42 570</b>	<b>(1 707)</b>	<b>(4 %)</b>

## Résumé financier pour 2017-2018

Selon les résultats financiers de 2017-2018, le budget a été sous-utilisé de 2,5 millions de dollars (environ 6 %). Cette sous-utilisation est attribuable à un certain nombre de facteurs, notamment : le report du projet d'innovation à d'autres exercices financiers, des frais de réunion et de déplacements plus bas, la sous-utilisation des services de consultation et des services professionnels par suite du report de certains projets afin de prendre en compte d'autres priorités stratégiques.

### Résultats financiers en 2017-2018 (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement)

Unités en milliers de dollars	Données réelles	Budget	Écart	
			\$	%
<b>Revenus :</b>				
Recouvrement des coûts généraux	37 422	40 385	(2 963)	(7 %)
Frais de permis	396	373	23	6 %
Intérêts créditeurs	171	111	60	54 %
Revenus divers	7	5	2	40 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 172	1 106	66	6 %
<b>Total des revenus</b>	<b>39 168</b>	<b>41 980</b>	<b>(2 812)</b>	<b>(7 %)</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>39 168</b>	<b>41 980</b>	<b>(2 812)</b>	<b>(7 %)</b>
<b>Dépenses en immobilisations :</b>				
Améliorations locatives	119	1 860	(1 741)	(94 %)

Mobilier et équipement de bureau	56	300	(244)	(81 %)
Équipement informatique et logiciels connexes	1 473	1 550	(77)	(5 %)
Matériel audiovisuel	11	150	(139)	(93 %)
<b>Total des dépenses en immobilisations</b>	<b>1 659</b>	<b>3 860</b>	<b>(2 201)</b>	<b>(57 %)</b>
<b>Total des quotes-parts avant rajustement</b>	<b>39 081</b>	<b>44 245</b>	<b>(5 164)</b>	<b>(12 %)</b>
<b>Ajustement de la réserve de fonctionnement</b>	<b>400</b>	<b>(2 245)</b>	<b>2 645</b>	<b>(118 %)</b>
<b>Total des quotes-parts</b>	<b>39 481</b>	<b>42 000</b>	<b>(2 519)</b>	<b>(6 %)</b>

## Hypothèses concernant la technologie de l'information (TI)

Le plan de la technologie de l'information (TI) expose les programmes et activités qui appuient le mandat, la mission et la vision de la CEO. Le plan tire parti des forces, relève les défis et fait en sorte que nous disposions des capacités en matière de technologie et de l'expertise nécessaire pour remplir notre mandat de manière efficace et efficiente, et ce, à un coût gérable et abordable.

Les initiatives principales de la TI au cours de la période de planification de trois ans comprennent l'amélioration de la cybersécurité, l'amélioration de l'analyse et de l'établissement de rapports, la mise en place de nouveaux outils pour les consommateurs, l'amélioration du site Web et l'automatisation des processus.

Les investissements en TI pendant la période de planification visent à créer une valeur à un coût raisonnable. Les investissements proposés sont résumés dans le tableau ci-dessous :

### Dépenses en immobilisations prévues au budget concernant la TI, par catégorie

Catégorie	EF 2019-2020	EF 2020-2021	EF 2021-2022
	Capex	Capex	Capex
Systèmes opérationnels (logiciels mentionnés dans la section sur le budget)	1 110 000 \$	1 080 000 \$	1 120 000 \$
Informatique d'utilisateur final (logiciels mentionnés dans la section sur le budget)	100 000 \$	150 000 \$	150 000 \$
Infrastructure	500 000 \$	550 000 \$	250 000 \$

(équipement informatique et audiovisuel mentionné dans la section sur le budget)			
<b>Total</b>	<b>1 710 000 \$</b>	<b>1 780 000 \$</b>	<b>1 520 000 \$</b>

Les **Systèmes opérationnels** sont définis comme étant les initiatives visant à mettre à niveau ou à remplacer les systèmes technologiques qu'utilisent les employés et les intervenants externes de la CEO comme l'industrie et les consommateurs. Ces systèmes comprennent notre site Web, les e-services pour le dépôt de documents réglementaires, les systèmes financiers, les systèmes des RH, ainsi que le *Pivotal Contact Resource Management System (CRM)* et le *HP Enterprise Content Management System (CMS)*. Ces deux systèmes constituent le noyau de nos systèmes administratifs, que nous utilisons pour gérer nos dossiers et nos processus de réglementation.

Par **informatique d'utilisateur final**, on entend les initiatives visant à mettre à niveau ou à remplacer le matériel informatique destiné aux utilisateurs finaux, notamment les ordinateurs portatifs, les ordinateurs de bureau, les imprimantes, les téléphones cellulaires, les téléphones de bureau ainsi que les applications client comme MS Office et Adobe.

**Infrastructure** se rapporte aux initiatives visant à mettre à niveau ou à remplacer la technologie sous-jacente de la CEO en appui de nos systèmes opérationnels. Cela comprend les serveurs, les réseaux, le câblage, l'équipement de télécommunication, le matériel dans la salle de serveurs, les unités de stockage, les bases de données, les systèmes d'exploitation pour serveurs, la technologie dans les salles d'audience et les systèmes de gestion de la technologie.

# Plan de communication

## Contexte

Le plan d'activités reflète l'orientation stratégique définie dans le récent plan stratégique de la CEO et se fonde sur les travaux qui y sont proposés et sur les réalisations des dernières années. Le plan stratégique met l'accent sur notre rôle en vue de soutenir et de guider l'évolution continue du secteur de l'énergie de l'Ontario d'une manière qui présente des avantages pour tous les consommateurs d'énergie de l'Ontario.

Par ailleurs, en 2018, notre Comité consultatif sur l'innovation a publié son rapport faisant état de recommandations en vue de faire avancer notre travail en matière de réglementation de manière à répondre aux exigences d'un secteur de l'énergie en évolution. Les recommandations énoncées dans le rapport du comité serviront également à éclairer les initiatives continues d'élaboration des politiques en matière de réglementation.

## Publics cibles

Nos communications au cours de la période de planification de trois ans s'adresseront tant aux publics internes qu'externes.

Les publics internes incluent les membres du conseil d'administration et les employés de la CEO.

Les publics externes incluent les consommateurs (résidentiels, commerciaux, institutionnels et industriels), les entités que nous réglementons, d'autres organismes publics dans le secteur de l'énergie, les associations de l'industrie, les défenseurs des droits des consommateurs, les organismes de services sociaux, les collectivités locales, les leaders d'opinion et les médias ainsi que le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines et le personnel du ministère.

## Principaux thèmes

Plusieurs thèmes clés seront à la base de nos communications. Les voici :

- Nous pouvons renforcer la confiance des consommateurs dans la CEO et le secteur en montrant que nous tenons les services publics responsables, en harmonisant les intérêts des distributeurs et des consommateurs et en protégeant les consommateurs, incluant les plus vulnérables.
- Nous créons de la valeur pour les consommateurs et le secteur en garantissant une approche intégrée et axée sur les consommateurs relativement aux demandes d'arbitrage et aux travaux d'élaboration des politiques.
- Nous sommes déterminés à nous assurer que notre approche en matière de réglementation suit le rythme d'évolution du secteur de l'énergie et les attentes changeantes des consommateurs.

## Activités proposées

Nous proposons d'entreprendre diverses activités de communication au cours de la période de planification de trois ans. Ces activités sont conçues pour montrer l'impact de nos travaux en tant qu'organisme de réglementation économique et de protection des consommateurs.

Ces activités de communication comprendront :

- Poursuivre les activités de communication et de sensibilisation afin d'accroître la confiance des consommateurs résidentiels et commerciaux dans la CEO et le secteur. Les progrès seront mesurés à l'aide des indicateurs de référence établis en 2017 et mis à jour en 2018.
- Mettre en œuvre des programmes de communications intégrées afin de mobiliser et d'informer les consommateurs au sujet des efforts que nous déployons pour protéger et habiliter les consommateurs.
- Élargir notre programme de mobilisation et de sensibilisation du public afin de recueillir les points de vue des consommateurs concernant notre travail, tant au niveau de l'adjudication que de l'élaboration des politiques, et les intégrer à notre travail.

# Annexe B – Registre des risques d'entreprise de la CEO

## Registre des risques d'entreprise

Registre des risques d'entreprise								Évaluation de 2018		
#	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque Catégorie	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Proba- bilité	Inci- dence	Points
1	<b>Politiques gouvernementales et supervision</b>	Le volume et la complexité des nouveaux programmes et nouvelles initiatives du gouvernement peuvent limiter la capacité de la CEO à réagir aux changements en temps opportun, ce qui influe sur sa capacité d'exécuter efficacement son rôle réglementaire.	Réglementaire	Ressources humaines	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussions hebdomadaires et mensuelles avec le personnel du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines et le personnel du ministère.</li> <li>- Comité de direction de la politique – mises à jour toutes les deux semaines avec la présidente et les vice-présidents sur les progrès par rapport au plan d'élaboration des politiques et à la supervision des sujets ayant une importance stratégique pour la CEO.</li> <li>- Actualisation périodique de l'évaluation des risques d'entreprise et du Registre des risques.</li> <li>- Actualisation annuelle du Plan d'activités triennal.</li> <li>- Réunions mensuelles de l'équipe de direction.</li> <li>- Réunions mensuelles du Comité de gestion.</li> <li>- Réunions mensuelles des membres du Conseil d'administration de la Commission.</li> <li>- Réunions mensuelles du Comité d'arbitrage.</li> </ul>	5	5	25
2	<b>Changements législatifs ayant une incidence sur l'administration</b>	Il se pourrait que la modification des lois, règlements, normes, codes ou directives fédéraux ou provinciaux ne soit pas bien adaptée aux activités de la CEO, ce qui entraînerait une non-conformité de la part de la CEO.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports trimestriels du commissaire à l'intégrité.</li> <li>- Rapports annuels du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines.</li> <li>- Rapports de conformité trimestriels de la CEO.</li> <li>- Vérification financière annuelle (inclut les remboursements de dépenses).</li> <li>- Rapports annuels sur l'approvisionnement.</li> </ul>	4	4	16
3	<b>Évolution de l'industrie</b>	L'évolution de l'industrie énergétique et les technologies émergentes supposent la création de nouveaux programmes, politiques et procédures de la CEO ou la modification des programmes, politiques et procédures existants.	Stratégique	Processus / Technologie	Capacité	Réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de direction de la politique – mises au point toutes les deux semaines avec la présidente et les vice-présidents sur la surveillance des progrès par rapport au plan d'élaboration des politiques et à la supervision des sujets d'une importance stratégique majeure pour la CEO.</li> <li>- Examen périodique de l'évaluation des politiques (examens du marché du gaz naturel effectués tous les trois ans avec des mises au point annuelles).</li> <li>- Documents de consultation.</li> <li>- Table ronde de consultation de la présidente.</li> <li>- Comité directeur pour le dialogue avec l'industrie.</li> <li>- Réunions avec les intervenants, le secteur et le gouvernement (respect des codes/règles prévus par la loi à propos de la mobilisation des intervenants).</li> <li>- Comité permanent chargé des affaires de l'industrie.</li> <li>- Actualisation annuelle du Plan d'activités triennal.</li> <li>- Comité consultatif sur l'innovation.</li> <li>- Comité permanent chargé des affaires réglementaires.</li> </ul>	3	3	9

## Registre des risques d'entreprise

Évaluation de 2018

#	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque Catégorie	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Évaluation de 2018		
								Proba- bilité	Inci- dence	Points
4	Cybersécurité	Une cyberattaque très sophistiquée pourrait entraîner la divulgation ou la perte de données confidentielles ou de nature délicate, ou encore l'arrêt de systèmes essentiels de gestion de l'information de la CEO.	Opérationnel	Technologie	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directives de sécurité des TI des Services provinciaux de l'Ontario (appliquées à l'interne).</li> <li>- L'antivirus McAfee a été installé sur tous les serveurs et postes de travail de l'environnement professionnel de la CEO.</li> <li>- Les définitions antivirus ont été configurées de manière à être vérifiées et mises à jour automatiquement depuis les serveurs de McAfee sur Internet.</li> <li>- Un balayage des fichiers à l'accès a également été configuré pour garantir que tous les fichiers sont balayés avant leur utilisation en vue de la détection éventuelle de logiciels malveillants.</li> <li>- Le service des TI offre une formation aux unités opérationnelles sur les exigences de la Directive de sécurité des TI. La formation inclut des vidéos pédagogiques et des instructions sur la façon d'interpréter la directive.</li> <li>- La direction donne de la formation au moins une fois par année. Tous les nouveaux employés doivent suivre la formation sur la cybersécurité au moment de leur intégration. Une formation ponctuelle et des alertes ont également lieu en fonction des besoins et des menaces constantes. La direction interprète les directives et politiques des Services provinciaux de l'Ontario et crée des documents de formation, au besoin.</li> <li>- Un filtrage de la passerelle de messagerie est en place pour protéger les utilisateurs des courriels malveillants.</li> <li>- Une passerelle Internet est en place pour protéger les utilisateurs du trafic Internet malveillant.</li> <li>- Les politiques de groupe d'Active Directory sont en place pour contrer spécifiquement les attaques de logiciels rançonneurs.</li> <li>- Une solution de surveillance des incidents et événements de sécurité (SIEM) est en place pour surveiller l'environnement et donner des alertes s'il y a des indications d'atteinte potentielle à la sécurité.</li> </ul> Authentification à deux facteurs en place sur toutes les connexions d'accès à distance à l'environnement de la CEO.	3	5	15
5	Gestion de l'information	Les aspects des processus de gestion de l'information (physiques et numériques) qui ne sont pas suffisamment évolutifs pourraient ne pas garantir l'exactitude, l'intégrité, la confidentialité, la fiabilité et l'accessibilité des données (utilisation ou accès non autorisé, divulgation, modification ou perte accidentelle de données), plus le nombre de dossiers augmente.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil d'investigation informatique appelé Veritas eDiscovery (nouveau).</li> <li>- Les dossiers électroniques sont sauvegardés chaque nuit.</li> <li>- Le plan de reprise après sinistre inclut la reproduction des données et de l'infrastructure essentielle dans un emplacement secondaire, en cas de problème dans notre centre de données principal.</li> <li>- Les systèmes de dossiers principaux de la CEO sont Pivotal et Trim, soit des logiciels de série qui assurent une sécurité adéquate afin de garantir la confidentialité des données et d'éviter leur utilisation non autorisée.</li> <li>- Le réseau de la CEO fonctionne sur Microsoft Active Directory.</li> <li>- Tous les utilisateurs de la CEO doivent avoir des identifiants autorisés pour accéder aux données de la Commission.</li> <li>- Politique de gestion des dossiers de la CEO.</li> </ul>	2	4	8

6	<b>Technologie</b>	L'infrastructure risque de ne pas être suffisante pour s'adapter à l'évolution des besoins technologiques ou de ne pas être en mesure d'assurer la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.	Opérationnel	Technologie	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mises à jour annuelles du plan triennal des TI. Ce plan est conforme au plan d'activités de la CEO pour garantir que les TI sont capables de répondre aux nouvelles initiatives de la CEO.</li> <li>- Le plan des TI utilise une démarche de gestion de l'actif fondée sur les risques afin de garantir que l'actif est maintenu à jour et peut suivre l'évolution des technologies.</li> <li>- Les mises à niveau de l'infrastructure continuent d'être effectuées selon l'échéancier prévu.</li> </ul>	1	3	3
---	--------------------	---	--------------	-------------	----------	--------	---	---	---	---

## Registre des risques d'entreprise

#	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque Catégorie	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Évaluation de 2018		
								Proba- bilité	Inci- dence	Points
7	<b>Gestion des fournisseurs</b>	Il est possible que des fournisseurs ne respectent pas les accords sur les niveaux de service et les normes de rendement, ou ne protègent pas les renseignements confidentiels ou de nature délicate, ce qui pourrait rendre difficile le recrutement de personnel qualifié, sans conflit.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de la CEO – Clause 15.0 sur l'inspection et la garantie.</li> <li>- Accord de la CEO – Clause 17.0 sur la résiliation.</li> <li>- Exigence de signature du bon de commande (conditions générales).</li> <li>- Processus d'intégration et de gestion des départs relatif aux experts-conseils (plus précisément en TI et RH).</li> <li>- Élaboration d'une clause de renvoi à l'échelon supérieur.</li> <li>- Actualisation de VOR (à venir).</li> </ul>	1	3	3
8	<b>Conformité des titulaires de permis</b>	Le non-respect des règlements, des lois ou des décisions de la CEO par les titulaires de permis pourrait passer inaperçu ou ne pas être géré correctement.	Opérationnel	Processus	Capacité	Rendement des services publics. Concurrence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques en matière d'information du public.</li> <li>- Processus de gestion des plaintes.</li> <li>- Comité d'examen de la conformité.</li> <li>- Cadre d'évaluation de la conformité fondé sur les risques.</li> <li>- Rapports de conformité trimestriels de la CEO.</li> <li>- La conformité et l'application de la loi sont soumises à plusieurs niveaux d'examen minutieux.</li> <li>- Code de conduite des détaillants et des négociants.</li> <li>- Programme de vérification du secteur et de l'industrie.</li> </ul>	2	4	8
9	<b>Relève</b>	En raison de la perte de membres clés du personnel, d'un bassin limité de candidats qualifiés parmi lesquels recruter et de la modification des exigences à mesure que l'industrie évolue, la CEO risque de ne pas avoir suffisamment d'employés dotés des compétences, de l'expertise ou des capacités adéquates.	Opérationnel	Ressources humaines	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondages sur l'engagement des employés et plans d'amélioration.</li> <li>- Politiques des RH – entrevues de départ confidentielles; plans annuels d'apprentissage et de perfectionnement; priorité à la promotion interne; régimes de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels ou attrayants; évaluations annuelles du rendement (pour pourvoir les postes vacants à l'interne); modèles de compétences de la direction et du personnel; évaluations des comportements; descriptions de postes.</li> <li>- Mesure trimestrielle des taux de roulement.</li> <li>- Carte de pointage.</li> </ul>	2	3	6

10	<b>Capacité organisationnelle</b>	La capacité et les moyens de dotation (compétences et aptitudes) risquent d'être insuffisants pour mettre en œuvre de nouveaux programmes et initiatives.	Opérationnel	Ressources humaines / Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de gestion (transfert) des connaissances.</li> <li>- Examen du plan des effectifs (offre et demande et analyse des écarts).</li> <li>- Planification opérationnelle (par unité opérationnelle)</li> <li>- Recours régulier à des experts-conseils pour augmenter les effectifs.</li> <li>- Plan de relève.</li> <li>- Plans individuels annuels d'apprentissage et de perfectionnement.</li> <li>- Actualisation annuelle du Plan d'activités triennal.</li> </ul>	3	4	12
----	-----------------------------------	---	--------------	---------------------------------	----------	--------	---	---	---	----

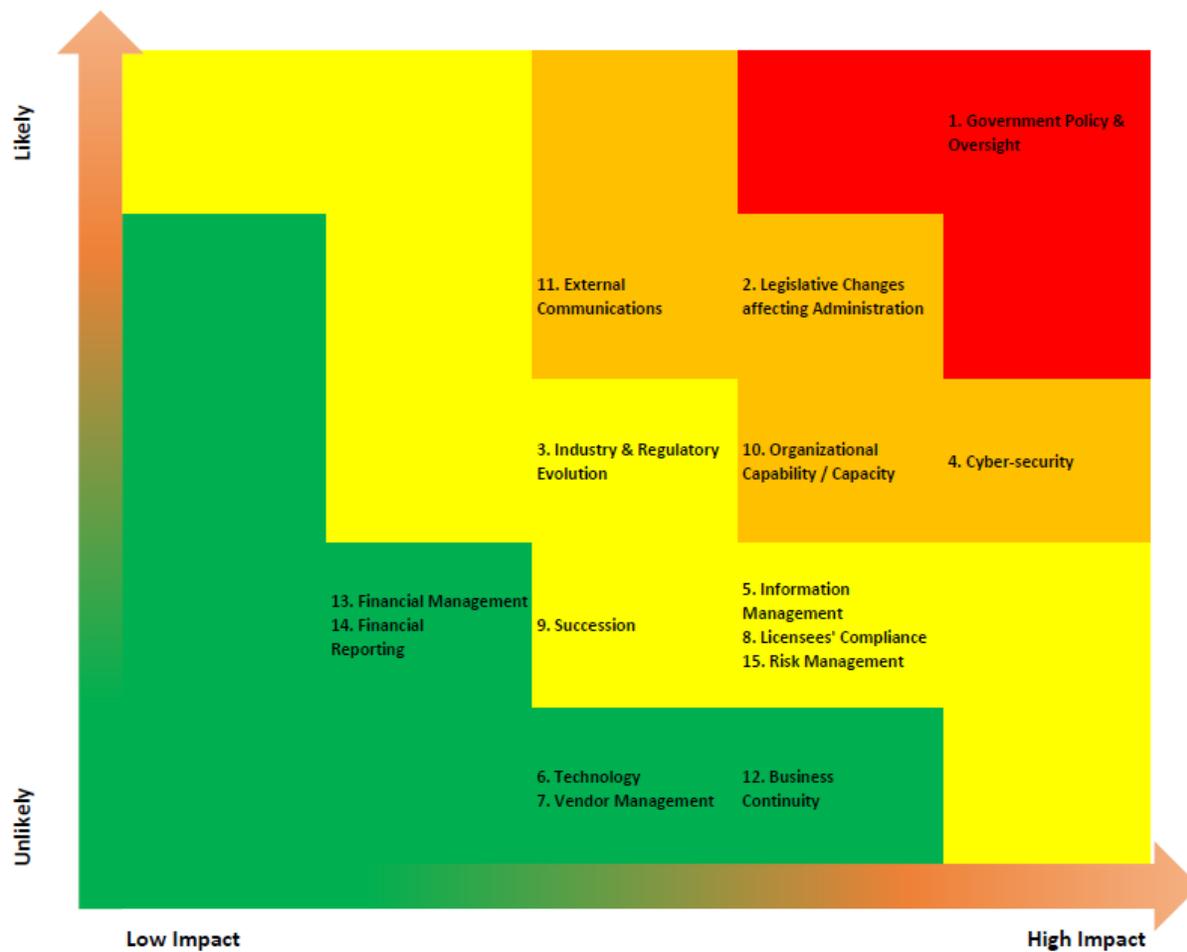
## Registre des risques d'entreprise

								Évaluation de 2018		
#	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque Catégorie	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Proba- bilité	Incidence	Points
11	<b>Communications externes</b>	Selon la qualité ou la suffisance de l'information communiquée aux consommateurs et aux participants du marché, il est possible que les consommateurs ne soient pas correctement informés, ce qui aurait une incidence sur leur capacité à bien comprendre les questions énergétiques.	Réputation	Processus	Capacité	Habilitation des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Table ronde des consommateurs.</li> <li>- Cadre de mobilisation des consommateurs, incluant les réunions communautaires et démarches améliorées pour recueillir l'avis des consommateurs dans le processus d'arbitrage.</li> <li>- Fonction des Affaires publiques.</li> <li>- Plan de communication stratégique.</li> <li>- Programme de gestion des médias.</li> <li>- Programme de sensibilisation et d'éducation de la CEO.</li> <li>- Processus de gestion des plaintes relatives à l'information du public.</li> <li>- Refonte du site Web (y compris les communications en langage clair).</li> </ul>	4	3	12
12	<b>Continuité des activités</b>	Les catastrophes naturelles ou les événements imprévus entraînent une interruption des activités de la CEO.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'intervention d'urgence.</li> <li>- Plan de reprise après sinistre des TI.</li> <li>- Essais annuels de simulation des plans.</li> <li>- Examen annuel du taux acceptable de reprise des activités de la CEO.</li> <li>- Assurance en cas d'interruption des activités.</li> </ul>	1	4	4
13	<b>Gestion financière</b>	Le budget financier n'est peut-être pas aligné sur le plan stratégique, ce qui pourrait entraîner des dépenses inopportunes ou l'incapacité à répartir les ressources de façon efficace pour exécuter le mandat de la CEO.	Financier	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projections mensuelles des flux de trésorerie.</li> <li>- Examen du modèle d'évaluation des coûts.</li> <li>- Processus annuel d'établissement du budget financier.</li> <li>- Gestion mensuelle des rapports financiers.</li> <li>- Examens trimestriels des résultats financiers et des prévisions par le Comité de gestion.</li> <li>- Processus annuel de rédaction du plan d'activités stratégique.</li> </ul>	2	2	4
14	<b>Rapports financiers</b>	Compte tenu des attentes et des exigences de plus en plus grandes en matière de transparence financière et de production de rapports, il est de plus en plus compliqué de s'assurer que les mécanismes de contrôle interne des rapports financiers sont bien conçus ou qu'ils fonctionnent correctement pour fournir une assurance raisonnable que les rapports financiers sont exacts, fiables et opportuns.	Financier	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques et procédures documentées.</li> <li>- Processus documentés.</li> <li>- Supervision active de la gestion, y compris le Comité de gestion.</li> <li>- Vérification externe annuelle.</li> <li>- Rapport financier mensuel à la direction.</li> <li>- Vérifications internes.</li> </ul>	2	2	4
15	<b>Gestion des risques</b>	Il est possible que les processus visant à repérer, évaluer, gérer et régir efficacement les risques ne s'adaptent pas assez rapidement pour répondre à l'évolution de l'industrie et aux politiques publiques changeantes, ce qui entraînerait une incapacité à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation périodique de l'évaluation des risques d'entreprise et du Registre des risques.</li> <li>- Vérification annuelle du plan d'activités.</li> <li>- Plan de vérification interne annuelle.</li> <li>- Politiques, processus et procédures documentés.</li> </ul>	2	4	8

## Critères d'évaluation

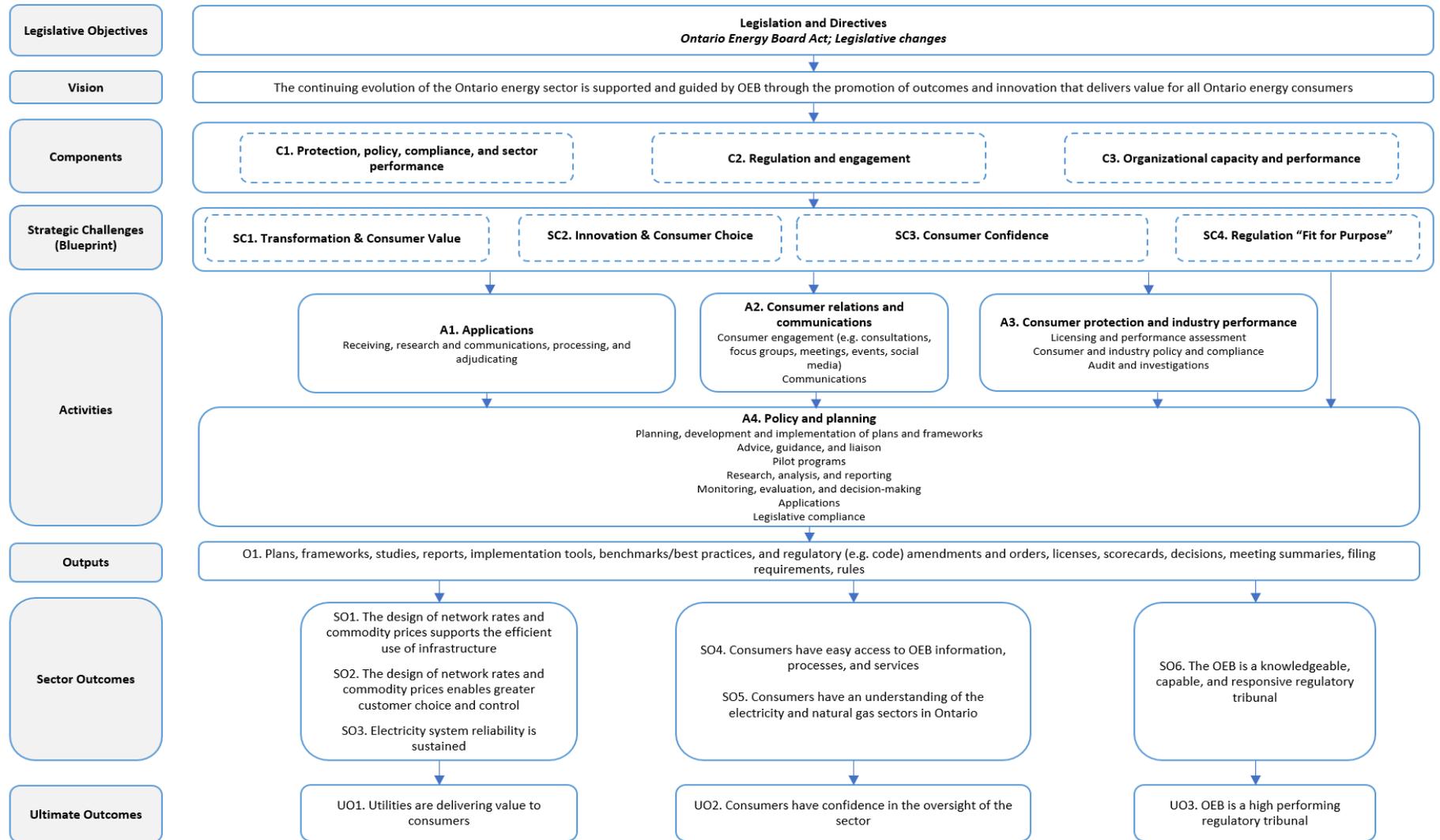
Probabilité – la mesure dans laquelle le risque peut se produire, après examen des mesures d'atténuation.	
1	Très peu probable que le risque se produise.
2	Peu probable que le risque se produise.
3	Probabilité modérée que le risque se produise.
4	Probabilité élevée que le risque se produise.
5	Probabilité très élevée que le risque se produise.
Incidence – la mesure dans laquelle ce risque peut avoir un effet négatif sur la capacité de la CEO à s'acquitter de son mandat.	
1	La concrétisation du risque n'aura pas d'effet matériel sur la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
2	La concrétisation du risque pourrait avoir une certaine incidence sur la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
3	La concrétisation du risque pourrait compromettre la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
4	La concrétisation du risque compromettra la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
5	La concrétisation du risque empêchera la CEO de s'acquitter de son mandat.
Cote – le produit de la probabilité et de l'incidence	
1 – 4	Ce risque aura très peu, sinon aucune, incidence sur la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
5 – 10	Ce risque aura une incidence mineure sur la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
11 – 18	Ce risque aura une incidence modérée sur la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.
19 – 25	Ce risque aura une incidence élevée sur la capacité de la CEO de s'acquitter de son mandat.

## Registre des risques d'entreprise : Exposition aux risques



# Annexe B – Cadre de mesure du rendement

## Cadre de mesure du rendement – Modèle logique



## Cadre de mesure du rendement

Résultats	Indicateurs	Maturité	Source de données	Fréquence	Base de référence	Orientation visée	Explication
<b>Résultats du secteur</b>							
RS1. La conception des taux de réseau et des prix des produits soutient l'utilisation efficace de l'infrastructure.	I1. Tendance du facteur de charge parmi les services publics	Initial	Données RRR	Annuel	À déterminer	Hausse	Une hausse du facteur de charge indique une utilisation plus efficace de l'infrastructure
RS2. La conception des taux de réseau et des prix des produits donne plus de choix et de contrôle aux consommateurs.	I2. Variation de la capacité de production cumulative des producteurs d'énergie à facturation nette et autres producteurs autonomes	Défini	Données RRR	Annuel	À déterminer	Sans objet La variation mesurée dans le temps reflétera le choix des consommateurs, mais les conditions du marché et la gamme de choix de produits contribueront à l'adoption d'options de fourniture à soi-même	Une augmentation dans l'adoption d'options de fourniture à soi-même reflète le fait que les consommateurs ont plus de choix et de contrôle
RS3. La fiabilité des réseaux électriques est maintenue	I3. Proportion de services publics qui atteignent l'objectif de fiabilité indiqué sur la carte de pointage (SAIDI et SAIFI)	Défini	Données RRR	Annuel	À déterminer	Hausse	Une mesure directe
RS4. Les consommateurs ont facilement accès à l'information, aux processus et aux services de la CEO	I4. Visites du site Web	Optimisé	Tableau de bord des Affaires publiques	Annuel	À déterminer	Hausse	Mesure l'accès à l'information fournie par la CEO
	I5. Participation aux réunions communautaires	Optimisé	Tableau de bord des Affaires publiques	Annuel	À déterminer	Augmentation de la participation, par tranche de 1 000 clients	Mesure la participation aux processus de la CEO
	I6. Volume d'appels au centre d'appels	Défini	Tableau de bord des Affaires publiques	Annuel	À déterminer	Volume constant d'appels, par tranche de 100 000 clients	Mesure l'accès à l'information et aux services de la CEO
	I7. Satisfaction de la clientèle à l'égard du centre d'appels	Défini	Tableau de bord des	Annuel	À déterminer	Hausse	Mesure l'efficacité de la prestation des services

			Affaires publiques				
RS5. Les clients ont une certaine compréhension des secteurs de l'électricité et du gaz naturel en Ontario	I8. Changement au niveau des connaissances sur l'énergie	Opérationnel	Sondage RepuBrand	Annuel	À déterminer	Cote améliorée, selon l'indice de connaissances dans le domaine de l'énergie	Mesure la compréhension des consommateurs au regard des secteurs de l'électricité et du gaz naturel en Ontario

Résultats	Indicateurs	Maturité	Source de données	Fréquence	Base de référence	Orientation visée	Explication
RS6. La CEO est un tribunal réglementaire bien informé, compétent et réceptif	I9. Proportion d'aptitudes parmi les membres du conseil d'administration et le personnel de la Commission par rapport à l'ensemble de compétences visé	Initial	À déterminer	Biennal	À déterminer	Amélioration de l'ensemble des compétences par rapport à l'objectif visé	La mesure de la différence entre les compétences réelles et les compétences recherchées détermine dans quelle mesure la Commission et le personnel possèdent l'expertise requise
	I10. Proportion de décisions émises dans les limites des paramètres établis	Défini	À déterminer	Annuel	À déterminer	Atteint ou dépasse l'objectif annuel	Démontre la capacité de respecter les échéanciers établis
	I11. Évaluation qualitative À saisir dans un rapport narratif à l'appui	Défini	À déterminer	Annuel	S.O.	S.O.	La façon dont la souplesse est démontrée peut varier d'une année à l'autre.
<b>Résultats finaux</b>							
RF1. Les services publics créent de la valeur pour les consommateurs	I12. Tendance relative au coût total réel de la distribution et du transport de l'électricité par kWh fourni	Défini	Données RRR	Annuel	À déterminer	La tendance relative aux coûts sur quatre ans est inférieure à la tendance sur sept ans	La tendance à la baisse des coûts (4 c. 7) devrait refléter une valeur plus élevée
	I13. Tendance relative au coût total réel de la distribution et du transport de l'électricité par consommateur	Défini	Données RRR	Annuel	À déterminer	La tendance relative aux coûts sur quatre ans est inférieure à la tendance sur sept ans	La tendance à la baisse des coûts (4 c. 7) devrait refléter une valeur plus élevée
	I14. Tendance relative au coût total réel de la distribution de gaz naturel par m <sup>3</sup>	Défini	Données RRR	Annuel	À déterminer	La tendance relative aux coûts sur quatre ans est inférieure à la tendance sur sept ans	La tendance à la baisse des coûts (4 c. 7) devrait refléter une valeur plus élevée
	I15. Tendance relative au coût total réel de la distribution de gaz par kWh fourni	Défini	Données RRR	Annuel	À déterminer	La tendance relative aux coûts sur quatre ans est inférieure à la tendance sur sept ans	La tendance à la baisse des coûts (4 c. 7) devrait refléter une valeur plus élevée



Résultats	Indicateurs	Maturité	Source de données	Fréquence	Base de référence	Orientation visée	Explication
RF1. Les services publics créent de la valeur pour les consommateurs	I16. Proportion de services publics dont la tendance en matière de rendement est à la hausse	Opérationnel	Modèle d'analyse des politiques (CPAM)	Annuel	À déterminer	Hausse	Un meilleur rendement indique que les services publics d'électricité créent une valeur pour les consommateurs
RF2. Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur	I17. Proportion de consommateurs qui ont confiance dans le rôle de protection des consommateurs de la CEO	Opérationnel	Sondage RepuBrand	Annuel	À déterminer	Hausse	Une mesure directe
	I18. Proportion de consommateurs qui ont confiance que la CEO prend des décisions au sujet des tarifs qui sont dans l'intérêt des Ontariennes et des Ontariens et les applique	Opérationnel	Sondage RepuBrand	Annuel	À déterminer	Hausse	Une mesure directe
RF3. La CEO est un tribunal réglementaire très performant	I19. Le rendement de la CEO se trouve dans le quartile supérieur lorsqu'il est comparé aux caractéristiques de tribunaux réglementaires très performants	Initial	À déterminer	Annuel	À déterminer	Rendement dans le quartile supérieur	Une mesure directe

## Maturité des indicateurs

<b>Initial</b>	Ces indicateurs sont à l'étape initiale d'élaboration et pourraient devoir être peaufinés ou rajustés. Ces indicateurs pourraient changer considérablement avec le temps.
<b>Défini</b>	Ces indicateurs sont bien définis et des données sont actuellement recueillies. La mesure ou le calcul de ces indicateurs n'a pas encore été effectué. Ces indicateurs pourraient changer modérément au fil du temps.
<b>Opérationnel</b>	Ces indicateurs sont entièrement définis et les données sont actuellement recueillies et mesurées. On s'attend à ce que ces indicateurs soient rajustés au fil du temps.
<b>Optimisé</b>	Ces indicateurs sont bien définis et sont déjà mesurés régulièrement. Ces indicateurs ne devraient pas changer beaucoup au fil du temps.