



# Commission de l'énergie de l'Ontario

## Audit de gestion de la fiche de pointage équilibrée du Plan d'activités

21 avril 2020

**PRÉPARÉ PAR :** MNP Itée  
300 - 111 Richmond Street West  
Toronto (Ontario) M5H 2G4

**PERSONNE-RESSOURCE À MNP :** Veronica Bila, CPA, CA, CIA  
Partenaire, Service des risques d'entreprise

**TÉLÉPHONE :** 416 515-3843

**COURRIEL :** [veronica.bila@mnp.ca](mailto:veronica.bila@mnp.ca)

# TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE .....	1
OBJECTIFS .....	1
PORTÉE .....	1
APPROCHE .....	2
RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	2
CONSTATATIONS DE L'AUDIT.....	3
CONCLUSION DE L'AUDIT .....	3
REMERCIEMENTS .....	3
LIMITES ET DIVULGATION.....	3
ANNEXE A : ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE LA FICHE DE POINTAGE ÉQUILIBRÉE DE L'EF 2019-2020.....	5

## CONTEXTE

La Commission de l'énergie de l'Ontario (la « CEO ») encadre les secteurs de l'électricité et du gaz naturel de la province au moyen de règlements efficaces, justes et transparents. La CEO a pour mission de promouvoir un secteur de l'énergie viable, durable et efficace qui sert au mieux l'intérêt public et permet aux consommateurs d'avoir accès à des services énergétiques fiables à des coûts raisonnables. La CEO rend des comptes sur des questions administratives à l'Assemblée législative de l'Ontario par l'entremise du ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, mais s'acquitte de ses fonctions et de ses responsabilités de façon indépendante, avec un effectif de plus de 200 membres du personnel et représentants.

À titre d'organisme de réglementation et de surveillance, la CEO est responsable de s'assurer que des processus et des mesures de contrôle internes robustes sont en place afin d'atténuer les risques, de se conformer aux lois et aux directives et de favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation. Afin d'évaluer l'atteinte de ces objectifs organisationnels, la CEO mesure son rendement à l'aide d'une approche fondée sur une fiche de pointage équilibrée. La CEO conçoit sa fiche de pointage équilibrée annuelle en se fondant sur le Plan d'activités approuvé sur trois ans, en harmonisant les jalons de chacune des activités qui fait partie du plan d'activités, est axée sur des initiatives et comprend des mesures et des résultats qui font l'objet d'une surveillance et d'un suivi tout au long de l'année. Chaque année, toutes les activités se voient attribuer un pointage et une pondération dans la fiche de pointage équilibrée, ce qui donne à la CEO une note sur 100 % représentant l'atteinte des jalons du plan d'activités.

Conformément au Protocole d'entente (« PE ») de la CEO avec le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, la CEO doit demander à un vérificateur indépendant d'examiner l'atteinte au cours de l'année précédente, par la CEO, des normes de rendement (c.-à-d. des jalons et des activités) définies dans le Plan d'activités, et de produire un rapport à ce sujet.

La CEO a retenu les services de MNP Itée (« MNP ») pour réaliser un audit du rendement de la CEO par rapport à la fiche de pointage équilibrée pour l'exercice financier (« EF ») de 2019-2020,

## OBJECTIFS

L'audit avait pour objectifs de :

1. Fournir une évaluation des résultats obtenus pour les programmes et activités clés de la CEO décrits dans le Plan d'activités de 2019-2022 pour l'EF 2019-2020; et
2. Fournir une confirmation du pointage de l'atteinte des jalons du Plan d'activités de la CEO.

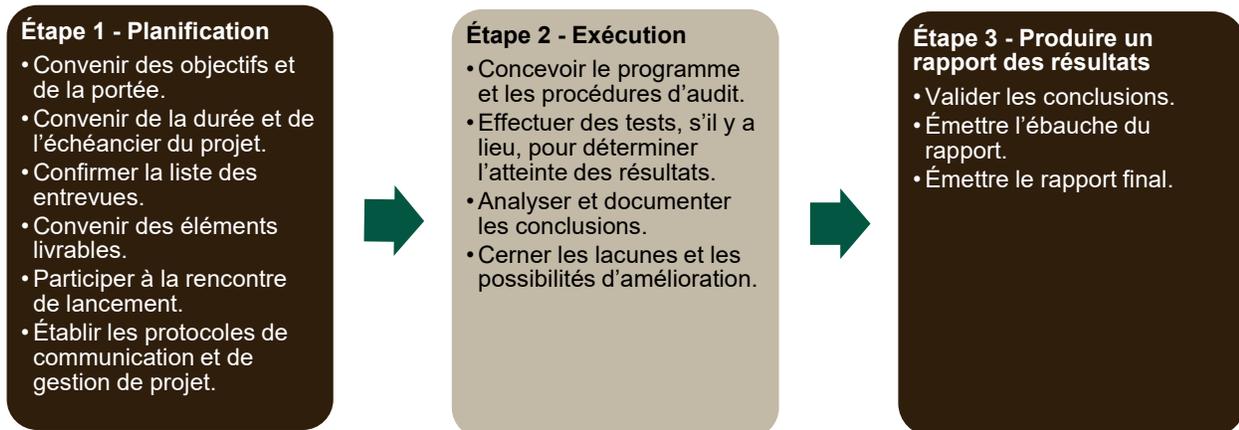
## PORTÉE

La portée de l'audit était restreinte aux éléments suivants :

- Des entrevues avec les membres de la direction de la CEO; et
- Un examen des documents d'appui permettant de vérifier que :
  - Les modifications apportées à la fiche de pointage équilibrée de la CEO pour l'EF 2019-2020 étaient conformes au processus décrit dans le cadre de mesure du rendement de la CEO.
  - L'atteinte de toutes les activités clés comme décrite par les membres du personnel est étayée par des mesures et des résultats prédéterminés et approuvée par le Comité de gestion.
  - Les pointages attribués à chacun des jalons clés inclus dans la fiche de pointage équilibrée de l'EF 2019-2020 sont déterminés conformément au cadre de mesure du rendement de la CEO.

## APPROCHE

Conformément à la méthodologie d'audit du rendement de MNP, le plan de travail de haut niveau pour cette évaluation comprenait les étapes suivantes :



## RÉSULTATS DE L'AUDIT

La CEO a actuellement quatre objectifs stratégiques [éléments A à D] et un ensemble de mesures de l'engagement à l'égard des consommateurs et des entités réglementées [élément E] dans son Plan d'activités de 2019-2022 (le « plan d'activités ») pour l'EF 2019-2020.

- Les services publics procurent de la valeur aux consommateurs dans un environnement en mutation.
- Les services publics et les autres participants du marché appuient l'innovation dans le cadre de leurs opérations et dans les produits qu'ils offrent aux consommateurs.
- Les consommateurs font confiance au processus de surveillance du secteur et à sa capacité de faire des choix en matière de produits et de services.
- La CEO dispose des ressources et des processus convenant à un environnement en mutation.
- Mesures du rendement.

De plus, dans le plan d'activités, des programmes et activités clés sont attribués aux éléments A à E pour garantir la responsabilité de la CEO. Des jalons associés à des pointages pondérés ont été attribués aux programmes et activités clés afin d'en permettre l'évaluation dans la fiche de pointage équilibrée de l'EF 2019-2020<sup>1</sup>.

Deux programmes clés du plan d'activités ont été exclus de la fiche de pointage : 1) la participation des consommateurs au processus décisionnel et 2) la surveillance du marché de gros; de plus, un nouveau programme clé a été créé, soit 3) mesure des résultats de la CEO. Comme stipulé dans la « Lettre de la CEO aux entités réglementées et aux intervenants pertinents » du 19 juin 2019, la CEO a consulté le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines pour conclure que pour certaines initiatives politiques, la

<sup>1</sup> Les changements aux programmes clés, aux activités et aux jalons en raison de l'évolution des priorités et des facteurs d'exploitation environnementaux sont permis en vertu du cadre d'évaluation du rendement de la CEO. La direction de la CEO a autorisé des changements aux programmes clés, aux activités et aux jalons tout au long de l'EF 2019-2020.

CEO reportera les activités de mobilisation des intervenants externes pendant la transition relative à la structure de gouvernance de la CEO. L'exclusion de deux programmes clés et l'inclusion d'un programme clé dans la fiche de pointage ont été autorisées par le comité de gestion de la CEO conformément au cadre d'évaluation du rendement de la CEO.

Autre conséquence de transition relative à la structure de gouvernance, toujours en cours, certains changements aux éléments livrables des activités clés ont été recommandés en raison de circonstances indépendantes du contrôle de la CEO. Tous les changements ont été approuvés par le comité de gestion de la CEO tout au long de l'EF 2019-2020.

Deux activités clés n'ont pas été terminées en totalité par la CEO pendant l'EF de 2019-2020 en raison des priorités changeantes de la CEO (c.-à-d. 5.A et 17.A). Ces deux activités ont reçu un pointage reflétant un avancement de moins de 100 %, comme approprié, et ont été documentées dans l'évaluation de la fiche de pointage équilibrée à l'**annexe A**.

## CONSTATATIONS DE L'AUDIT

Les constatations de l'audit sont des éléments qui ne sont pas conformes au cadre d'évaluation du rendement de la CEO ou qui ne documentent et n'étayent pas suffisamment les résultats des activités clés.

Notre audit n'a conduit à aucune constatation.

## CONCLUSION DE L'AUDIT

Les résultats des programmes et activités clés de la CEO sont représentés avec justesse dans la fiche de pointage équilibrée de l'EF 2019-2020 de la CEO. MNP confirme l'exactitude du pointage de 97 % (c.-à-d. 97/100) pour l'atteinte des jalons du plan des activités de la CEO, comme examiné et vérifié à l'aide des documents reçus de la part de la CEO sur chacun des programmes clés, activités clés et jalons clés pour chaque objectif et mesure du plan d'activités de la CEO.

L'évaluation de la fiche de pointage de l'EF de 2019-2020 est présentée à l'**annexe A**.

## REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer nos remerciements au personnel et à la direction de la CEO pour leur collaboration et leur aide tout au long de la consultation.

## LIMITES ET DIVULGATION

Nous avons limité la portée de nos travaux aux documents fournis par la CEO et n'émettons aucune opinion sur l'exactitude des renseignements qu'ils contiennent.

Ce rapport est exclusivement destiné à la CEO et au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines à des fins d'information et d'utilisation. Toute utilisation par un tiers du présent rapport, et toute mesure ou prise de décision fondée sur ce rapport, sont la responsabilité dudit tiers. MNP ne peut en aucun cas être

tenue responsable des pertes ou préjudices subis par un tiers, quel qu'il soit, en raison des décisions ou des mesures prises en fonction du présent rapport.

## ANNEXE A : ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE LA FICHE DE POINTAGE ÉQUILIBRÉE DE L'EF 2019-2020

Pour l'EF 2019-2020, la CEO avait cinq objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques A à D sont définis dans le Plan d'activités de 2019-2022 de la CEO (le « plan d'activités »), alors que l'objectif stratégique E a été conçu à titre de mesure additionnelle pour la Fiche de pointage équilibrée de l'EF 2019-2020 (la « fiche de pointage »). Au total, on compte 18 programmes clés ayant une pondération collective de 100 %.

Les tableaux ci-dessous présentent les critères complets de la fiche de pointage et comparent l'évaluation des résultats obtenus à la fois par la direction de la CEO et de manière indépendante par MNP. Selon l'évaluation qu'a faite MNP des résultats atteints pour les programmes et activités clés de l'EF 2019-2020 de la CEO et contenus dans le plan d'activités, la CEO a obtenu un pointage de **97 %** (c.-à-d. 97/100).

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
<b>Objectif stratégique A – Les services publics procurent de la valeur aux consommateurs dans un environnement en mutation</b>				
<b>1. Planification de l'approvisionnement en gaz</b> Pendant l'année 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 élaborent des plans d'approvisionnement en gaz sur cinq ans et les présentent à la CEO à des fins d'examen. Nous évaluons le rendement d'un service public en fonction de son plan chaque année. Ce cadre d'évaluation améliorera la transparence et la reddition de comptes, ce qui nous aidera à nous assurer que les consommateurs en obtiennent pour leur argent.	A. Réaliser l'examen des plans d'approvisionnement en gaz sur cinq ans présentés par les services publics de gaz naturel.	4	100 %	100 %
<b>2. Analyse comparative des services publics</b>	A. Mettre en œuvre le nouveau	8	100 %	100 %

<sup>2</sup> En raison de la transition relative à la structure de gouvernance, toujours en cours, certains changements aux éléments livrables des activités clés ont été recommandés en raison de circonstances indépendantes du contrôle de la CEO. Tous les changements ont été approuvés par le comité de gestion de la CEO tout au long de l'EF 2019-2020.

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
Nous élargissons la portée de l'analyse comparative des services publics pour y inclure une évaluation détaillée des coûts à l'échelle des programmes ou des activités. Nous prévoyons que cette initiative entraîne une meilleure discipline en matière de coûts et d'efficacité parmi les services publics et, au final, qu'elle diminue les coûts pour les consommateurs. Nous mettrons initialement l'accent sur les distributeurs d'électricité, puis nous ajouterons les autres services publics réglementés à notre analyse.	cadre de l'analyse comparative à l'échelle des programmes des distributeurs d'électricité pour l'évaluation des demandes de tarifs de 2020.			
<b>3. Gestion de la demande du gaz naturel</b> Nous avons terminé l'évaluation de mi-exercice du cadre de gestion de la demande (GD) de gaz pour les distributeurs de gaz naturel et continuons nos travaux en ce qui a trait à l'évaluation, la mesure et la vérification (ÉMV) des programmes de GD.	A. Terminer l'ÉMV des résultats de 2017 et 2018, mettre en œuvre toute modification au cadre de GD lorsque nécessaire, et entreprendre la création du nouveau cadre pour la période de 2021 à 2026.	6	100%	100%
<b>4. Mettre à jour la fiche de pointage des distributeurs d'électricité</b> Afin de nous assurer que les fiches de pointage des distributeurs d'électricité de la CEO offrent une valeur aux consommateurs, nous révisons et évaluons actuellement la fiche de pointage.	A. Évaluer la fiche de pointage actuelle et analyser les modifications possibles.	4	100%	100%
<b>5. Code d'affiliation des services</b> Nous entreprendrons un examen des exigences réglementaires liées à l'affiliation à la fois des services publics d'électricité et des services publics de gaz naturel afin de nous assurer que ces exigences reflètent l'équilibre entre la protection des intérêts des consommateurs et le rôle des services publics dans un secteur de l'énergie en pleine évolution.	A. Consulter les consommateurs et les intervenants du secteur pour cerner les problèmes liés aux codes actuels, y compris les obstacles possibles à l'évolution des rôles des services publics, et envisager différentes options pour régler ces problèmes, lorsqu'approprié.	2	0 % Un rapport comportant des recommandations du personnel et présentant les options possibles pour résoudre les problèmes n'a pas	0 %

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
			été préparé.	
<b>Sous-pointage pour l'objectif stratégique A</b>		<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>Objectif stratégique B - Les services publics et les autres participants du marché appuient l'innovation dans le cadre de leurs opérations et dans les produits qu'ils offrent aux consommateurs</b>				
<b>6. Rémunération des services publics</b> Afin de favoriser l'évolution du secteur, nous évaluons les différentes options liées à un cadre réglementaire qui rémunère les services publics de manière à ce qu'ils n'aient pas de préférence entre les solutions traditionnelles ou les solutions de remplacement, soutiennent mieux leur recherche de solutions à moindre coût, renforcent leurs efforts axés sur l'obtention d'une valeur à long terme et les obligent à tenir compte des impacts de l'évolution du secteur sur leurs activités et dans la planification et dans les opérations de leur réseau.	A. Évaluer les options et faire des consultations au sujet de ces options, afin de garantir une approche exhaustive.	8	100 %	100 %
<b>7. Des tarifs d'électricité « plus intelligents »</b> Pour promouvoir une consommation efficace de l'infrastructure électrique et offrir aux consommateurs un choix et un contrôle accrus, nous élaborons une nouvelle politique de conception des tarifs pour la distribution commerciale et industrielle d'électricité et les frais connexes.	A. Approuver un plan pour la mise en œuvre la nouvelle politique de conception des tarifs pour les services d'électricité commerciaux et industriels.	6	100 %	100 %
<b>8. Des prix « plus intelligents » pour l'électricité</b> Pour offrir des signaux de prix appropriés aux consommateurs d'électricité à faible volume et autres de catégorie B, comme le prévoit la feuille de route de la Grille tarifaire réglementée (GTR), nous prenons des mesures qui pourraient aider à élaborer	A. Analyser les résultats des projets pilotes de la GTR et évaluer les options de prix pour les consommateurs de la GTR et les autres consommateurs.	6	100 %	100 %

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
une nouvelle méthodologie pour la GTR et réaliser les travaux correspondants. La CEO a entrepris quatre projets pilotes visant à mettre à l'essai des options relatives aux prix de la GTR. Les résultats des projets pilotes actuellement en cours sur le terrain sont attendus d'ici la fin de 2019.				
<b>9. Ressources en matière d'énergie distribuée</b> Nous identifierons et examinerons de nouveaux instruments et des réformes réglementaires qui faciliteraient l'investissement dans les ressources en matière d'énergie distribuée (RED) sur la base de la valeur offerte aux consommateurs. Comme priorité à court terme, nous évaluerons également les dispositions actuelles du Code des réseaux de distribution (CRD) qui gouverne le branchement des charges, des génératrices, des installations de stockage et des installations semblables, et nous envisagerons les modifications appropriées.	A. Évaluer les dispositions existantes liées aux branchements dans le CRD et apporter les modifications nécessaires pour soutenir les initiatives immédiates du secteur. Évaluer les options liées à l'évolution d'un cadre réglementaire pour les RED qui est axé sur la valeur offerte aux consommateurs.	12	100 %	100 %
<b>Sous-pointage pour l'objectif stratégique B</b>		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
<b>Objectif stratégique C - Les consommateurs font confiance au processus de surveillance du secteur et à sa capacité de faire des choix en matière de produits et de services</b>				
<b>10. Sensibilisation des consommateurs</b> Pour accroître la confiance des consommateurs dans la surveillance du secteur et dans sa capacité de choisir des produits et des services, nous améliorerons notre engagement auprès des consommateurs relativement au secteur de l'énergie, des droits et des choix que ces consommateurs apprécient, et des efforts que nous déployons.	A. Poursuivre et étendre notre programme de sensibilisation publique dans l'ensemble de la province et mettre en place différents programmes de communication pour informer les consommateurs sur les enjeux qui ont de l'importance à leurs yeux.	4	100%	100%

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
<p><b>11. Examen des règles et des frais des services à la clientèle</b></p> <p>Nous revoyons les règles en matière de service à la clientèle des distributeurs de gaz naturel et d'électricité, ainsi que des fournisseurs de compteurs divisionnaires. Au début de l'année 2019, nous terminerons la première étape de cet examen, qui porte sur les débranchements et les activités connexes.</p>	A. Terminer la deuxième étape de l'examen, qui porte sur les règles et les frais liés à la gestion des comptes clients, aux erreurs de facturation et aux exigences en matière de production de rapports.	4	100%	100%
<p><b>12. Programme d'aide aux impayés d'énergie (AIE)</b></p> <p>Afin de déterminer dans quelle mesure le programme d'aide d'urgence aux impayés d'énergie répond aux besoins des consommateurs à faible revenu, nous évaluons la conception et la prestation du programme à la fois dans le secteur de l'électricité et dans le secteur du gaz naturel.</p>	A. Concevoir et mettre en œuvre des modifications à la conception et à la prestation du programme, selon les besoins.	6	100%	100%
<p><b>13. Consolider l'imputabilité des services publics à l'égard des clients</b></p> <p>Afin de nous assurer que les distributeurs et émetteurs d'électricité et de gaz naturel continuent d'offrir de la valeur aux consommateurs dans un environnement en mutation, nous améliorerons les rapports produits par les services publics relativement à la qualité du service qu'ils fournissent à leurs clients.</p>	A. Mettre au point de nouvelles mesures de fiabilité et de nouvelles exigences de reddition de comptes pour les distributeurs et émetteurs d'électricité.	6	100%	100%
<b>Sous-pointage pour l'objectif stratégique C</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Objectif stratégique D - La CEO dispose des ressources et des processus convenant à un environnement en mutation</b>				

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
<p><b>14. Amélioration des procédures d'arbitrage</b></p> <p>Pour s'assurer que notre propre organisation et nos procédés restent flexibles et qu'ils sont adaptés aux besoins changeants, nous élaborons et mettons en place des mesures pour mieux s'assurer que son application des coûts des services de distribution d'électricité est proportionnelle et harmonisée avec l'approche de la CEO axée sur le rendement en matière de réglementation.</p>	A. Poursuivre la mise en œuvre des améliorations de procédés, en particulier pour intégrer la nouvelle approche à l'analyse comparative à l'échelle des programmes.	2	100%	100%
<p><b>15. Évaluation des politiques de consolidation des services publics (décisions relatives aux fusions, acquisitions et cessions)</b></p> <p>La CEO examinera la politique sur les décisions relatives aux fusions, acquisitions et cessions afin d'évaluer dans quelle mesure elle est parvenue à atteindre ses objectifs énoncés ainsi que d'identifier et d'apporter toutes les modifications nécessaires.</p>	A. Nous examinerons notre expérience relative à la politique sur les décisions relatives aux fusions, acquisitions et cessions par rapport à la façon dont elle a été mise en application depuis son introduction et nous identifierons les aspects qui ont besoin d'être modifiés.	2	100%	100%
<p><b>16. Mesurer les résultats de la CEO</b></p> <p>Continuer de concevoir et de peaufiner un cadre de mesure du rendement fondé sur les résultats qui permet à la CEO d'évaluer les effets cumulatifs de la gamme complète d'activités politiques, opérationnelles et stratégiques que l'organisation entreprend d'une année à l'autre.</p>	A. Faire une première mesure des résultats de 2018 afin de mettre à l'essai le fonctionnement du cadre de mesure du rendement, de favoriser la définition de référence et de permettre tout étalonnage approprié.	6	100%	100%
<p><b>17. Amélioration du rendement de la CEO</b></p> <p>Pour s'assurer que notre organisation possède l'expertise, les ressources et les procédés appropriés dans un environnement changeant, nous déterminerons les attributs des tribunaux très performants et nous avons établissons cadre par l'entremise duquel il sera possible d'encourager, de</p>	A. Évaluer le rendement de la CEO relativement aux tribunaux très performants et cerner les aspects à améliorer.	4	75% Le questionnaire du Conseil des tribunaux administratifs canadiens (CTAC)	75%

Programme clé	Activités clés <sup>2</sup>	Pondération (%)	Autoévaluation de la CEO	Évaluation de MNP
mesurer et de réaliser des améliorations.			ou l'équivalent n'a pas été administré pour analyser l'examen comparatif annuel des intervenants sur l'amélioration du rendement.	
<b>Sous-pointage pour l'objectif stratégique D</b>		<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Objectif stratégique E - Mesures du rendement</b>				
<b>18. Paramètres fondés sur les activités</b> La CEO a adopté une série de paramètres fondée sur les activités régissant son engagement à l'égard des consommateurs et des entités réglementées. Nous ferons le suivi de notre rendement en fonction de ces paramètres au cours de l'année qui vient. Comme mentionné plus tôt, la CEO entreprendra plusieurs initiatives pour la période de planification de 2019-2022, qui continueront de s'appuyer sur les travaux entrepris en 2018 en matière d'excellence réglementaire. Dans le cadre de ces initiatives, nous examinerons nos paramètres actuels afin d'évaluer s'ils sont toujours pertinents et conformes aux attentes des intervenants en matière d'organisme de réglementation réactif.	A. La CEO a atteint ou dépassé ces paramètres. Tous les paramètres ont été évalués à la fin du 4e trimestre.	10	100%	100%
<b>Sous-pointage pour l'objectif stratégique B</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Pointage global (objectifs stratégiques A à E)</b>		<b>100</b>	<b>97</b>	<b>97</b>



## ABOUT MNP

MNP is one of the largest chartered accountancy and business consulting firms in Canada, with offices in urban and rural centres across the country positioned to serve you better. Working with local team members, you have access to our national network of professionals as well as strategic local insight to help you meet the challenges you face everyday and realize what's possible.



Visit us at [MNP.ca](http://MNP.ca)



Praxity, AISBL, is a global alliance of independent firms. Organised as an international not-for-profit entity under Belgium law, Praxity has its administrative office in London. As an alliance, Praxity does not practice the profession of public accountancy or provide audit, tax, consulting or other professional services of any type to third parties. The alliance does not constitute a joint venture, partnership or network between participating firms. Because the alliance firms are independent, Praxity does not guarantee the services or the quality of services provided by participating firms.