



PLAN D'ACTIVITÉS 2020-2021

Introduction et résumé

Introduction et résumé

La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) se trouve présentement dans une phase transitoire jusqu'à l'entrée en vigueur et la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance énoncée dans la loi promulguée au printemps 2019. Travaillant au sein de la structure de gouvernance actuelle jusqu'à ce que la nouvelle structure soit appliquée, la nomination de M. Richard Dicteri à titre de conseiller spécial auprès de la CEO au début du mois de février 2020 constitue une étape majeure de cette transition. La nomination de M. Dicteri en tant que président du nouveau conseil d'administration de la CEO a été approuvée avec prise d'effet à la proclamation des dispositions législatives qui sont à l'origine de la nouvelle structure de gouvernance.

La CEO adoptera cette nouvelle structure de gouvernance au cours de l'exercice financier 2020-2021. Nous prévoyons de renouveler notre vision stratégique et notre orientation et d'harmoniser nos priorités opérationnelles avec les attentes en matière de rendement qui seront, selon nous, détaillées dans une lettre de mandat ministériel transmise au président du nouveau conseil d'administration de la Commission. Par conséquent, la CEO a rédigé un plan d'activités sur un an en vue de respecter les délais nécessaires pour mener à bien cette mission.

Bien qu'il ne couvre qu'un seul exercice financier, le plan d'activités 2020-2021 assure le suivi de plusieurs initiatives reportées du cycle de planification précédent, et en intègre de nouvelles. L'ensemble des programmes et activités clés correspondent à trois domaines d'action prioritaires qui soulignent l'importance des initiatives en faveur du secteur et des consommateurs d'énergie :

- Améliorer les processus réglementaires et le rendement de la CEO;
- Assurer la protection du consommateur; et
- Favoriser l'efficacité de l'industrie.

Bon nombre des programmes et des activités clés sont conçus pour renforcer notre travail dans les domaines que le ministre et le sous-ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines considèrent comme étant d'une importance capitale : l'évaluation des demandes et la protection du consommateur. D'autres sont axés sur l'efficacité de l'industrie, qui joue un rôle crucial dans la création de valeur pour les consommateurs d'énergie. Certains programmes et activités traduisent notre reconnaissance envers l'attention que le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO a portée à l'atteinte des niveaux les plus élevés d'excellence réglementaire, et reflètent, a fortiori, notre propre détermination à améliorer les processus et démontrer l'efficacité de notre travail grâce à une mesure du rendement solide et transparente.

Le présent plan d'activités prévoit les ressources dont la CEO aura besoin au cours de la période de planification allant de 2020 à 2021. Le budget établi dans le présent plan d'activités tient compte d'une réduction d'un pour cent par rapport au budget prévu pour cet exercice financier et qui a été présenté dans le plan d'activités de l'an dernier.

Les parties intéressées et les intervenants contribuent 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 que nous avons mis en place. Dans un courrier adressé aux entités réglementées et aux intervenants en juin 2019, la Commission a confirmé notre engagement à mener des processus participatifs clairs, ouverts et transparents. Cet engagement continuera d'orienter notre démarche de consultations stratégiques au cours de l'exercice financier 2020-2021. La Commission a régulièrement reçu des commentaires de consommateurs et de

l'industrie, suggérant de nouvelles occasions d'amélioration dont nous prenons note et tenons compte dans notre planification.

La CEO a adopté diverses mesures pour gérer et atténuer les risques qu'elle pourrait rencontrer dans l'exécution des programmes et activités clés définis dans le présent plan d'activités. Par rapport à l'exercice financier écoulé, il y a eu une légère augmentation des risques résiduels définis dans deux catégories de risques décrites dans notre Registre des risques d'entreprise (voir l'annexe A) : Capacité organisationnelle et gestion financière. Le présent plan d'activités décrit les contrôles que nous adopterons pour atténuer ces risques et tous les autres risques ciblés.

Nous mettons également en œuvre notre cadre de mesure du rendement axé sur les résultats. Cette initiative et les éléments annexes, qui seront affinés au fil du temps, permettront à la CEO et à d'autres de déterminer si les résultats prévus et souhaités dans le secteur de l'énergie de l'Ontario sont obtenus.

Mandat, vision, mission et valeurs

Établies en 2017, la vision, la mission et les valeurs de la CEO complètent notre mandat et appuient 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 en favorisant 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

L'exercice financier 2019-2020 a été marqué par des modifications majeures dans la politique publique et par une nouvelle législation relative à la CEO. Ces principales nouveautés ont éclairé la conception du plan d'activités 2020-2021 et sont résumées ci-dessous.

Le 9 mai 2019, des modifications à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* ont été adoptées, apportant des changements substantiels à la structure de gouvernance de l'organisme en concordance avec les recommandations renfermées dans le rapport final du Comité consultatif pour la modernisation de la CEO destiné au gouvernement et publié le 15 mars 2019. Lorsqu'elles seront promulguées, ces modifications donneront lieu, entre autres, à :

- la création d'un nouveau conseil d'administration, dirigé par un président qui devra rendre compte de l'exécution efficace du mandat de la CEO et de l'indépendance des arbitres de l'organisme, appelés commissaires, au ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines;
- la nomination d'un chef de la direction, dont les fonctions seront dissociées de celles du président, qui devra rendre compte de la gestion efficace des activités de la CEO et qui sera chargé d'établir les règles et les codes régissant le secteur;
- la création d'un poste de commissaire en chef, qui aura pour mission d'attribuer les dossiers et de rendre compte du rendement fructueux et opportun de la mission d'arbitrage de l'organisme à la CEO;
- la révision des buts de la Commission, en remplaçant l'objectif de promouvoir l'éducation des consommateurs par un objectif consistant à les renseigner qui soit intégré à celui de protection des consommateurs.

Parmi les autres développements notables dans le contexte général de politiques publiques dans lequel la CEO et les entités qu'elle réglemente fonctionnent, figurent :

La tarification de l'électricité

- En plus des modifications apportées à la structure de gouvernance de la CEO et décrites ci-dessus, la *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité* a donné lieu à un nouvel allègement sur le plan de la facturation d'électricité qui consiste en une remise étendue, afin de remplacer le refinancement du rajustement global.
- Le gouvernement a mené une consultation sur les prix de l'électricité pour les industriels et a indiqué qu'il travaillera à l'examen et à l'établissement de pistes de réforme.

L'élargissement de l'accès au gaz naturel

- Des modifications à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, introduites par la *Loi de 2018 sur l'accès au gaz naturel*, sont entrées en vigueur, permettant la mise en place d'un nouveau cadre pour le recouvrement des frais engagés relativement aux projets admissibles d'agrandissement du réseau.
- Le 12 décembre 2019, le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines a publié une lettre destinée à la CEO en vertu de l'article 35 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, lui demandant de rédiger un rapport sur de nouveaux projets potentiels pour aider le gouvernement à prendre des décisions concernant les projets d'expansion.

Le programme fédéral de tarification du carbone

- La *Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre* est entrée en vigueur et impose des obligations aux distributeurs de gaz naturel à tarifs réglementés de l'Ontario, dont les coûts sont recouverts par le biais de tarifs.

La conservation et la gestion de la demande

- Le cadre de travail *Priorité à la conservation de 2015-2020* du gouvernement a été interrompu et un cadre provisoire pour 2019-2020, centralisé et simplifié, a été lancé. La CEO comprend que le gouvernement procède actuellement à la planification des programmes de conservation et de gestion de la demande qui sortent du cadre provisoire afin de garantir la continuité des programmes.

Les compteurs individuels

- Les dispositions de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, conférant à la CEO le pouvoir de fixer les montants que les fournisseurs de compteurs individuels peuvent facturer pour leurs services, ont été abrogées.

Programmes et activités – Aperçu et plan de mise en œuvre

Introduction

Le 21 mars 2019, la Commission a reçu des lettres du ministre et du sous-ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines contenant leurs attentes à l'égard de l'organisme pendant la transition à la nouvelle structure de gouvernance. Ces lettres ont mis en exergue l'importance cruciale que revêt la continuité de la réglementation courante du secteur énergétique par la CEO, et en particulier notre mission d'arbitrage et de protection du consommateur. En conséquence, le plan d'activités 2020-2021 s'articule autour de ces deux domaines prioritaires, et d'une troisième priorité qui témoigne de l'attention que nous portons aux résultats qui fournissent de la valeur aux consommateurs d'énergie :

- Améliorer les processus réglementaires et le rendement de la CEO;
- Assurer la protection du consommateur; et
- Favoriser l'efficacité de l'industrie.

Ci-après figure un résumé des programmes clés que la CEO entreprendra au cours de la période de planification 2020-2021 et des activités principales associées à chacun de ces programmes. Les programmes clés sont classés selon les trois priorités susmentionnées. Les programmes et les activités déterminés pour chaque domaine prioritaire comprennent à la fois des programmes clés reconduits du cycle de planification triennal précédent ainsi que des programmes novateurs.

Chaque programme clé inscrit dans le plan est également lié aux résultats ciblés dans le cadre de mesure du rendement de la CEO.

L'articulation entre les priorités et programmes et les résultats énoncés dans le plan d'activités permet de relier les efforts à court terme à des objectifs plus généraux à long terme, ainsi qu'aux modifications du secteur soutenues par la CEO qui pourraient s'étendre sur plus d'un cycle de planification. Le cadre de mesure du rendement de la CEO est présenté dans l'annexe B et mentionné plus loin dans le présent plan d'activités dans la section « Mesures du rendement ».

Le tableau suivant illustre les liens entre les priorités et les résultats que chaque programme clé vise à soutenir lors de la période de planification à venir.

Tableau : Programmes clés, priorités et résultats

<p>Priorité : <i>Améliorer les processus réglementaires et le rendement de la CEO</i></p> <p>Résultat final : <i>La CEO est un tribunal réglementaire très performant</i></p>	<p>Priorité : <i>Protection du consommateur</i></p> <p>Résultat final : <i>Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur</i></p>	<p>Priorité : <i>Efficacité de l'industrie</i></p> <p>Résultat final : <i>Les services publics créent de la valeur pour les consommateurs</i></p>
<p>Programmes clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen proportionné des requêtes liées au coût du service ▪ Évaluation de la politique sur les regroupements de services publics (FAD) ▪ Analyse des exigences en matière de présentation de rapports et de tenue de dossiers (RRR) ▪ Mesure des résultats de la CEO ▪ Amélioration du rendement de la CEO ▪ Stratégie en matière de ressources humaines ▪ Révision des mesures de l'engagement en matière de service 	<p>Programmes clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisation des consommateurs ▪ Examen des règles et frais en matière de service à la clientèle ▪ Renforcement de la responsabilité des services publics envers les consommateurs ▪ Code appelé Affiliate Relationships 	<p>Programmes clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de la demande de gaz naturel ▪ Prix de l'électricité « plus intelligents » ▪ Analyse comparative des services publics ▪ Mise à jour de la carte de pointage des distributeurs d'électricité ▪ Examen de la planification régionale ▪ Tarifs de distribution d'électricité « plus intelligents » ▪ Rémunération des services publics ▪ Réponse à donner pour les ressources énergétiques décentralisées (RED) ▪ Examen des raccordements régis par le Code des réseaux de distribution pour faciliter les ressources énergétiques décentralisées

Résumé des programmes et activités

A. Priorité : Améliorer les processus réglementaires et le rendement de la CEO

PROGRAMMES ET ACTIVITÉS CLÉS

Examen proportionné des requêtes liées au coût du service : Nous raffinerons davantage notre approche afin de nous assurer que l'examen des requêtes liées au coût du service d'électricité est proportionné et qu'il concorde avec la réglementation fondée sur le rendement, en

ce qui concerne le rendement des services publics et l'ampleur de la modification des tarifs demandée.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mener des consultations auprès des intervenants pour confirmer la portée, les principes et les objectifs de l'approche proportionnée, notamment des occasions à court terme d'améliorer l'efficacité réglementaire.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux services publics et procédés d'arbitrage.

Évaluation de la Politique sur les regroupements de services publics (FAD)¹ : Depuis 2015, la CEO a rendu plus d'une dizaine de décisions en vertu de la politique sur les regroupements de services publics (FAD). Nous examinerons la Politique sur les regroupements de services publics (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 au besoin, notamment les occasions de renforcer l'efficacité réglementaire.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Conclure l'évaluation et la mise au point de modifications.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux services publics et procédés d'arbitrage.

Analyse des exigences en matière de présentation de rapports et de tenue de dossiers :

Nous évaluerons les exigences actuelles de présentation de rapports et de tenue de dossiers au regard de l'objectif de réglementation efficace, dans le but de veiller à ce que les exigences en matière de présentation de rapports répondent aux besoins de transparence de la CEO et du secteur en ce qui a trait au rendement, tout en réduisant le fardeau réglementaire qui pèse sur les services publics.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Entamer un examen des exigences en matière de présentation de rapports et de tenue de dossiers par l'entremise d'une consultation générale auprès des parties intéressées pour cibler les améliorations à la présentation de rapports des services publics. Affiner les exigences de présentation de rapports et de tenue de dossiers en fonction de l'analyse.

Outils de mise en œuvre : analyse, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services publics et présentation de rapports.

Mesure des résultats de la CEO : Nous continuerons de définir et d'affiner notre cadre de mesure du rendement axé sur les résultats permettant à la Commission 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.

¹ Les regroupements de services publics (FAD) se rapportent aux transactions de fusions, d'acquisitions et de dessaisissements entreprises par des services publics réglementés.

Activités principales pour l'exercice 2020-2021 : Évaluer le rendement pour l'année 2019 selon le cadre de mesure du rendement axé sur les résultats. Préciser le cadre et les indicateurs au besoin, afin qu'ils correspondent à l'évolution de la vision stratégique de la CEO, entre autres.

Outils de mise en œuvre : recherche, sondages, communications et présentation de rapports.

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, assurée et mesurée.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mettre en place les modifications au besoin pour régler les questions ciblées dans le sondage sur le rendement de 2020. Élaborer un outil de mesure du rendement propre à la CEO.

Outils de mise en œuvre : recherche, sondages, consultation auprès des intervenants, communications et présentation de rapports.

Stratégie en matière de ressources humaines : La stratégie en matière de ressources humaines énonce un plan pluriannuel de programmes et d'objectifs pour soutenir l'excellence des tribunaux et correspondre aux plans d'activités, aux priorités et aux objectifs opérationnels de la CEO.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Évaluer les besoins en matière de compétences par rapport aux lacunes potentielles et mettre au point des solutions pour (i) s'assurer que les aptitudes du personnel reflètent les besoins changeants de la CEO, et (ii) atténuer les risques liés aux ressources humaines en développant et en mettant en œuvre des plans de relève pour les compétences essentielles.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation, communications internes et présentation de rapports internes.

Révision des mesures de l'engagement en matière de service : En accord avec les recommandations présentées dans le rapport final du Comité consultatif pour la modernisation de la CEO, nous passerons en revue nos mesures de l'engagement en matière de service qui régissent la mobilisation de la Commission auprès des consommateurs et des entités réglementées, afin d'évaluer si elles sont toujours pertinentes et harmonisées avec les attentes des intervenants à l'égard d'un organisme de réglementation réceptif.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Réaliser un examen des mesures existantes de l'engagement en matière de service et apporter des changements, au besoin.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants et mobilisation des consommateurs.

B. Priorité : Protection du consommateur

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 poursuivrons notre stratégie de communication quinquennale afin d'engager 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.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Maintenir notre programme de sensibilisation du public sur cinq ans, et mettre en place différents programmes de communication afin de renseigner les consommateurs sur des sujets importants pour eux. Surveiller et évaluer l'efficacité de ces activités.

Outils à mettre en œuvre : recherche, mobilisation des consommateurs et communication.

Examen des règles et frais en matière de service à la clientèle : Nous effectuerons un suivi de la mise en œuvre des règles de la CEO en matière de service à la clientèle par les distributeurs de gaz naturel et d'électricité et les fournisseurs de compteurs divisionnaires. Les nouvelles règles ont été établies par la CEO au cours de ces deux dernières années pour veiller à ce qu'elles conservent un bon équilibre entre la protection du consommateur et les besoins opérationnels continus des services publics d'électricité.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Concevoir et mettre en œuvre un programme de contrôle et d'application des nouvelles règles du service à la clientèle de la CEO par les entités réglementées.

Outils de mise en œuvre : sondages des consommateurs, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs et présentation de rapports.

Renforcement de la responsabilité des services publics envers les consommateurs : Pour veiller à ce que les distributeurs et les transporteurs 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.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mener des consultations sur les améliorations à apporter aux exigences de fiabilité et de déclaration par les distributeurs et les transporteurs.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux services publics, modifications apportées au code et présentation de rapports.

Code appelé Affiliate Relationships : Nous entreprendrons l'examen des exigences réglementaires du Affiliate Relationships Code pour les services publics d'électricité et de gaz naturel afin de nous assurer que les exigences permettent de conserver un bon équilibre entre la

protection des intérêts des consommateurs, l'efficacité de la réglementation et le rôle des services publics dans un secteur énergétique en évolution.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mener des consultations et préparer un rapport sur les problèmes et les difficultés concernant le code Affiliate Relationships des services publics et les possibilités de modifications à apporter au code.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, modifications au code et aux règles et présentation de rapports.

C. Priorité : Efficacité de l'industrie

PROGRAMMES ET ACTIVITÉS CLÉS

Gestion de la demande de gaz naturel (CGD) : Dans le contexte du cadre de gestion de la demande de gaz naturel 2015-2020 établi par la CEO en 2014, la Commission joue un rôle central en matière d'évaluation des résultats du programme de gestion de la demande. Les programmes de gestion de la demande de gaz naturel sont évalués chaque année, et les résultats sont publiés par la CEO afin d'être utilisés par les services publics de gaz lorsqu'ils déposent des requêtes pour le recouvrement des coûts liés aux activités de gestion de la demande. Nous réaliserons l'évaluation, la mesure et la vérification des programmes relevant du cadre de gestion de la demande de gaz naturel pour la période 2015-2020. Le CGD actuel vient à échéance à la fin de l'année 2020. Nous établirons un nouveau cadre de gestion de la demande de gaz naturel pour la période subséquente à 2020 en vue de faciliter l'amélioration continue de la conception et de la prestation des programmes d'efficacité énergétique, afin de garantir qu'ils sont optimisés et qu'ils offrent la meilleure valeur aux clients.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Achever l'examen, la mesure et la vérification des résultats des programmes relevant du CGD en 2019 et rédiger l'ébauche d'un nouveau cadre pour la période subséquente à 2020.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux services publics de gaz, ordonnances approuvant les tarifs et présentation de rapports.

Prix de l'électricité « plus intelligents » : Nous explorons de nouveaux moyens d'établir des prix des produits pour les petits consommateurs d'électricité et pour les autres consommateurs d'électricité de classe B, afin de fournir des mesures d'encouragement et des occasions de réduire les factures tout en améliorant l'efficacité des réseaux électriques. Cela comprend d'autres politiques de conception des prix pour le recouvrement des coûts de rajustement global auprès des consommateurs de classe B, tel qu'énoncé dans la Feuille de route de la grille tarifaire réglementée (GTR) de la CEO.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : D'après les résultats des programmes pilotes de la GTR et l'évaluation qui en a découlé, mobiliser les consommateurs et les intervenants et cibler les options de tarification privilégiées.

Outils de mise en œuvre : résultats du programme pilote de la GTR, analyse, consultation auprès des intervenants et mobilisation des consommateurs.

Analyse comparative des services publics : Nous continuerons d'élargir la portée des analyses comparatives des distributeurs d'électricité dans le but d'améliorer l'efficacité réglementaire et d'inciter les services publics à exercer un plus grand contrôle de leurs coûts et de leur efficacité et finalement de réduire les coûts pour les consommateurs.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Produire le premier rapport sur l'activité des distributeurs d'électricité et une analyse comparative fondée sur le programme.

Outils de mise en œuvre : recherche, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux services publics et présentation de rapports.

Mise à jour de la carte de pointage des distributeurs d'électricité : Les cartes de pointage des distributeurs d'électricité de la CEO sont en place depuis plus de cinq ans. Afin de nous assurer qu'ils continuent de fournir de la valeur aux consommateurs dans un environnement changeant et de soutenir une réglementation efficace du secteur, nous passons en revue les cartes de pointage et évaluons les possibilités d'amélioration, telles que des processus simplifiés de présentation de rapports pour les distributeurs.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mener une consultation sur les cartes de pointage pour introduire des modifications au besoin.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs et orientation fournie aux services publics d'électricité.

Examen de la planification régionale : Nous entreprendrons un examen du processus de planification régionale pour évaluer son efficacité quant à la création de valeur pour les consommateurs, en améliorant la planification de l'investissement dans l'ensemble du secteur de l'électricité et dans le but d'accroître l'efficacité de l'examen réglementaire des investissements. Ce dernier tiendra compte des résultats de l'examen de la planification régionale de la SIERE, une fois terminé.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mener une consultation sur le processus de planification régionale.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse et consultation auprès des intervenants.

Tarifs de distribution d'électricité « plus intelligents » : Afin de soutenir l'évolution du secteur énergétique en encourageant l'utilisation efficace de l'infrastructure d'électricité et en permettant un meilleur choix et un meilleur contrôle par le client, nous élaborons actuellement une nouvelle politique de conception des tarifs pour les clients commerciaux et industriels.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Établir la politique finale de conception des tarifs pour les clients commerciaux et industriels et le plan de mise en œuvre connexe. Entreprendre une analyse des questions de facturation du transport relativement à la facturation de la charge brute.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, mobilisation des consommateurs, orientation fournie aux entités réglementées et communications aux consommateurs.

Rémunération des services publics : Afin de tenir compte de l'évolution du secteur, nous prenons des mesures pour évaluer diverses options visant la création d'un cadre réglementaire permettant de rémunérer les services publics de manière aussi transparente que les 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.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mettre au point un plan de projet reposant sur un champ d'action approuvé qui illustre les observations des intervenants, et mettre en œuvre les activités initiales.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse et consultation auprès des intervenants.

Réponse à donner pour les ressources énergétiques décentralisées (RED) : Compte tenu de l'urgence que présentent les nouvelles RED, nous cernerons et étudierons de nouvelles réformes réglementaires qui simplifieraient l'investissement dans les RED en fonction de la valeur apportée aux consommateurs.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mettre au point un plan de projet reposant sur un champ d'action approuvé qui illustre les observations des intervenants, et mettre en œuvre les activités initiales.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse et consultation auprès des intervenants.

Examen des liens avec le code des réseaux de distribution (CSD) pour faciliter la décentralisation des ressources énergétiques : Nous évaluerons les dispositions actuelles du Code des réseaux de distribution (CRD) régissant le raccordement des charges, les génératrices, les installations de stockage et autres installations similaires et nous examinerons les modifications appropriées afin de faciliter l'adoption des nouvelles technologies par les clients.

Activités principales pour l'exercice financier 2020-2021 : Mettre en œuvre les modifications au CRD et aux exigences en matière de présentation de rapports au besoin, en vue de soutenir l'adoption des nouvelles technologies par les clients.

Outils de mise en œuvre : recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services publics, modifications apportées au code et aux exigences de présentation de rapports.

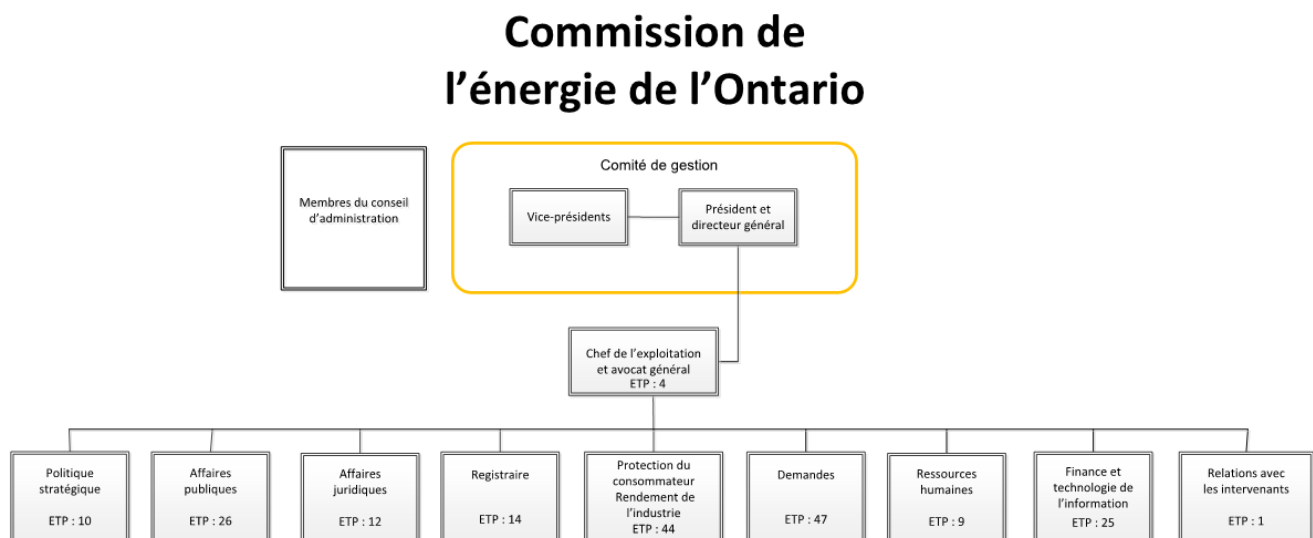
Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

La CEO mobilise les ressources nécessaires pour entreprendre les programmes et les activités décrits plus haut.

L'effectif prévu au budget pendant la période de planification est de 192 équivalents temps plein pour ce qui est des membres du personnel et de 11 personnes nommées au titre de la nouvelle structure de gouvernance (PDG, président du conseil d'administration, commissaire en chef et commissaires). Cet effectif est indispensable à l'exécution du mandat de la CEO ainsi que des programmes et activités énoncés dans le présent plan d'activités.

Bien qu'il ne soit pas inclus dans l'effectif susmentionné, le budget prévoit le recrutement d'un maximum de quatre autres membres du conseil d'administration.

L'organigramme suivant illustre la structure actuelle de la CEO. Il sera modifié lorsque la nouvelle structure de gouvernance entrera en vigueur.



Hypothèses concernant les ressources humaines

Le budget est prévu pour un effectif du personnel pendant la période de planification de 192 équivalents temps plein. La majorité des membres du personnel sont directement impliqués dans les activités d'arbitrage, de protection du consommateur et de conformité de la Commission. Ces ressources sont conformes à notre plan d'activités précédent.

L'effectif prévu au budget compte également 11 personnes nommées, et nous prévoyons en outre des membres supplémentaires au conseil d'administration (comme indiqué ci-dessus). Le nombre de personnes nommées assure notre capacité à couvrir le nombre de dossiers prévisionnel et concorde avec la nouvelle structure de gouvernance.

Près de trois quarts des postes attribués au personnel sont syndiqués. La convention collective actuelle triennale conclue avec la Society of United Professionals prendra fin le 31 mars 2022.

Pour les membres du personnel non syndiqués, la politique de rémunération de la CEO correspond au 50^e percentile de notre marché de référence. Celui-ci comprend les groupes de comparaison des secteurs public et privé, notamment ceux qui proviennent du secteur de l'énergie et d'autres autorités de réglementation. Les avantages sociaux des employés non syndiqués reposent sur un régime semblable à celui de l'unité de négociation et qui reflète les politiques de l'organisme.

La CEO participe au régime de retraite de la fonction publique de l'Ontario, avec des cotisations patronales et salariales correspondantes.

Des salaires incitatifs pour les membres du personnel de l'unité de négociation et non syndiqués admissibles, notamment les personnes nommées à temps plein, ont été prévus au budget conformément à la convention collective, aux plans incitatifs approuvés et au cadre élargi de rémunération des cadres du secteur parapublic, selon le cas.

Afin d'appuyer la Commission en tant que tribunal très performant, le perfectionnement des membres du personnel continue d'être une priorité pour s'assurer que (i) la CEO est un tribunal réglementaire bien informé, compétent et réceptif, et (ii) que la CEO est en mesure d'accorder des promotions au personnel interne, le cas échéant, afin d'assumer de nouvelles responsabilités. Les efforts accrus déployés envers la mobilisation des intervenants et le contexte d'arbitrage changeant pourraient nécessiter des compétences nouvelles et différentes.

En raison du vieillissement de notre main-d'œuvre et du besoin naissant de nouvelles aptitudes au sein de notre organisme, les stratégies de transfert du savoir et de recrutement sont essentielles au maintien de la capacité organisationnelle.

Les priorités stratégiques en matière de ressources humaines englobent également une attention particulière à l'efficacité des communications, le soutien au rendement de l'organisme en vue d'atteindre les résultats escomptés, et l'amélioration du bien-être et de la résilience des employés, étant donné l'évolution rapide du secteur de l'énergie.

Évaluation et atténuation des risques – de 2020 à 2021


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 ces deux catégories de risques sont décrits en détail ci-après.

Registre des risques d'entreprise : Résumé des changements

N° 9 Capacité organisationnelle				
Risque inhérent	Compte tenu du bassin limité de candidats qualifiés parmi lesquels recruter et de la capacité réduite à retenir le personnel qualifié, la CEO risque de ne pas avoir les capacités organisationnelles nécessaires et/ou les moyens d'exécuter notre mandat.			
Évolution du risque et contrôles	Ajustement de la description de « risque inhérent » pour éviter tout chevauchement. Hausse de l'indice de probabilité en raison de la transition organisationnelle en cours de la CEO.			
Cote du risque	2019-2020		2020-2021	
	Probabilité	Incidence	Probabilité	Incidence
	3	4	 4	4

N° 13 Gestion financière

Risque inhérent	Le budget financier n'est peut-être pas aligné sur le plan stratégique, ce qui pourrait limiter la capacité de la CEO à répartir les ressources de façon efficace pour exécuter notre mandat.			
Évolution du risque et contrôles	Un ajustement a été apporté à la description de « risque inhérent » par souci de clarté. L'indice de probabilité a été rehaussé pour traduire les attentes du Ministère quant à la réduction des coûts et aux efficacités opérationnelles.			
Cote du risque	2019-2020		2020-2021	
	Probabilité	Incidence	Probabilité	Incidence
	2	2	 4	2

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 des 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

Cadre de mesure du rendement axé sur les résultats

La CEO poursuit la mise en œuvre d'un nouveau cadre de mesure du rendement axé sur les résultats afin de déterminer si les résultats souhaités pour le secteur de l'énergie de l'Ontario sont atteints.

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 mesurons désormais nos progrès en fonction de buts et de résultats organisationnels plus vastes, afin 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 de résultats et d'indicateurs. Les indicateurs mesurent les progrès dans l'atteinte des résultats établis dans le modèle logique.

Le cadre proprement dit consiste en deux types de résultats : les *résultats du secteur*, qui représentent l'aboutissement dans le secteur auquel la mission de la CEO contribue, et les *résultats finaux*. Ces derniers représentent généralement des conditions ou des états dans le secteur de l'énergie, dont l'atteinte fait partie intégrante de l'exécution de notre mandat.

Bien que les résultats du secteur et les résultats finaux ne sont pas exclusivement dissociés en matière de durée ou d'échéances, les résultats finaux sont généralement réalisés et maintenus sur plusieurs années et cycles de planification; les progrès sont mesurés au fil des ans et des cycles opérationnels. Les résultats du secteur, en revanche, peuvent être atteints plus rapidement et sont mesurés plus régulièrement. Ils font également l'objet de comparaisons sur des périodes plus courtes. Ils constituent généralement des conditions significatives, voire indispensables, pour atteindre un ou plusieurs résultats finaux. Le cadre de mesure du rendement axé sur les résultats, ainsi que le modèle logique, se trouve à l'annexe B.

Depuis l'élaboration du cadre en 2018-2019, le personnel de la CEO a mis au point un ensemble d'indicateurs de rendement, qui couvrent collectivement 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 vers certains résultats.

Le travail accompli au cours de l'an passé portait sur la mise à l'essai et l'amélioration des indicateurs initiaux qui ont été conçus en vue d'être inclus dans le plan d'activités 2019-2022; la création de bases de référence et les résultats initiaux fondés sur les données de 2018 ont été un élément majeur de ce travail. Ces activités nous ont permis de confirmer ou d'ajuster la définition des indicateurs, d'en créer de nouveaux et d'en remplacer d'autres. La plupart des indicateurs se trouvent toujours au stade de maturité initial ou défini, donnant ainsi à penser qu'ils pourraient avoir besoin d'être affinés et précisés au fil du temps.

L'importance accordée à l'amélioration continue nous permettra d'affiner davantage les objectifs et d'introduire de nouvelles mesures. La prochaine étape envisagée consistera à évaluer les résultats de 2019. Grâce à cette activité, nous pourrions non seulement évaluer nos progrès vers les résultats de notre secteur et les résultats finaux, mais également procéder à d'autres essais

concernant l'exploitation du cadre de mesure du rendement. Un examen de son fonctionnement donnera également l'occasion d'approuver, d'affiner ou d'actualiser les indicateurs de rendement à la suite des modifications qui pourraient survenir pendant la transition de la CEO à une nouvelle structure de gouvernance.

Mesures de l'engagement en matière de service

La CEO a établi un ensemble de mesures axées sur l'engagement en matière de service 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. Nous passerons également 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 2020-2021 (%)
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 ci-dessous)	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 réglementaires sont fondés sur les normes de rendement pour la prise des décisions finales relativement à certains types de propositions, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. La CEO continuera d'établir les normes de rendement en matière d'arbitrage dans le cadre de nos travaux liés aux mesures de l'engagement en matière de service. Certaines normes de rendement décrites ci-dessous pourraient être modifiées pendant l'exercice financier 2020-2021.

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

Type de demande	Audience écrite	Audience orale
Installations		
Franchise municipale ou certificat	90	205
Autorisation pour la construction / désignation des installations de stockage de gaz	130	210
Forage de puits	130	210
Octroi de permis		
Permis	90	210
Fusions, acquisitions et dessaisissements		
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 sans avis préalable)	170	220
Article 86 (changement de propriété ou contrôle des services publics et des actifs)	130	180
Rajustement trimestriel des tarifs (RTT)		
Dépôts de documents relatifs au rajustement trimestriel des tarifs	21	s.o.
Autres		
Requête générale (motion de révision)	120	170
Décision de l'Espace innovation (au besoin)	185	s.o.

Tarifs *	
Axés sur les coûts : besoins en revenus annuels > 500 millions de dollars	355
Axés sur les coûts : besoins en revenus annuels < 500 millions de dollars	230
Mécanisme complexe d'établissement des tarifs préférentiels (ou autre requête distincte)	165
Ordonnance comptable (ou autre requête distincte)	125

*À compter du 1^{er} avril 2019, la CEO a adopté de nouvelles normes de rendement pour le traitement des requêtes de hausse tarifaire qui reflètent l'exigence visant le volume des revenus plutôt que le type d'audience (à savoir, orale ou écrite).

Budget de 2020-2021

Budget lié à l'article 26 et résultats

Le présent plan d'activités fournit les ressources nécessaires au cours de la période de planification 2020-2021 afin que la CEO puisse exécuter notre mandat et mettre en place les programmes et activités clés décrits plus haut, tandis que l'organisme assure sa transition à la nouvelle structure de gouvernance. Le budget lié à l'article 26 tient compte d'une réduction d'un pour cent pour cet exercice financier par rapport au budget qui a été présenté dans le plan d'activités de l'an dernier.

Pour l'exercice financier 2020-2021, la Commission a prévu le même effectif que celui qui figure dans le budget de 2019-2022. L'effectif est de 192 équivalents temps plein pour le personnel et de 11 personnes nommées en vertu de la nouvelle structure de gouvernance (PDG, président du conseil d'administration, commissaire en chef et commissaires), comme décrit dans la section Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs ci-dessus. Bien qu'ils ne soient pas inclus dans l'effectif, le budget prévoit le recrutement d'un maximum de quatre autres membres du conseil d'administration.

À titre d'organisme autofinancé, la CEO a mis en place une réserve de fonctionnement. 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 et des rajustements à cette réserve peuvent être inclus au budget lié à l'article 26. La réserve de fonctionnement devrait atteindre 18,7 pour cent pendant l'exercice financier 2020-2021. Un taux d'intérêt de 1,9 % a été supposé pour la réserve de fonctionnement. La CEO n'a pas intégré de rajustement à la réserve de fonctionnement dans le budget de 2020-2021. Le plan d'activités 2019-2022 tenait compte d'une baisse de la réserve de fonctionnement pour financer un projet de rénovation qui a depuis été reporté.

Vous trouverez ci-dessous le budget de 2020-2021, le résumé des prévisions pour 2019-2020; et le résumé financier pour 2018-2019.

Budget de 2020-2021 de la CEO (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement)

<i>Unités en milliers de dollars</i>	2020-2021 Budget	2020-2021 Plan d'activités précédent	Changement (\$)	Changement (%)
Revenus :				
Recouvrement des coûts généraux	43 821	44 636	(815)	(2 %)
Frais de permis (12.1)	429	430	(1)	0 %
Intérêts créditeurs	253	289	(36)	(12 %)
Revenus divers	7	7	0	0 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	976	1 154	(178)	(15 %)
Total des revenus	45 486	46 516	(1 030)	(2 %)
Dépenses :				
Salaires et avantages sociaux	33 694	34 524	(830)	(2 %)
Locaux	3 525	3 697	(172)	(5 %)
Services de consultation et professionnels	2 990	2 890	100	3 %
Publications, médias et publicité	1 515	1 552	(37)	(2 %)
Technologie de l'information	1 290	1 092	198	18 %
Réunions, formation et déplacements	1 075	1 098	(23)	(2 %)
Bureaux et administration	421	509	(88)	(17 %)
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	976	1 154	(178)	(15 %)
Total des dépenses	45 486	46 516	(1 030)	(2 %)
Dépenses en immobilisations :				
Logiciels	1 000	1 080	(80)	(7 %)
Équipement informatique	400	400	0	0 %
Matériel audiovisuel	300	300	0	0 %
Améliorations locatives	0	1 760	(1 760)	(100 %)
Mobilier et équipement de bureau	0	150	(150)	(100 %)
Total des dépenses en immobilisations	1 700	3 690	(1 990)	(54 %)
Total des quotes-parts avant rajustement	45 521	48 326	(2 805)	(6 %)
Ajustement de la réserve de fonctionnement	0	(2 345)	2 345	(100 %)
Total des quotes-parts	45 521	45 981	(460)	(1 %)

Le budget lié à l'article 26 comprend une baisse d'un pour cent fondée sur les changements suivants :

- Baisse des coûts associés aux salaires et aux avantages sociaux principalement due à de nouvelles hypothèses en matière de rémunération;
- Baisse du budget alloué aux locaux de la CEO en raison de frais de bail inférieurs à ce qui était prévu, ainsi que d'un besoin amoindri de la Commission en matière de bureaux;

- Baisse des dépenses inhérentes à l'amortissement des revenus reportés associés aux immobilisations en raison d'une réduction des dépenses en immobilisations au cours de l'exercice financier 2019-2020. Le budget n'a pas été affecté puisqu'il est compensé par un amortissement plus faible des revenus;
- Le projet de rénovation, inscrit précédemment au budget de 2019-2022, a été reporté. Les besoins ultérieurs en matière de fonds de roulement seront financés par une baisse du solde de la réserve de fonctionnement de la CEO, le cas échéant;
- La hausse des dépenses en technologie de l'information est compensée par des économies sur les coûts de consultation connexe et par une baisse des dépenses en immobilisations pour les logiciels. Le budget de 2020-2021 comprend des dépenses en immobilisations d'environ 1,7 million de dollars pour de l'équipement informatique, des logiciels et de l'équipement audiovisuel, comme indiqué ci-dessous dans la section Hypothèses concernant la technologie de l'information.

Résumé des prévisions pour 2019-2020

L'évaluation des prévisions totales pour 2019-2020 établies en novembre fait état d'économies de 3,9 millions de dollars (environ 9 pour cent).

Prévisions pour 2019-2020 (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement)

Unités en milliers de dollars	2019-2020 Prévision	2019-2020 Budget	Écart (\$)	Écart (%)
Revenus :				
Recouvrement des coûts généraux	38 686	43 012	(4 326)	(10 %)
Frais de permis	423	430	(7)	(2 %)
Intérêts créditeurs	291	313	(22)	(7 %)
Revenus divers	1 025	7	1 018	14 543 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 305	1 365	(60)	(4 %)
Total des revenus	41 730	45 127	(3 397)	(8 %)
Dépenses :				
Salaires et avantages sociaux	32 921	33 392	(471)	(1 %)
Services de consultation et professionnels	1 966	3 060	(1 094)	(36 %)
Réunions, formation et déplacements	690	1 069	(379)	(35 %)
Publications, médias et publicité	426	1 535	(1 109)	(72 %)
Locaux	2 881	3 135	(254)	(8 %)
Technologie de l'information	1 144	1 061	83	8 %
Bureaux et administration	397	510	(113)	(22 %)
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	1 305	1 365	(60)	(4 %)
Total des dépenses	41 730	45 127	(3 397)	(8 %)
Dépenses en immobilisations :				
Améliorations locatives	191	790	(599)	(76 %)
Mobilier et équipement de bureau	1	50	(49)	(98 %)
Équipement informatique	375	300	75	25 %
Logiciels	955	1 110	(155)	(14 %)
Matériel audiovisuel	165	300	(135)	(45 %)
Total des dépenses en immobilisations	1 687	2 550	(863)	(34 %)
Total des quotes-parts avant rajustement	40 373	45 562	(5 189)	(11 %)
Ajustement de la réserve de fonctionnement	0	(1 265)	1 265	(100 %)
Total des quotes-parts	40 373	44 297	(3 924)	(9 %)

Les économies prévisionnelles liées à l'article 26 découlent des éléments suivants :

- Économies provenant d'hypothèses de rémunération révisées;
- Économies provenant d'un taux plus élevé de postes vacants que prévu dans le budget;
- Le réaménagement budgétisé des bureaux de la CEO, notamment la rénovation des salles d'audience et des bureaux, a été différé pour une durée indéterminée. Une réduction des dépenses dans l'ensemble du budget a été obtenue puisque certains projets ont été suspendus pendant la transition de la CEO à une nouvelle structure de gouvernance;
- Économies réalisées au niveau des locaux, principalement dues à un crédit imprévu de l'exercice précédent pour le bail.

La majorité des écarts concerne des économies ponctuelles découlant de la transition de la Commission à notre nouvelle structure de gouvernance.

Résumé financier pour 2018-2019 (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement)

L'évaluation totale pour 2018-2019 indique des économies de 2,3 millions de dollars (environ 5 pour cent).

Unités en milliers de dollars	2018-2019 Données réelles	2018-2019 Budget	Écart (\$)	Écart (%)
Revenus :				
Recouvrement des coûts généraux	39 067	41 086	(2 019)	(5 %)
Frais de permis (12.1)	404	402	2	0 %
Intérêts créditeurs	299	125	174	139 %
Revenus divers	7	5	2	40 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 367	1 480	(113)	(8 %)
Total des revenus	41 144	43 098	(1 954)	(5 %)
Dépenses :				
Salaires et avantages sociaux	31 753	31 346	407	1 %
Services de consultation et	2 031	3 165	(1 134)	(36 %)
Réunions, formation et déplacements	797	1 161	(364)	(31 %)
Publications, médias et publicité	559	1 414	(855)	(60 %)
Locaux	3 060	3 091	(31)	(1 %)
Technologie de l'information	1 084	957	127	13 %
Bureaux et administration	493	484	9	2 %
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	1 367	1 480	(113)	(8 %)
Total des dépenses	41 144	43 098	(1 954)	(5 %)
Dépenses en immobilisations :				
Améliorations locatives	20	184	(164)	(89 %)
Mobilier et équipement de bureau	31	101	(70)	(69 %)
Équipement informatique	147	398	(251)	(63 %)
Logiciels	875	1 110	(235)	(21 %)
Matériel audiovisuel	19	150	(131)	(87 %)
Total des dépenses en immobilisations	1 092	1 943	(851)	(44 %)
Total des quotes-parts avant rajustement	40 159	43 029	(2 870)	(7 %)
Ajustement de la réserve de fonctionnement	114	(459)	573	(125 %)
Total des quotes-parts	40 273	42 570	(2 297)	(5 %)

Les raisons principales de la sous-utilisation des fonds sont les suivantes : report du projet de rénovation à des exercices ultérieurs par la CEO; décision de différer le budget alloué à la campagne publicitaire, touchant les publications, les médias et la publicité et les coûts des services de consultation et de recherche; et décision de réduire les frais de déplacement du personnel en dehors de la province et d'utiliser les espaces de réunion internes pour les

rencontres avec les intervenants. Les budgets alloués aux immobilisations pour la technologie de l'information et les installations ont été sous-utilisés en raison du report des travaux de rénovation de la salle d'audience. En outre, certains coûts associés à la technologie de l'information, précédemment inscrits dans les dépenses en immobilisations, ont été reclassés dans les dépenses de fonctionnement.

Budget lié à l'article 30 et résultats

Les frais liés à l'article 30 ne sont pas pris en compte dans le budget de 2020-2021 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 5,4 millions de dollars pour l'exercice financier 2020-2021.

<i>Unités en milliers de dollars</i>	2020-2021 Budget révisé	2020-2021 Plan d'activités précédent	2019-2020 Prévision	2018-2019 Données réelles
Article 30	5 394	5 000	5 036	4 665

Le budget lié à l'article 30 a été augmenté en raison des frais supplémentaires associés à la prochaine demande de versements majeurs d'Ontario Power Generation (OPG), désormais prévus pour l'exercice financier 2020-2021.

Certaines procédures et certains processus de consultation s'échelonnent sur plusieurs exercices financiers. La CEO finance ces procédures et consultations à même notre réserve de fonctionnement, jusqu'à ce que les coûts soient 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 et résultats

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 établi notre budget ayant trait aux frais liés au paragraphe 79.2 en supposant qu'elle demeurerait responsable de l'administration du POAFE pendant l'exercice financier 2020-2021.

<i>Unités en milliers de dollars</i>	2020-2021 Budget révisé	2020-2021 Plan d'activités précédent	2019-2020 Prévision	2018-2019 Données réelles
Paragraphe 79.2	15	0	7	52

Au cours de l'exercice financier 2018-2019, la somme de 52 000 \$ a été engagée principalement pour régler des coûts de consultation et d'impression du POAFE. Ces coûts devraient être minimales à l'avenir.

Pénalités administratives liées à l'article 112.5

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 en vertu de l'article 26 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 l'information des consommateurs et aux autres activités menées dans l'intérêt public. Aucun coût n'a été assumé pour réduire le solde des pénalités administratives pour l'exercice financier 2020-2021.

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 travail 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 qui tient compte de l'utilisation avisée du financement.

Les initiatives principales de la TI pour l'exercice financier 2020-2021 comprennent l'amélioration de la cybersécurité, l'amélioration de l'analyse et de l'établissement de rapports, l'accès à des services dans le nuage informatique, l'amélioration du fonctionnement des services électroniques, l'amélioration du site Web et l'automatisation des processus.

Les investissements en TI pendant l'exercice financier 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 2020-2021
	Capex
Systèmes opérationnels (logiciels mentionnés dans la section sur le budget)	1 300 000 \$
Informatique d'utilisateur final (équipement informatique mentionné dans la section sur le budget)	150 000 \$
Infrastructure (équipement informatique et audiovisuel mentionné dans la section sur le budget)	250 000 \$
Total	1 700 000 \$

Les **systèmes opérationnels** sont définis comme étant les initiatives visant à mettre à niveau ou à remplacer les systèmes technologiques qui sont utilisés par les employés, les personnes nommées et les intervenants externes de la CEO comme les entités réglementées 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 internes comme MS Office et Adobe.

Infrastructure se rapporte aux initiatives visant à mettre à niveau ou à remplacer la technologie sous-jacente en appui des systèmes opérationnels de la CEO. 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 se fonde sur les travaux qui y sont proposés et sur les réalisations des dernières années.

À travers nos efforts, nous continuons de soutenir et d'orienter 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. Pendant l'exercice financier 2020-2021, nos efforts de communication soutiendront également la transition de la CEO à une nouvelle structure de gouvernance.

Publics cibles

Nos communications au cours de l'exercice financier 2020-2021 s'adresseront tant aux publics internes qu'externes.

Les publics internes incluent les personnes nommées 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 :

- Renforcer la confiance des consommateurs dans la CEO et le secteur en montrant que nous sommes un organisme de réglementation bien informé, compétent et réceptif et que nous tenons les services publics responsables, en harmonisant les intérêts des services publics et des consommateurs et en protégeant les consommateurs, incluant les plus vulnérables.
- Démontrer aux consommateurs et au secteur que la CEO garantit une approche intégrée et axée sur les consommateurs relativement aux demandes d'arbitrage et aux travaux d'élaboration des politiques.
- Manifester notre détermination à 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 prévues

Nous prévoyons d'entreprendre diverses activités de communication au cours de l'exercice financier 2020-2021. 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 d'informer les consommateurs au sujet des efforts que nous déployons pour les protéger et les habiliter.
- Concevoir et mettre en place une stratégie de communications internes pour soutenir les changements internes.

Annexe A – Registre des risques d'entreprise de la CEO

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
1	Politiques gouvernementales et supervision	La quantité, la complexité ou les répercussions organisationnelles des nouvelles initiatives du gouvernement, notamment les modifications apportées au mandat de la CEO, peuvent limiter la capacité de la Commission à s'acquitter de son mandat de manière efficace.	Réglementaire	Ressources humaines	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Discussions régulières avec le personnel du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines et du cabinet du ministre, au besoin. Comité de direction de la politique – mises à jour toutes les deux semaines avec la présidente, les vice-présidents et l'équipe de direction sur les progrès des initiatives visant les politiques et sur les sujets ayant une importance stratégique. Évaluation périodique des risques et actualisation du Registre des risques d'entreprise. Élaboration annuelle du plan d'activités. Réunions bimensuelles de l'équipe de direction. Réunions mensuelles du Comité de gestion. Réunions mensuelles des membres du Conseil d'administration de la Commission. Réunions mensuelles du Comité d'arbitrage. Comité permanent chargé du dialogue avec l'industrie (Comité permanent chargé des affaires réglementaires et Comité permanent chargé des affaires de l'industrie). 	5	5	25

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
2	Changements législatifs ayant une incidence sur l'administration	Il se pourrait que les modifications législatives et autres (directives, etc.) applicables à l'administration des affaires de la CEO ne soient pas bien adaptées aux activités de l'organisme, ce qui entraînerait une non-conformité de la Commission ou des résultats moins performants.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Déclaration de l'attestation de certificat annuel d'assurance. Rapport annuel soumis au ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines. Vérification de l'état financier annuel par le vérificateur général de l'Ontario. Processus d'approvisionnement documentés et présentation de rapports annuels sur l'approvisionnement au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines. 	4	4	16
3	Évolution de l'industrie	L'évolution de l'industrie énergétique et les technologies émergentes supposent la création de nouvelles priorités, politiques et procédures de la CEO ou la modification des priorités, politiques et procédures existantes.	Stratégique	Processus / Technologie	Capacité	Réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> Comité de direction de la politique – mises à jour toutes les deux semaines avec la présidente, les vice-présidents et l'équipe de direction sur les progrès des initiatives visant les politiques et sur les sujets ayant une importance stratégique. Examen périodique des politiques. Publication des rapports, etc. aux fins de consultation. Élaboration annuelle du plan d'activités. Comité permanent chargé des affaires de l'industrie. 	3	3	9

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	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"> • Application des directives en matière de sécurité de la TI de la fonction publique de l'Ontario. • Des outils antivirus ont été installés sur tous les dispositifs et dans toutes les infrastructures de l'organisme, et sont tenus à jour. • Tous les employés suivent une formation à la cybersécurité 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 lieu au besoin et en fonction des menaces nouvelles ou émergentes. Des ressources de formation sont élaborées en fonction des directives et des politiques de la FPO, le cas échéant. • Un filtrage de la passerelle de messagerie est en place pour protéger les utilisateurs contre les courriels malveillants. • Une passerelle Internet est en place pour protéger les utilisateurs contre le trafic Internet malveillant. • Des solutions de surveillance et d'alerte sont en place pour suivre de façon proactive et émettre des alertes au besoin en vue de faire face aux éventuels incidents en matière de cybersécurité. • Authentification à deux facteurs en place sur toutes les connexions d'accès à distance et Wi-Fi à l'environnement de la CEO et au sein de celui-ci. • Il est interdit aux utilisateurs de la CEO d'utiliser un service Wi-Fi externe non sécurisé. • Il est interdit aux utilisateurs de la CEO d'utiliser des lecteurs USB sur des dispositifs de la Commission. • Les principes du respect de la vie privée dès la conception sont intégrés à nos solutions technologiques. 	3	5	15

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
5	Gestion de l'information	Il se peut que des processus de gestion des dossiers (physiques et numériques) ne suffisent pas à garantir l'exactitude, l'intégrité, la confidentialité, la fiabilité ou l'accessibilité des données.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Politique de gestion des dossiers de la CEO. Les dossiers électroniques sont sauvegardés régulièrement. 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. Les systèmes de dossiers principaux de la CEO sont des logiciels de série qui assurent une sécurité adéquate afin de garantir la confidentialité des données et d'atténuer les risques d'utilisation non autorisée. Tous les utilisateurs de la CEO doivent avoir des identifiants autorisés pour accéder aux données de la Commission. 	2	4	8

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
6	Technologie	L'infrastructure risque de ne pas être suffisante pour s'adapter à l'évolution des besoins technologiques ou assurer la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.	Opérationnel	Technologie	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Le plan triennal des TI est actualisé chaque année. Ce plan est conforme au plan d'activités de la CEO pour garantir la capacité de répondre aux nouvelles initiatives de la Commission. 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. La CEO a mis au point une stratégie visant le nuage informatique sur cinq ans qui nous permettra de maintenir à jour la technologie que nous utilisons. En outre, l'utilisation des ressources dans le nuage permettra au personnel des TI de la CEO de se concentrer davantage sur les systèmes d'entreprise à valeur ajoutée et moins sur les mises à jour de l'infrastructure. 	1	3	3
7	Gestion des fournisseurs	Il est possible que des fournisseurs ne respectent pas les accords de la CEO sur les niveaux de service et les normes de rendement, ou ne protègent pas correctement les renseignements confidentiels ou de nature délicate.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de gestion de l'approvisionnement (allant de la planification de l'approvisionnement à la gestion des contrats). Code de conduite des entrepreneurs. Entente de confidentialité pour les entrepreneurs. Processus d'intégration et de gestion des départs relatifs aux experts-conseils. Élaboration d'une clause de renvoi à l'échelon supérieur. Ententes avec les fournisseurs officiels. 	1	3	3

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
8	Conformité de l'entité réglementée	Le non-respect des entités réglementées à l'égard des exigences réglementaires et juridiques pourrait passer inaperçu ou ne pas être traité de façon appropriée.	Opérationnel	Processus	Capacité	Rendement des services publics Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Politiques en matière d'information du public. Processus de gestion des plaintes. Comité d'examen de la conformité. Plan d'inspection annuel basé sur le cadre d'évaluation de la conformité fondé sur les risques. Rapports de conformité trimestriels de la CEO. 	2	4	8
9	Capacité organisationnelle	Compte tenu du bassin limité de candidats qualifiés parmi lesquels recruter et de la capacité réduite à retenir le personnel qualifié, la CEO risque de ne pas avoir les capacités organisationnelles nécessaires et/ou les moyens d'exécuter notre mandat.	Opérationnel	Ressources humaines / Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Commentaires des employés. Politiques des RH – entrevues de départ confidentielles; 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); évaluations des comportements; descriptions de postes (notamment les exigences en matière de compétence). Suivi des postes vacants et de l'activité de recrutement. Planification des effectifs et de la relève (offre et demande et analyse des écarts). Planification opérationnelle (par unité opérationnelle) Recours à des experts-conseils pour augmenter les effectifs. Plans individuels annuels d'apprentissage et de perfectionnement. Élaboration annuelle du plan d'activités. 	4	4	16

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
10	Communications externes	Selon la qualité ou la suffisance de l'information communiquée aux consommateurs et aux intervenants, 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	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Table ronde des consommateurs. • Cadre de mobilisation des consommateurs. • Fonction des Affaires publiques. • Plan de communication stratégique. • Protocole des relations avec les médias. • Programmes de sensibilisation des consommateurs de la CEO. • Processus de gestion des plaintes relatives à l'information du public. • Mises à jour continues du site Web (y compris une attention particulière portée aux communications en langage simple). 	4	3	12
11	Continuité des activités	Tout événement indésirable et imprévu engendre une interruption importante des activités de la CEO.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'intervention d'urgence. • Plans de continuité des activités ministérielles. • Plan de reprise après sinistre des TI. • Essais périodiques de simulation du plan susmentionné. • Examen annuel du taux acceptable de reprise des activités de la CEO. • Assurance en cas d'interruption des activités. 	1	4	4

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
12	Gestion financière	Le budget financier n'est peut-être pas aligné sur le plan d'activités, limitant la capacité de la CEO à répartir les ressources de façon efficace pour exécuter notre mandat.	Financier	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles internes documentés sous la forme de politiques, de processus et de procédures financiers. • Processus annuel d'établissement du budget financier et des prévisions. • Présentation mensuelle de rapports et de rapprochements financiers. • Liste de vérification financière trimestrielle. • Examens trimestriels des résultats financiers et des prévisions par le Comité de gestion. • Élaboration annuelle du plan d'activités. 	4	2	8

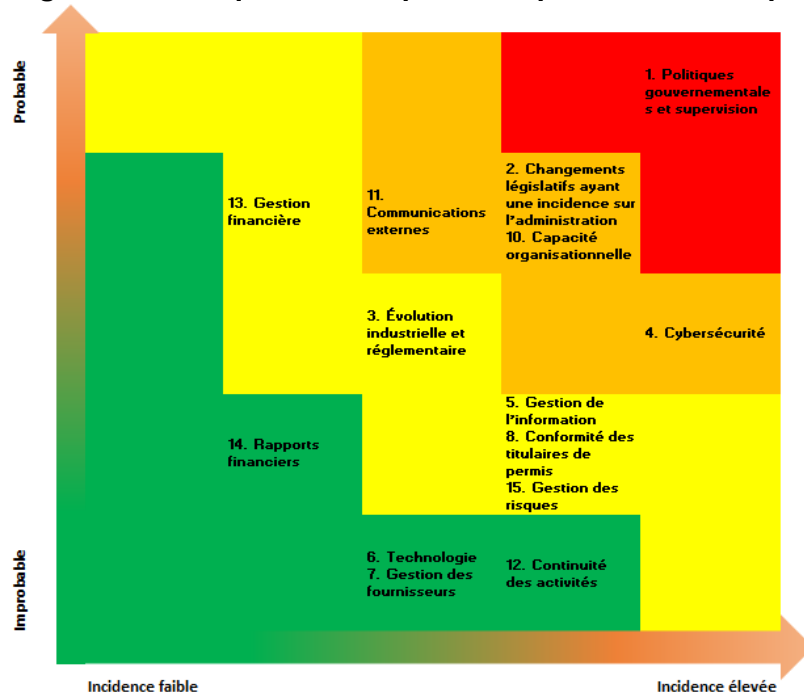
N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
13	Rapports financiers	Compte tenu des attentes et des exigences de plus en plus grandes en matière de transparence financière et de production 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"> • Vérification annuelle de l'état financier par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario. • Supervision active de la gestion, y compris par le Comité de gestion. • Présentation de rapports mensuels et internes sur le tableau de bord pour les secteurs de la finance et de l'approvisionnement. • Présentation de rapports financiers trimestriels par rapport au budget au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines. • Les rapports financiers consolidés sont présentés au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines deux fois par année. • Présentation de rapports annuels sur l'approvisionnement au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines. • Rapport annuel. • Rapport sur la fonction de vérification interne au Comité de gestion. 	2	2	4

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Lien stratégique	Mesures d'atténuation	Probabilité	Incidence	Points
14	Gestion des risques	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 limiterait la capacité de la CEO à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels.	Opérationnel	Processus	Capacité	Mandat	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation périodique des risques et actualisation du Registre des risques d'entreprise. Vérification annuelle du plan d'activités. Plan de vérification interne annuelle. Contrôles internes documentés sous la forme de politiques, de processus et de procédures d'approvisionnement. 	2	4	8

Critères d'évaluation

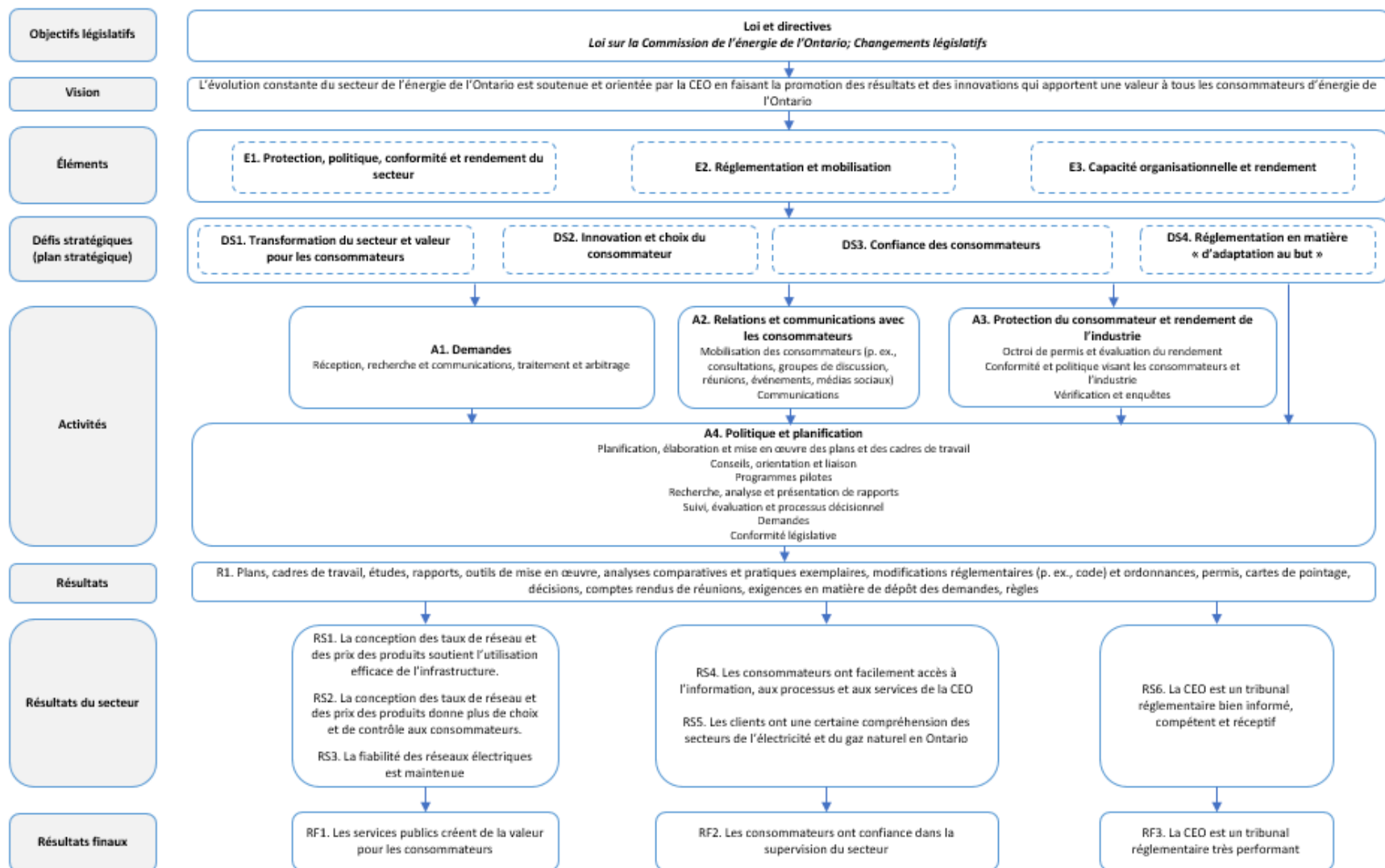
Probabilité – la mesure dans laquelle le risque peut se produire, après examen des mesures d'atténuation.	
1	Très peu probable que le risque se produise.
2	Peu probable que le risque se produise.
3	Probabilité modérée que le risque se produise.
4	Probabilité élevée que le risque se produise.
5	Probabilité 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 des mesures	Cible/orientation visée	Explication
Résultats du secteur						
RS1. La conception des taux de réseau et des prix des produits soutient l'utilisation efficace de l'infrastructure.	I1. Tendence du facteur de charge parmi les services publics	Initial	Données RRR	Annuel	Stable. Un résultat est stable s'il s'inscrit dans les limites supérieure et inférieure des facteurs de charge, qui reflètent les 50 % médians de tous les distributeurs. Mesuré au cours des 5 dernières années	Une tendance stable du facteur de charge facilite la compréhension de l'utilisation 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	Défini	Données RRR	Annuel	S.O. 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 / cartes de pointage	Annuel	Hausse	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	Hausse	Mesure l'accès à l'information fournie par la CEO
	I5. Participation aux réunions communautaires	Optimisé	Tableau de bord des Affaires publiques	Annuel	Augmentation de la participation, par tranche de 1 000 clients	Mesure la participation aux processus de la CEO N.B. : Les réunions communautaires n'ont pas lieu

	I6. Volume d'appels au centre d'appels	Défini	Tableau de bord des Affaires publiques	Annuel	Volume constant d'appels, par tranche de 100 000 clients On entend par « constant » un volume de plus ou moins 2 % par rapport à la base de référence	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 Affaires publiques	Annuel	Hausse	Mesure l'efficacité de la prestation des services
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 ReputBrand	Biennal	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
RS6. La CEO est un tribunal réglementaire bien informé, compétent et réceptif	I9. Maintien des dépenses en formation par membre ETP du personnel de la CEO équivalentes ou supérieures à l'indicateur de référence de 1 000 \$	Initial	RH	Annuel	Équivalente ou supérieure au seuil minimum (1 000 \$ par employé et par an)	Mesure l'investissement de la CEO en formation pour le personnel
	I10. Proportion des membres du personnel de la CEO qui ont suivi une formation dans des domaines définis (rédaction, esprit critique, capacités d'analyse, connaissance de l'industrie ou du secteur) au cours des 3 dernières années	Initial	RH	S.O.	S.O.	Mesure la proportion des membres du personnel de la CEO qui ont mis leurs compétences à niveau (moyenne mobile sur trois ans)
	I11. Proportion d'aptitudes parmi les membres du conseil d'administration par rapport aux compétences visées (tel qu'indiqué dans le cadre de compétences)	Initial	RH	S.O.	S.O.	La mesure de la différence entre les compétences réelles et les compétences recherchées détermine dans quelle mesure les commissaires possèdent l'expertise requise

	I12. Proportion de décisions émises dans les limites des normes de rendement pour le traitement des demandes	Défini	Demandes	Annuel	Atteint ou dépasse l'objectif annuel	Démontre la capacité de respecter les échéanciers établis
	I13. Évaluation qualitative À saisir dans un rapport narratif à l'appui	Initial	Variables	Annuel	Réponse qualitative	La façon dont la souplesse est démontrée peut varier d'une année à l'autre
Résultats finaux						
RF1. Les services publics créent de la valeur pour les consommateurs	I14. Tendance relative au coût total réel moyen de la distribution et du transport de l'électricité par kWh fourni	Défini	Données RRR	Annuel	Moyenne sur 4 ans inférieure à la moyenne sur 7 ans	La tendance à la baisse des coûts (moyennes sur 4 c. 7 ans) devrait refléter une valeur plus élevée pour les consommateurs
	I15. Tendance relative au coût total réel moyen de la distribution et du transport de l'électricité par client	Défini	Données RRR	Annuel	Moyenne sur 4 ans inférieure à la moyenne sur 7 ans	La tendance à la baisse des coûts (moyennes sur 4 c. 7 ans) devrait refléter une valeur plus élevée pour les consommateurs
	I16. Tendance relative au coût total réel moyen de la distribution de gaz naturel par m ³	Initial	Données RRR	Annuel	Moyenne sur 4 ans inférieure à la moyenne sur 7 ans	La tendance à la baisse des coûts (moyennes sur 4 c. 7 ans) devrait refléter une valeur plus élevée pour les consommateurs

	I17. Tendance relative au coût total réel moyen de la distribution de gaz naturel par client	Initial	Données RRR	Annuel	Moyenne sur 4 ans inférieure à la moyenne sur 7 ans	La tendance à la baisse des coûts (moyennes sur 4 c. 7 ans) devrait refléter une valeur plus élevée pour les consommateurs
	I18. Proportion de distributeurs d'électricité dont la tendance en matière de rendement est à la hausse	Initial	Modèle global d'évaluation du rendement (CPAM)	Annuel	Hausse	Un meilleur rendement indique que les distributeurs d'électricité créent une valeur pour les consommateurs
RF2. Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur	I19. Proportion de consommateurs qui ont confiance dans le rôle de protection des consommateurs de la CEO	Opérationnel	Sondage RepuBrand	Biennal	Hausse	Une mesure directe
	I20. 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	Biennal	Hausse	Une mesure directe
RF3. La CEO est un tribunal réglementaire très performant	I21. 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	Rendement dans le quartile supérieur	Une mesure directe

*Les références au personnel de la CEO se rapportent à une nomenclature existante et seront actualisées au besoin pour refléter la nomenclature utilisée dans le cadre des modifications en matière de gouvernance apportées à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, lorsqu'elles ont été promulguées.

Maturité des indicateurs

Initial	Ces indicateurs sont à l'étape initiale d'élaboration et pourraient devoir être peaufinés ou rajustés. Ces indicateurs pourraient changer considérablement avec le temps.
Défini	Ces indicateurs ont été précisés et des données sont actuellement recueillies. La mesure ou le calcul de ces indicateurs n'est pas encore effectué de façon systématique ou continue. Ces indicateurs pourraient changer modérément au fil du temps.
Opérationnel	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.
Optimisé	Ces indicateurs sont bien définis et sont déjà mesurés régulièrement. Ces indicateurs ne devraient pas changer beaucoup au fil du temps.