

20

RÉPONSE DE LA DIRECTION
À L'EXAMEN FINANCIER

21



Contexte

La responsabilité financière est une caractéristique essentielle de toutes les organisations publiques. La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) est financée par celles qu'elle réglemente et, par conséquent, doit être à la fois responsable et transparente, car elle dirige un mandat de modernisation organisationnelle. À cette fin, la CEO a commandé un examen financier avec des paramètres généraux et une exposition complète à tous les aspects de la gestion financière et opérationnelle au sein de la CEO.

Un examen financier complet a été mené en 2020 et a servi de base pour établir le budget de fonctionnement de 2021-2022 et élaborer un plan sur trois ans pour les activités qui permettront d'améliorer l'orientation financière et d'optimiser les ressources pour celles réglementées par la CEO.

Observations et réponse de la direction

Le rapport final comprenait 21 observations portant sur ce qui suit : l'efficacité financière à la CEO, les mesures d'efficacité au profit du secteur ainsi que les investissements. Voici les réponses de la direction à l'égard de ces observations.

1. Consultation sur le budget

OBSERVATIONS

Faire une consultation sur le budget annuel, puis le parachever par l'intermédiaire de la Commission et ensuite l'envoyer au ministère. Ce processus est suivi par les autres organisations du secteur au Canada.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction élaborera un plan pour faire une consultation sur le budget annuel et examiner le modèle d'évaluation des coûts dans le cadre du plan d'affaires de 2022 à 2025.

La direction commencera à mettre en œuvre cette recommandation à l'été 2021.

2. Séparer les mesures des extrants de celles des intrants et faire plus fréquemment un rapport sur les résultats

OBSERVATIONS

La CEO examine, avec un objectif de l'améliorer, son cadre de gestion du rendement dans lequel elle inscrit ses mesures et fait des rapports sur ces dernières. Cet examen offre des possibilités de séparer les mesures des extrants de celles des intrants et de faire plus fréquemment un rapport sur les résultats.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

Dans le cadre de son travail pour devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile, la direction étudie la façon de séparer les extrants et les intrants et examine l'établissement des indicateurs de rendement clé (IRC) en fonction des pratiques exemplaires dans des champs d'application comparables.

Ce travail sera documenté par la recherche effectuée dans le cadre du projet visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile et par les renseignements recueillis lors du récent sondage d'Ipsos.

En premier lieu, la CEO a mis sur pied un programme pilote qui aide les demandeurs et les intervenants à suivre le calendrier à mesure qu'une demande est faite. Les résultats de ce projet pilote seront évalués tout au long de l'année 2021-2022 et les efforts seront échelonnés au besoin jusqu'à la fin de l'année 2023-2024.

3. Programme de travail prévisionnel annuel

OBSERVATIONS

RÉPONSE DE LA CEO

Envisager de présenter une démarche utilisée par l'Office of Gas and Electricity Markets (OFGEM) au Royaume-Uni qui a publié un programme de travail prévisionnel annuel. La CEO pourrait adapter cette démarche pour inclure les rapports financiers et les efforts de modernisation qu'elle prévoit mettre en œuvre au cours de cette année, en vertu des principes d'indépendance et responsabilité, de certitude, d'efficacité et d'efficience déterminés par le Comité consultatif.

Acceptée

Les planifications stratégique et commerciale sont intégrées de manière significative avec les rapports financiers et tous les efforts de modernisation de la CEO. Dans le cadre de notre engagement envers la transparence et la participation des intervenants, nous publierons des détails sur les hypothèses relatives au budget, les politiques et les initiatives.

La CEO tiendra une « Journée sur les politiques » avec les intervenants qui permettra de les informer de la stratégie et des plans d'affaires futurs.

4. Dépenses des Affaires publiques

OBSERVATIONS

Les dépenses actuelles des Affaires publiques semblent plus axées sur les activités externes de renforcement de la marque. Cela ne semble pas correspondre au changement de culture interne et à la transformation réglementaire qui devraient être le centre de ces dépenses. Or, on pourrait procéder à une réaffectation et (ou) à une réduction d'environ 600 000 \$. Certains investissements sur les sites Internet et intranet et dans la communication des plans et des résultats de modernisation doivent être envisagés.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

Le budget de 2021-2022 a été réduit pour répondre à cette recommandation.

La direction rectifiera l'organisation des Affaires publiques pour soutenir efficacement le changement de culture, la modernisation et l'optimisation numérique. Ensuite, les Affaires publiques élaboreront un « manuel d'orientation » de communications pour établir une stratégie de communication qui raconte entre autres les histoires de modernisation de la CEO, soutient la gestion des changements et intègre un plan numérique qui garantit que les canaux numériques de la CEO sont exploités de manière efficace, modernisés et constamment améliorés.

5. Recours à des conseillers

OBSERVATIONS

Entreprendre un examen détaillé concernant le recours à des conseillers, pour les questions qui nécessitent des avis d'experts en matière de services juridiques externes et de fonctions de services soutien et de politiques de la CEO afin de s'assurer qu'ils offrent une valeur ajoutée réelle et contribuent au renforcement des capacités.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction examinera et justifiera le recours à des conseillers. Le budget de fonctionnement de 2021-2022 (c.-à-d. l'article 26) pour les services de conseil a été réduit de 9 % afin de faire des économies.

Pour s'assurer de la surveillance de la direction et de l'établissement d'une priorité adéquate quant à la participation des conseillers, un fonds de réserve pour les services de conseil du directeur général sera établi et l'approbation du directeur général sera nécessaire pour utiliser ce fonds.

6. Liste des ressources juridiques en RH

OBSERVATIONS

Il faudrait envisager d'examiner le contrat à long terme pour obtenir des conseils juridiques en RH (1,7 million \$) afin de réduire les coûts, surtout si la CEO n'est pas en période de négociation d'une convention collective, notamment parce qu'il n'y a que 10 à 12 griefs par année.
Envisager l'utilisation épisodique d'une liste de ressources juridiques en RH pour obtenir des conseils relatifs aux départs.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction entreprendra un concours en 2022 pour obtenir des services juridiques en matière d'emploi afin de suppléer à l'augmentation des capacités juridiques des RH à l'interne et répondre à nos exigences juridiques de la manière la plus rentable possible. L'utilisation d'une liste de ressources juridiques serait moins efficace, car chaque entreprise devra se familiariser avec la CEO, ce qui dans l'ensemble entraînerait la facturation d'heures supplémentaires.

Il est prévu d'augmenter le nombre de ressources juridiques en RH à l'interne pour effectuer davantage de tâches à l'interne et moins dépendre des fournisseurs au cours des trois prochaines années.

7. Tenir compte des réductions d'espace et des baux

OBSERVATIONS

Il est avéré qu'un bail à long terme vient tout juste d'être renouvelé pour les bureaux de la CEO, au début de 2020 avant la pandémie. Toutefois, compte tenu de la rapidité avec laquelle le personnel est passé au travail à domicile en raison des exigences de distanciation liées à la COVID-19, de la transition vers des audiences virtuelles, du fait que les normes relatives aux locaux dépassent les normes de la fonction publique de l'Ontario et, entre autres, de l'utilisation accrue de la numérisation, la CEO devrait envisager de réduire son espace et ses baux pour réduire ses dépenses à la date d'expiration du bail actuel.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction créera un plan de location d'ici la fin de 2022-2023 qui permettra de réduire l'espace et les dépenses à la date d'expiration du bail actuel d'ici la fin de décembre 2024. Ce plan sera achevé avec l'aide d'Infrastructure Ontario et tiendra compte des directives de location du ministère. Il sera présenté à la CEO et au conseil d'administration pour approbation au début de 2023, puis mis en œuvre pour assurer la réalisation des réductions des dépenses importantes dès le 1^{er} janvier 2025.

8. Réserve de fonctionnement

OBSERVATIONS

Posséder une réserve de fonctionnement pour financer le fonds de roulement et pour les coûts et (ou) les exigences imprévus au cours de l'année qui pourraient être imposés à la CEO constitue une démarche de gestion financière judicieuse. Cependant, au cours des cinq dernières années, le budget annuel de la CEO a été sous-utilisé. Il existe plusieurs bonnes raisons à cette sous-utilisation du budget (p. ex., une année de transition où diverses dépenses n'ont pas été réalisées). Mais même avec ces raisons

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée sous condition

La direction examinera et modifiera la politique actuelle relative à la réserve de fonctionnement pour établir les principes qui régissent l'utilisation et la réduction potentielle de la réserve de fonctionnement. La politique révisée sera présentée à la CEO et au conseil d'administration d'ici le mois de juin 2021 aux fins d'examen et d'approbation.

Le modèle d'évaluation des coûts sera documenté par la politique révisée relative à la réserve de fonctionnement.

valables, la réserve de fonctionnement actuelle semble encore très élevée (environ 8 millions \$). La CEO prévoit réduire cette réserve au cours des trois prochaines années (500 000 \$ par année). Elle devrait toutefois envisager de la réduire davantage au cours des deux ou trois prochaines années pour que la réserve soit à 3 millions \$. Une réduction de 1 à 2 millions \$ au cours des trois prochaines années permettrait de mettre en œuvre les changements nécessaires aux processus financiers et aiderait à garantir que la répercussion financière de la réduction à 3 millions \$ soit plus harmonieuse au fil du temps. Cela, combiné à la sous-utilisation prudente d'environ 1 million \$ au cours d'une année donnée semble réalisable et est un bon signe de prudence en soi pour les entités réglementées et les contribuables.

9. Structure organisationnelle optimisée

OBSERVATIONS

Favoriser l'examen des éléments organisationnels structurels de la CEO pour déterminer s'ils sont optimisés.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

Le modèle opérationnel cible sera conçu de manière à répondre à l'examen financier de la CEO, aux résultats du sondage d'Ipsos et aux commentaires des intervenants. La CEO devra s'assurer de disposer des ressources nécessaires pour sa modernisation. Le modèle opérationnel

cible sera présenté au conseil d'administration au début de 2021.

La CEO se concentrera sur la définition des « activités principales de l'organisme » dans le cadre de son mandat prescrit par la loi. Avec le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, elle poursuivra le transfert potentiel de l'administration du POAFE qui ne s'inscrit pas dans ses fonctions de base.

10. Examen complet de l'ensemble des procédures, processus, règles, codes et exigences

OBSERVATIONS

Au cours du processus de modernisation sur trois ans, procéder à un examen complet de l'ensemble des procédures, processus, règles, codes et exigences avec pour objectif d'augmenter l'efficacité du processus juridictionnel, de réduire les coûts de dépôt des tarifs et d'offrir une valeur ajoutée aux contribuables. De plus, il doit permettre d'examiner les différents seuils (p. ex., les seuils des autorisations de construire doivent être mis à jour pour prendre en compte les coûts actuels pour construire).

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction entreprendra un examen et un processus de rationalisation des procédures, processus, règles, codes et exigences de la CEO. Il s'agira d'un travail pluriannuel qui sera achevé dans le cadre de plusieurs initiatives, notamment le plan du commissaire en chef et les projets visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile et des exigences de dépôt.

11. Évaluer les modèles de gestion dynamique de cas

OBSERVATIONS

RÉPONSE DE LA CEO

Évaluer les modèles de gestion dynamique de cas pour leur pertinence dans les audiences de la CEO, par exemple :

- gérer plus efficacement les listes d'enjeux générées pendant les examens de demandes de tarifs;
- réfléchir davantage à la gestion des exigences visées;
- évaluer les contre-interrogatoires en fonction de leur pertinence pour éclairer directement une décision juridictionnelle;
- envisager une définition plus stricte des personnes touchées par un projet;
- faire le suivi des demandes en double et les regrouper pour plus d'efficacité, si possible.

Acceptée

La direction entreprend un certain nombre d'initiatives pour améliorer l'efficacité de ses processus d'audience tout en respectant l'obligation d'équité procédurale. La direction :

- examinera le calendrier et la démarche à l'égard des listes d'enjeux;
- donnera une meilleure définition de ce qui constitue un « intérêt direct » pour l'intervention dans les procédures de la CEO;
- examinera les résultats du projet visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile.

12. Processus d'évaluation environnementale

OBSERVATIONS

Évaluer les exigences législatives quant au rôle de la CEO de s'assurer que les processus d'évaluation environnementale ont été respectés dans le cadre des demandes d'immobilisation. Si la loi ne l'exige pas, il est possible d'explorer une possibilité d'harmonisation avec le ministère pertinent et de la communiquer comme processus révisé aux entités réglementées.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction convient que la simplification ou l'intégration des processus d'approbation de projet peut améliorer l'efficacité des promoteurs de projet, mais note que (a) le chevauchement d'organismes ou la duplication des responsabilités concernant les questions d'évaluation environnementales est limité et (b) les procédures relatives à l'autorisation de construire sont définies de manière adéquate et gérées de façon à réagir aux tentatives pour que la CEO s'engage dans des domaines qui s'inscrivent dans le mandat d'un autre organisme.

La direction collaborera avec le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines afin de confirmer l'intérêt du ministère, et ses perspectives, par rapport aux possibilités d'harmonisation des questions

d'évaluation environnementale dans le cadre des procédures d'autorisation de construire.

13. Engagement auprès des demandeurs externes

OBSERVATIONS

Par moment, on pourrait être réticent à collaborer avec un demandeur avant qu'une demande ne soit présentée, car cela pourrait nuire à la décision juridictionnelle. Toutefois, il doit y avoir une possibilité que ce type de conversation ait lieu sans nuire à une décision future.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction intégrera la participation des commissaires dans la séance d'orientation des demandeurs d'ici juillet 2021.

La direction créera un nouveau forum de dialogue d'ici l'exercice 2021-2022.

Elle continuera de collaborer avec les grandes entreprises de services publics avant le dépôt, s'il y a lieu, et offrira cette occasion aux petites entreprises de services publics.

14. Espace innovation

OBSERVATIONS

L'Espace innovation offre une possibilité d'explorer plus efficacement l'innovation et la transformation réglementaires. Même s'il s'agit d'un concept embryonnaire, il serait également avantageux de lui donner plus d'importance au sein de l'entreprise et de disposer des ressources nécessaires pour être en mesure d'avoir de véritables dialogues et pour stimuler l'innovation. Un mandat significatif devrait être appliqué au cours des deux prochaines années et permettrait de démontrer les innovations qui donnent une valeur ajoutée au secteur et aux contribuables.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La CEO accroîtra la visibilité de l'Espace au sein de l'entreprise et du secteur pour améliorer la compréhension de son objectif dans le cadre du travail élargi de la CEO visant à faciliter l'innovation.

La direction tiendra compte du placement organisationnel de l'Espace à mesure qu'elle s'efforce de définir les domaines d'intérêt, les rôles et les avantages des partenariats intergouvernementaux et sectoriels.

15. Projet visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile

OBSERVATIONS

La CEO a déjà entamé une initiative visant à répondre à la recommandation du comité de devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile et intitulée : Le projet visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile. Il s'agit d'un signe positif et il devrait permettre de démontrer que la CEO se situe dans le premier quartile, ou l'a atteint, parmi les organismes de réglementation mondiaux en se « classant » elle-même en fonction des pratiques exemplaires, en rendant les résultats publics, en mettant à jour en toute transparence son cheminement pour atteindre le premier quartile et en mettant en œuvre, et avec ardeur, les changements et les améliorations continues nécessaires pour atteindre cet objectif. Cette évaluation et ses résultats doivent également servir de guide pour la transformation interne de la CEO.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

Le projet visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile a débuté en octobre 2020 et a permis d'accomplir des progrès importants. Il permettra de déterminer les pratiques exemplaires dans d'autres champs d'application, de les comparer à nos pratiques actuelles et d'établir des plans pour combler les écarts. Ce projet orientera le plan stratégique de la CEO. Ce plan sera mis à jour chaque année pour en assurer l'amélioration continue et définir les objectifs appropriés chaque année.

Un résumé de la phase 1 du projet visant à devenir un organisme de réglementation dans le premier quartile sera communiqué au secteur à la fin du mois de mars 2021.

16. Analyse comparative de toutes les fonctions et de tous les coûts administratifs

OBSERVATIONS

En outre, la CEO doit envisager de comparer toutes les fonctions et tous les coûts administratifs avec ceux

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

d'autres organismes de réglementation, de définir des objectifs publics pour réaliser des économies futures et de s'engager à apporter des améliorations au cours des deux ou trois prochaines années.

La direction élaborera un plan pour comparer des fonctions administratives précises au sein de la CEO pendant l'exercice 2021-2022.

Il s'agira d'un travail pluriannuel qui, chaque année, ciblera des fonctions administratives précises qui nécessitent des améliorations. Selon les résultats de la comparaison, des propositions seront présentées au directeur général dans le but de réaliser des économies et d'adopter les pratiques exemplaires déterminées au moyen de cette comparaison. Des objectifs seront définis et la CEO devra assurer le suivi des progrès de ceux-ci.

17. Clarté des décisions confiées à un subordonné

OBSERVATIONS

Clarifier encore davantage à quel moment les décisions doivent être confiées à un subordonné pour améliorer la compréhension de leur application au sein du secteur. De plus, envisager de recourir encore davantage aux décisions confiées à un subordonné surtout dans le cas de demandes inférieures à l'inflation, par exemple, les rajustements trimestriels des tarifs (en attente d'un examen des conséquences législatives).

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La CEO a confié le pouvoir au personnel de la direction pour qu'il puisse prendre des décisions par rapport à de nombreux types de demandes selon des conditions et des restrictions particulières. La direction évaluera si des changements apportés aux conditions et aux restrictions peuvent entraîner la délégation d'autres questions au personnel de la CEO.

Environ 80 % des décisions rendues par la CEO chaque année sont actuellement prises par l'autorité déléguée. La direction convient qu'il est approprié de rendre publiques les affaires qui ont été déléguées au personnel de la CEO. Une fois que la CEO aura terminé son examen des délégations actuelles, une liste des questions déléguées sera publiée sur son site Web de façon claire et facilement accessible d'ici la fin de 2021.

18. Nouveau dépôt de renseignements lors des audiences futures

OBSERVATIONS

Tenir compte des renseignements qui pourraient être de nouveau déposés lors d'une audience future (p. ex. coût des immobilisations) avec pour objectif d'examiner et de réduire le coût total des dépôts de tarifs.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction évaluera la possibilité de réduire encore davantage les exigences de dépôts en se fiant à la présentation de rapports et tenue de dossiers pour ce qui est des demandes de tarifs sans incitatif. Les services publics déposent des renseignements par l'entremise de la présentation de rapports et tenue de dossiers qui pourraient être évalués pour une utilisation dans le dépôt de tarifs.

La CEO a créé un instrument pour les demandes mécanistes d'établissement de tarif avec incitatif qui s'appuie sur les dépôts de la présentation de rapports et tenue de dossiers des services publics et qui permet à chaque service public de télécharger automatiquement les renseignements historiques (comme la consommation et la demande par catégorie). Cet instrument a permis de réduire les efforts de préparation de ces demandes de tarifs annuels des services publics.

19. Exigences de dépôt des sociétés de distribution locale par taille

OBSERVATIONS

Puisqu'environ la moitié de toutes les sociétés de distribution locale sont de petite taille (selon la définition de la CEO), déterminer si elles doivent toujours déposer un plan d'immobilisations tous les cinq ans. Cette période pourrait peut-être être prolongée afin de réduire les coûts de dépôt.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La direction examinera les exigences de dépôt, notamment le contenu et le calendrier de dépôt présentés dans les plans du système de distribution mis à jour dans le cadre de son initiative d'examen proportionnel pour les petites entreprises de services publics qui ont moins de 20 000 clients. Les résultats de cet examen seront rendus publics au printemps 2021.

20. Formation des employés

OBSERVATIONS

Envisager d'augmenter le montant alloué à la formation des employés. Les types de formation qui pourraient être pris en compte seraient les compétences en leadership, les technologies émergentes et la gestion du changement. La formation devrait s'appuyer sur le plan de gestion du talent des RH de la CEO.

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

Le budget alloué à la formation pour l'exercice 2021-2022 a été augmenté afin de soutenir la formation ciblée et le perfectionnement pour une cohorte d'employés déterminée.

Le commissaire en chef préparera un plan de formation pour les nouveaux commissaires et les commissaires actuels. Des investissements seront faits au besoin dans la formation et le perfectionnement qui appuient les principaux résultats opérationnels.

Les éléments clés du plan des employés des RH seront axés sur la réussite de l'entreprise par l'intermédiaire des employés en évaluant les exigences en matière de talent et en élaborant des solutions efficaces pour améliorer le rendement. La CEO a établi un indicateur de rendement clé (IRC) afin de suivre et de mesurer régulièrement les programmes et les coûts liés à la formation et au perfectionnement des employés.

21. Chaînes de blocs

OBSERVATIONS

Rechercher et évaluer l'utilisation future de solutions de chaînes de blocs pour l'authentification des données et répondre aux effets probables sur l'industrie, alors que les technologies d'énergie continuent d'évoluer et de devenir rapidement plus locales (p. ex., miniréseaux). Ou, être en mesure de mieux évaluer les conséquences des cryptomonnaies, les dispositifs

RÉPONSE DE LA CEO

Acceptée

La CEO poursuit ses recherches sur l'utilisation de chaînes de blocs dans les cadres réglementaires et présentera ses résultats au conseil d'administration au cours du premier trimestre de 2021. Ces efforts appuieront l'examen plus approfondi de l'utilisation et du potentiel d'utilisation des chaînes de blocs qui s'applique aux

compatibles avec l'Internet des objets (IdO) et leurs conséquences sur le réseau, les conséquences sur le temps d'utilisation, le rôle des agrégateurs, le développement futur de réseaux d'énergie plus intelligents, etc.

processus et aux démarches réglementaires de la CEO. L'utilisation de chaînes de blocs dans le secteur de l'énergie de l'Ontario à plus grande échelle sera également prise en compte.

Conclusion

L'examen financier externe a fourni un plan que la CEO devra suivre au cours des trois prochaines années. Les 21 observations ont été acceptées par la direction et seront mises en œuvre de manière systématique, rigoureuse et réfléchie alors que la CEO démontre sa responsabilité envers le secteur de l'énergie et les résidents de l'Ontario de manière ouverte et transparente.