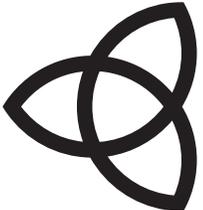




---

RAPPORT SUR  
L'EXCELLENCE  
EN MATIÈRE DE  
RÉGLEMENTATION  
RÉSUMÉ



COMMISSION  
DE L'ÉNERGIE  
DE L'ONTARIO

# CONTEXTE ET RÉSUMÉ DES INITIATIVES



Ce rapport fait suite au travail du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO et il vise à stimuler la conversation sur ce que la CEO doit faire pour devenir un organisme de réglementation hautement performant. Lors de la préparation de ce rapport, la CEO a examiné les meilleures pratiques d'autres administrations et a également mené un sondage auprès des intervenants (2020) afin d'établir un niveau de référence à partir duquel améliorer le rendement à l'avenir. Les questions du sondage ont été conçues de façon à obtenir les commentaires des intervenants sur le rendement de la CEO dans les domaines d'excellence identifiés dans le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO.

Lors de la parution du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation, il y a deux ans, le secteur mondial de l'énergie était en pleine mutation. Elle l'est encore aujourd'hui. Les changements climatiques, l'intelligence artificielle, les technologies perturbatrices, la décentralisation des réseaux énergétiques traditionnels de type contrôle-commande, l'abondance d'énergies renouvelables compétitives en termes de coûts et l'utilisation accrue du stockage de l'énergie sont autant de facteurs qui créent des changements sans précédent, mais nécessaires dans le secteur de l'énergie. Afin de tirer parti de ces changements, le Comité consultatif d'experts pour la modernisation a recommandé un nouveau modèle de gouvernance pour la CEO et lui a confié le mandat de moderniser ses perspectives, ses activités et son approche en matière de réglementation. Le Comité prône des changements importants afin de permettre au secteur de l'énergie de continuer à contribuer à la prospérité économique à long terme de l'Ontario et de gagner la confiance du public.

Nous poursuivons la conversation avec ce *Rapport sur l'excellence en matière de réglementation*. En présentant un aperçu des meilleures pratiques en matière de réglementation au Canada, aux États-Unis, en Australie et au Royaume-Uni, puis en proposant une liste d'initiatives qui pourraient fonctionner dans le contexte ontarien, le rapport est conçu comme un tremplin pour la réflexion, la discussion et finalement la prise de décisions. Il ne s'agit pas d'un plan d'action. Il reste encore du travail à faire pour déterminer quelles initiatives pourraient être adaptées à l'Ontario, comment elles pourraient être mises en œuvre, et pour élaborer des résultats tangibles, des jalons et des paramètres. Ce travail constituera la base de la phase 2, puis de la mise en œuvre d'un plan d'action lors de la phase 3.

Les organismes de réglementation hautement performants ont beaucoup de choses en commun, notamment un sens aigu des responsabilités pour ce qui est de l'amélioration continue. Ils partagent également certains principes directeurs et, dans chaque section du *Rapport sur l'excellence en matière de réglementation*, l'un des principes suivants est examiné en détail :



Différentes administrations peuvent interpréter ces principes différemment. Certains organismes de réglementation méritent d'être imités, mais les leaders d'opinion ont indiqué que les meilleures pratiques sont une question de contexte et de perspective. Par conséquent, une meilleure pratique ne peut pas être simplement adoptée, elle doit être *adaptée*.

# Indépendance

---



L'indépendance est la caractéristique la plus fondamentale et la plus importante pour un organisme de réglementation. Un organisme de réglementation qui n'est pas perçu comme un organisme indépendant est fortement limité dans sa capacité de susciter et de maintenir la confiance du public dans la légitimité de ses décisions, particulièrement dans un secteur où les décisions et les questions sont souvent difficiles ou polarisantes. Pour continuer d'être perçue comme un organisme indépendant et s'acquitter de ses fonctions de manière indépendante, la CEO devrait envisager des moyens de préserver l'indépendance de ses commissaires, notamment grâce aux mesures suivantes :

- Un processus de nomination solide et transparent fondé sur le mérite; une évaluation rigoureuse des candidats, ainsi qu'une formation et un perfectionnement professionnel continus des commissaires; la possibilité de prolonger et d'échelonner les mandats des commissaires afin de mieux assurer la continuité des décisions, de régler les problèmes de charge de travail et de permettre à la CEO d'attirer d'excellents candidats en raison de la sécurité d'emploi et de la durée du mandat.
- Aider la population à mieux comprendre la signification et l'intention des directives ministérielles afin de s'assurer que la CEO est perçue comme un organisme indépendant n'ayant aucun lien de dépendance avec le ministre.
- Élaborer un énoncé de mission et de mandat bien défini et bien articulé, qui fait référence à l'indépendance et à d'autres valeurs clés telles que l'intégrité, la transparence et la responsabilité.
- Sensibiliser davantage à l'expertise et à l'indépendance des commissaires, notamment en leur offrant la possibilité de mettre en valeur leur expertise, leur engagement et leur connaissance des questions sectorielles.

# Responsabilité

---



La CEO est responsable de ses mesures et défend l'intérêt public de manière transparente et accessible. Afin de s'assurer que les intervenants comprennent les priorités stratégiques de la CEO, cette dernière devrait envisager ce qui suit :

- Élaborer un guide d'engagement pour les consultations, y compris les principes directeurs et les options en matière de processus fondés sur les meilleures pratiques; une initiative de nouvelles approches consultatives pour les intervenants qui donne l'occasion aux intervenants de l'industrie et des consommateurs de rencontrer régulièrement la CEO pour discuter des initiatives, des questions de processus et des nouvelles tendances.
- Un programme de travail prospectif à l'appui de l'élaboration du plan d'activités.
- Élaborer et publier un cadre pour les analyses coûts-avantages afin de démontrer le lien entre les exigences et les objectifs généraux, et de communiquer la façon dont les politiques et les processus réglementaires permettent à la CEO de remplir son mandat et de s'acquitter de ses responsabilités.
- Élaborer et maintenir une liste des nouveaux enjeux génériques afin d'aider les intervenants à comprendre les politiques de la CEO en matière d'audiences génériques.
- Un rapport plus rigoureux sur les activités de conformité et d'application et sur les orientations du secteur, y compris l'amélioration du rapport annuel afin de mieux indiquer où se situent les résultats par rapport aux objectifs fixés dans le plan d'activités annuel.
- Concevoir un outil en ligne pour aider les intervenants à se tenir au courant des initiatives stratégiques.
- Expliquer la méthode utilisée pour répartir les coûts et le processus utilisé pour élaborer/justifier le budget annuel.

# Certitude

---



La certitude en matière de réglementation reconnaît l'importance de la prévisibilité du processus, tant pour les questions de politique que pour les questions juridictionnelles, tout en reconnaissant également que les résultats de la réglementation dépendront des faits et des circonstances spécifiques qui se dégagent des décisions juridictionnelles ou des politiques. La certitude en matière de réglementation permet aux entités de comprendre leurs obligations, ainsi que les processus qui entrent en jeu en cas de violation.

Pour offrir une plus grande certitude aux entités qu'elle réglemente, la CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Mettre à jour ses normes de rendement et ses indicateurs de rendement clés pour tous les types de demandes et établir des objectifs généraux pour les indicateurs de rendement clés, y compris des objectifs ambitieux, afin que les délais soient plus prévisibles.
- Fournir une meilleure définition de ce qui constitue un « intérêt substantiel » pour l'intervention dans les procédures de la CEO.
- Réviser l'échéancier des listes de questions dans le cadre des demandes tarifaires afin de mieux définir la portée de la démarche à un stade plus précoce.
- Établir des listes de questions pour les demandes d'autorisation de construire.
- Élaborer des guides de processus et fournir plus d'aide aux intervenants qui ne connaissent pas les processus de la CEO.
- Indiquer aux demandeurs les implications des demandes de prolongation de délai ou de dépôt de preuves actualisées afin de clarifier l'impact sur l'échéancier des activités.
- Permettre une discussion ciblée avec les demandeurs sur ce à quoi il faut s'attendre au cours d'une procédure, ainsi que sur les éléments des demandes qui pourraient nécessiter plus d'information ou être une cause potentielle de retard.
- Faire un bilan avec les demandeurs après la conclusion des dossiers de demandes majeures.
- Organiser une nouvelle tribune de dialogue avec les services publics afin de permettre aux décideurs de fournir une rétroaction générale.
- Fournir davantage de rapports publics sur le rendement décisionnel de la CEO, y compris le temps de rédaction des décisions, un résumé des principaux thèmes ou des décisions majeures, le nombre actuel et prévu de dossiers, et afficher des renseignements sur les projets pilotes de l'initiative sur l'état d'avancement des demandes.
- Effectuer une normalisation et une mise à jour des modèles utilisés pour les demandes.

# Efficacité



Les organismes de réglementation efficaces évaluent le rendement de base, se fixent des objectifs en vue de l'améliorer, mettent en œuvre des mesures correctives et mesurent les progrès accomplis afin de garantir une efficacité optimale au fil du temps. Les organismes de réglementation les plus performants se demandent constamment s'ils sont en train de s'améliorer ou de décliner.

Afin d'améliorer son efficacité globale, la CEO pourrait envisager certaines des initiatives suivantes :

- Mener un sondage annuel auprès des intervenants, notamment sous forme d'entretiens individuels et de groupes de discussion, afin d'évaluer les contributions externes et la validation du rendement.
- Réaliser un exercice annuel d'autoévaluation validé en externe.
- Trouver un moyen de mesurer la valeur totale livrée aux consommateurs (efficacité globale des activités de la CEO au cours d'une année donnée par rapport à ses dépenses).
- Déterminer ce qui constituerait la preuve d'un meilleur rendement.
- Revoir l'énoncé de mission de la CEO pour s'assurer qu'il est clair dans son intention de favoriser une culture d'amélioration continue.
- Apprendre à connaître les meilleures pratiques grâce à un engagement plus constant du personnel et des commissaires auprès de leurs collègues d'autres organismes de réglementation et de leur participation à des recherches universitaires et à des groupes de réflexion, à des événements éducatifs et à des conférences.
- Envisager la possibilité d'un exercice de comparaison avec d'autres organismes de réglementation ou d'un examen interne du rendement par des pairs.

# Efficiency



La durée du cycle et le temps nécessaire à la rédaction des décisions soulèvent des préoccupations chez les intervenants. Pour apaiser ces préoccupations et pour régler d'autres problèmes d'efficacité, la CEO devrait envisager ce qui suit :

- Revoir le processus de notification afin d'essayer de trouver des moyens plus efficaces et plus rapides de constituer une procédure, en examinant si la notification pourrait être fournie avant le dépôt d'une demande.
- Limiter les délais de soumission orale et envisager des limites en ce qui concerne le matériel écrit.
- Améliorer le processus existant pour la présentation des demandes en envisageant de le convertir en un format en ligne plutôt que de compter sur les services publics pour remplir des modèles de tableur.
- Envisager la possibilité de poursuivre les audiences virtuelles dans certaines circonstances après la pandémie.
- Réduire les cas de chevauchement et de double emploi en ce qui concerne les demandes en examinant qui a un intérêt substantiel dans une demande, et rechercher les domaines à améliorer.
- Maintenir un dépôt central de documents pour exploiter une plus grande partie des documents que les entités réglementées fournissent dans le cours normal de leurs activités en vertu des exigences en matière de déclaration et de tenue de registres, afin de les utiliser dans le cas de leurs demandes. Une telle mesure pourrait permettre de réduire le double emploi.

# Innovation

---



Il existe une demande insatisfaite dans le secteur pour des conseils sur le traitement réglementaire de l'innovation. Les entités réglementées ne savent pas exactement quelle est la position de la CEO en ce qui concerne les investissements dans les technologies innovantes ni quels sont les critères d'évaluation et d'approbation qui seront appliqués aux propositions innovantes. On ne sait pas non plus s'il convient de se concentrer sur des améliorations modestes ou s'il y a lieu d'adopter une approche plus ambitieuse, mais plus risquée, pour ce qui est du soutien à l'innovation.

Pour traiter de ces questions liées à l'innovation, la CEO devrait envisager ce qui suit :

- Modifier Espace Innovation CEO, notamment en envisageant la possibilité de partenariats.
- Établir des critères de justification de l'innovation pour aider les services publics à élaborer des dossiers d'investissement pour des approches nouvelles ou novatrices à inclure dans les demandes tarifaires. Ces critères pourraient également aider les commissaires à évaluer les propositions des services publics.
- Réviser les directives de planification de la CEO à l'intention des services publics réglementés, afin de fournir des attentes claires quant à la prise en compte de l'innovation dans la planification du système, y compris la prise en compte de l'utilisation des ressources énergétiques distribuées et d'autres technologies émergentes.
- Élaborer un ensemble de pratiques et de caractéristiques qu'on retrouve chez les organismes de réglementation économique qui soutiennent le plus efficacement l'innovation parmi les entités des secteurs qu'ils réglementent, et formuler un plan pour que la CEO élabore et adopte ces mêmes caractéristiques et politiques.
- Chercher des façons de soutenir le déploiement de ressources énergétiques distribuées et leur participation aux marchés par le biais de l'utilisation de la technologie de chaîne de blocs.
- Définir les moyens d'évaluer les coûts et avantages des solutions de rechange pour répondre aux besoins en matière de distribution.
- Étudier la faisabilité de partenariats ou d'autres moyens susceptibles d'apporter un soutien financier aux innovations qui impliquent de nouvelles dispositions réglementaires.

# PROCHAINES ÉTAPES



Les sections portant sur chacun des principes directeurs susmentionnés sont suivies d'une série d'annexes faisant état des ressources sur les entretiens avec des leaders d'opinion, des meilleures pratiques et d'une bibliographie sélective.

Comme prochaine étape, la CEO devrait poursuivre son engagement profond et significatif auprès du secteur et établir des priorités à court et à long terme, en collaboration avec les intervenants. De même, le fait de mettre en lumière les processus de réglementation et l'évolution de la réflexion sur les enjeux stratégiques favorisera une amélioration continue intentionnelle et transparente.

En prenant des mesures pour incarner les caractéristiques d'excellence indiquées dans le présent rapport, la CEO se positionnera comme un organisme de réglementation de confiance qui contribue à la prospérité économique à long terme de l'Ontario et à l'amélioration de la qualité de vie de tous les Ontariens.