



---

# RAPPORT SUR L'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE RÉGLEMENTATION

PHASE 1 – MARS 2021



COMMISSION  
DE L'ÉNERGIE  
DE L'ONTARIO

# Table des MATIÈRES



## **INTRODUCTION ET RÉSUMÉ**

3

## **CARACTÉRISTIQUES DE L'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE RÉGLEMENTATION**

7

Indépendance	9
Responsabilité	15
Certitude	23
Efficacité	29
Efficiency	35
Innovation	39

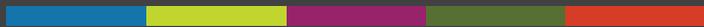
## **ANNEXES**

44

Annexe A	45
Annexe B	48
Annexe C	54
Annexe D	59



# INTRODUCTION ET RÉSUMÉ



## Vers l'excellence

---

Depuis quelques années, de nombreux organismes de réglementation de l'énergie dans le monde entier prennent des mesures pour optimiser leur fonctionnement. Cette recherche de l'optimisation du rendement est motivée par les défis auxquels de nombreux organismes de réglementation sont confrontés en raison des changements climatiques, des innovations technologiques, des attentes croissantes des clients et de la diminution de la confiance dans les institutions gouvernementales.

En Ontario, le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines a répondu à ces défis en créant le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, chargé de fournir des conseils sur la façon de renforcer le cadre de gouvernance et d'exploitation de la CEO afin d'améliorer le rendement et d'assurer l'excellence de la réglementation. Le rapport final du Comité consultatif, préparé à la suite de recherches et d'une vaste mobilisation des intervenants, a été publié en mars 2019. Après la publication de ce rapport, le gouvernement a adopté une loi visant à mettre en œuvre les recommandations en matière de gouvernance formulées par le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO. Cette nouvelle structure de gouvernance est entrée en vigueur le 1er octobre 2020. Le Comité consultatif est formé d'un conseil d'administration dirigé par un président et d'un chef de la direction distinct.

## Le projet sur l'excellence en matière de réglementation

---

Ce rapport conclut la première phase du projet sur l'excellence en matière de réglementation, une initiative visant à faire progresser la CEO vers l'excellence en matière de réglementation en donnant suite aux recommandations du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO. Le rapport résume la recherche qui a été effectuée relativement aux meilleures pratiques et aux idées d'autres administrations, examine les domaines où la CEO devrait améliorer son rendement et fait état d'une série d'initiatives proposées conçues pour améliorer le rendement de la CEO dans ces domaines au niveau requis de la part d'un organisme de réglementation hautement performant.

Les initiatives sélectionnées pour la mise en œuvre devront être reflétées dans un plan d'action renfermant plus de détails au sujet des activités de mise en œuvre et des jalons axés sur le rythme et la priorité appropriés. Cet exercice de planification constituera la deuxième phase du projet.

La troisième phase du projet donnera lieu à la mise en œuvre des initiatives choisies de manière réfléchie et coordonnée, dans les délais prévus.

## Lien entre le présent rapport et d'autres travaux en vue d'assurer l'excellence

---

La CEO avait entrepris un certain nombre de mesures en vue de l'obtention des cinq caractéristiques clés que doivent incarner les organismes de réglementation d'après le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO après la publication du rapport de 2019 et d'autres travaux importants depuis l'établissement de la nouvelle structure de gouvernance. Certaines des recommandations

formulées dans le rapport s'appuient sur ces travaux et les approfondissent. Il est question de ces initiatives à l'annexe A du présent rapport.

Les propositions en vue de l'amélioration du rendement dont il est question dans le présent rapport tiennent compte de la lettre de mandat du 1<sup>er</sup> octobre 2020 adressée par le ministre à la présidente de la CEO et qui indique les attentes relatives aux priorités de la CEO en matière de service et de rendement pour l'année à venir, dont la mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO dans son rapport.

L'une des premières initiatives réalisées après l'entrée en vigueur de la nouvelle structure de gouvernance a été la création et l'approbation du plan du commissaire en chef. Bon nombre des lacunes identifiées et des initiatives suggérées dans les sections portant sur l'efficacité et la certitude du présent rapport figuraient dans ce plan et sont mentionnées lorsqu'elles s'appliquent dans le présent rapport.

Le rapport d'examen financier de la CEO préparé par M. Saad Raffi a également influencé l'analyse des domaines où des améliorations pourraient être apportées, c'est pourquoi certaines initiatives identifiées dans le présent rapport apparaissent également dans le rapport faisant état de la réponse de la direction à l'examen financier.

Enfin, au moment de la recherche et de la préparation en vue du présent rapport, le travail sur le nouveau plan stratégique et le nouveau plan d'activités de la CEO se déroulait en parallèle et bon nombre des thèmes de l'amélioration et de l'excellence du rendement se retrouvent dans les trois documents.

Étant donné que toutes ces activités découlent du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, afin d'optimiser la coordination des efforts, la recherche et l'analyse présentées dans le rapport que voici se concentrent sur les cinq caractéristiques de l'excellence de la réglementation identifiées par le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, complétées par une nouvelle caractéristique, soit faciliter l'innovation.

## Le processus

L'un des travaux fondamentaux entrepris pour ce projet a pris la forme d'un examen de grande envergure quant à l'efficacité du processus juridictionnel, qui a donné lieu à une analyse documentaire des meilleures pratiques liées aux caractéristiques de l'excellence de la réglementation dont il est question dans le présent rapport, y compris des textes clés, des ressources en ligne et des entretiens avec des leaders d'opinion du Canada et d'autres pays. Un autre examen ciblé quant à l'efficacité du processus juridictionnel a été effectué pour connaître les meilleures pratiques des principaux organismes de réglementation reconnus, au Canada et dans le monde. Vous trouverez les résultats de la recherche, y compris les résumés des entretiens avec les leaders d'opinion, les grandes idées et les ressources en matière de bonnes pratiques, ainsi qu'une bibliographie détaillée, à l'annexe B du présent rapport.

Un sondage auprès des intervenants a été réalisé à la fin de l'année 2020 afin de déterminer le niveau de référence qui pourrait être utilisé en ce qui concerne le rendement et orienter ainsi l'analyse des

écarts et servir de point de départ pour mesurer le rendement à l'avenir. Les questions du sondage ont été conçues de façon à connaître l'opinion des intervenants sur le rendement de la CEO dans les domaines d'excellence identifiés par le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO dans son rapport.

Un symposium sur l'excellence de la réglementation a été organisé le 11 février 2021. La sélection des intervenants a donné à la CEO l'occasion de demander conseil et de regarder au-delà de ses propres frontières pour tirer des enseignements de l'expérience des administrations de premier plan.

## Faits saillants de nos recherches et analyses

---

Nos recherches ont permis de faire ressortir un certain nombre de thèmes récurrents. Ces thèmes, mis en évidence ci-après, ont orienté notre analyse des domaines de rendement sur lesquels la CEO devrait concentrer ses efforts, et ils ont été déterminants pour ce qui est de l'élaboration des initiatives d'amélioration proposées, fondées sur les meilleures pratiques.

### Meilleures pratiques

Nos recherches ont révélé que de nombreux organismes de réglementation s'interrogent sur ce que représentera l'excellence de la réglementation à l'avenir, et que la plupart d'entre eux sont confrontés à des pressions similaires. Cela signifie que les efforts déployés pour identifier les meilleures pratiques et les initiatives d'autres administrations ont été très utiles. D'après les leaders d'opinion, les meilleures pratiques sont une question de contexte et de perspective et, si certains organismes de réglementation méritent d'être imités, le contexte est toujours différent, de sorte qu'une meilleure pratique ne peut pas simplement être adoptée, elle doit être *adaptée*.

### Déclaration d'intention

De nombreux leaders d'opinion ont commenté l'importance d'une déclaration d'intention succincte et percutante pour assurer la clarté et la transparence du mandat de l'organisme de réglementation et orienter son travail, ses processus, ses comportements, ses communications et sa culture. Ces déclarations résument la mission, la vision, les valeurs et la culture de l'organisme de réglementation, et peuvent être suivies à travers le plan stratégique, les plans d'activités, les plans de projets politiques, les processus et les communications.

### Amélioration continue

Une culture délibérée d'amélioration continue est un facteur clé de succès pour les organismes de réglementation les plus performants. Ces organismes procèdent à une autoévaluation rigoureuse. Bon nombre d'entre eux se sont soumis à un processus très semblable à celui qui est en cours en Ontario. Ces organismes ont mis en place des plans d'amélioration continue axés sur l'examen systématique et périodique du rendement annuel, afin d'identifier et d'améliorer les domaines qui nécessitent une attention particulière. Ils veillent à la transparence et à la discipline en matière de communication externe des résultats et des plans d'amélioration.

## **Perfectionnement continu du personnel et des commissaires et mobilisation d'une communauté de pratique**

La mobilisation et la responsabilisation des employés, ainsi que la mobilisation et la compétence des commissaires favorisent l'innovation et l'agilité et constituent la clé de l'excellence de la réglementation. Les organismes de réglementation les plus performants collaborent avec des collègues d'organismes de réglementation d'autres administrations et participent à des recherches universitaires et des groupes de réflexion, des événements éducatifs et des conférences. Ils mettent l'accent sur le perfectionnement professionnel, le changement de culture et l'amélioration continue.

## **Une véritable mobilisation des intervenants en ce qui concerne la réglementation**

Nos recherches ont permis de constater la prédominance d'une communication bidirectionnelle efficace et approfondie avec les entités réglementées, les autres intervenants et la population en général. Les organismes de réglementation hautement performants veillent à ce que les intervenants contribuent à l'établissement des priorités stratégiques et contribuent à faire en sorte que la position de l'organisme de réglementation en ce qui concerne les aspects stratégiques et juridictionnels soit clairement expliquée, à ce que les objectifs en matière de rendement soient clairement définis et à ce que les résultats soient transparents.



# CARACTÉRISTIQUES DE L'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE RÉGLEMENTATION



# INDÉPENDANCE

---



## Comportement ciblé :

---

La CEO doit être réputée rendre des décisions équitables et impartiales, et être libre de toute influence induite exercée par le gouvernement ou d'autres.

## Description de la caractéristique

---

L'indépendance est peut-être la caractéristique la plus fondamentale et la plus importante pour un organisme de réglementation en matière d'excellence. Un organisme de réglementation qui n'est pas perçu comme 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.

L'importance de la confiance du public a été soulignée par le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO :

*« Pour atteindre ce niveau de performance, la CEO devra pouvoir compter en grande partie sur la confiance du public - un élément essentiel pour les organismes investis de pouvoirs qui leur ont été délégués par le gouvernement. La confiance du public dans le contexte d'un organisme de réglementation exige que toutes les parties intéressées—la communauté de réglementation, le public et les représentants du public - aient confiance que l'organisme de réglementation élaborera des politiques et rendra des décisions qui soient équitables, éclairées et adaptées à leurs préoccupations ». (Rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, page 10)*

Étant donné que la confiance engendrée par l'indépendance constitue à son tour un facteur clé de l'efficacité d'un organisme de réglementation et qu'elle peut être établie et maintenue de différentes manières, bon nombre des observations formulées dans les sections qui suivent contribueront à l'atteinte de cet objectif. Aux fins de la présente section, ce qui importe en fin de compte, c'est que la CEO mène ses activités d'une manière qui souligne et appuie l'indépendance de son processus décisionnel.

Si les discussions sur l'indépendance sont souvent associées au processus juridictionnel, il s'agit également d'une dimension importante des activités d'élaboration des politiques d'un organisme de réglementation. Le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO décrit l'indépendance comme incluant la capacité de la CEO à se concentrer sur son mandat principal de réglementation économique.

## La situation actuelle

---

Les participants au sondage Ipsos 2020 estiment que l'indépendance est l'une des deux principales caractéristiques que la CEO devrait incarner, et l'un des deux principaux domaines (avec l'efficacité) où la CEO devrait concentrer ses efforts. La section « Ce que nous avons entendu » du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO fait également état des préoccupations liées à l'indépendance.

Des préoccupations ont également été soulevées en ce qui concerne l'impression que le programme de la CEO en matière de politique réglementaire est indûment dirigé par le gouvernement, et que les projets entrepris à la suite de demandes ou de directives ministérielles détournent les ressources de la CEO de son travail de base.

La lettre de mandat du ministre fait état de plusieurs priorités pour la CEO en termes d'indépendance et de responsabilité qui ont pour objectif de renforcer la confiance par la mise en œuvre d'une réforme de la gouvernance.

## Lacunes, meilleures pratiques et initiatives suggérées

---

D'après les recommandations et les commentaires contenus dans la section « Ce que nous avons entendu » du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, la lettre de mandat de la ministre et les résultats du sondage Ipsos, les lacunes ou possibilités sont les suivantes :

### Lacune 1 : Processus et critères de nomination des commissaires

- Jusqu'au 30 septembre 2022 (date de la fin de la « période de transition »), les commissaires seront nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, après quoi ils seront nommés par le conseil d'administration de la CEO. Bien que la CEO n'ait actuellement aucune « lacune » à combler en ce qui concerne le processus de nomination des commissaires, de nouveaux règlements devront être adoptés afin de permettre la nomination des commissaires par le conseil d'administration à compter du 1er octobre 2022. Ce sera alors l'occasion de s'assurer que le cadre de nomination des commissaires est bien documenté, transparent, équitable et responsable, et qu'il reflète les meilleures pratiques dans la mesure du possible, tout en respectant les contraintes législatives applicables.
- L'une des contraintes législatives susceptibles de limiter la capacité de la CEO d'obtenir des

résultats optimaux est la limitation du mandat des commissaires. La sécurité et la durée du mandat sont reconnues comme des caractéristiques importantes de l'indépendance et contribuent à l'excellence de la réglementation.

### Meilleures pratiques

- Les meilleures pratiques dans ce domaine consistent notamment à garantir la sécurité du mandat, à mettre en place des processus de nomination solides et transparents fondés sur le mérite, à évaluer rigoureusement les candidats et à assurer la formation et le perfectionnement professionnel continus des commissaires.
- La Nouvelle-Écosse semble être un chef de file à cet égard :
  - Le ministre de la Justice a publié des lignes directrices officielles et un processus à suivre pour s'assurer que les nominations sont fondées sur le mérite, notamment en ayant recours à un comité de nomination formé d'experts judiciaires et d'experts de l'extérieur de la province.
  - Un processus de nomination indépendant est mis en place et le gouvernement ne reçoit qu'une liste de trois candidats parmi lesquels il doit faire un choix.
  - Les nominations sont des nominations à titre inamovible, jusqu'à ce que le membre atteigne l'âge de 70 ans. Cette durée plus longue est destinée à permettre d'attirer des candidats de qualité.
- Le processus de nomination de la Régie de l'énergie du Canada comprend des tests rigoureux auxquels sont soumis les candidats, notamment des tests psychométriques, et l'obligation de réaliser une analyse de cas type.

### La CEO devrait envisager les mesures suivantes pour les nominations qui seront faites par le conseil d'administration après le 30 septembre 2022, soit après la fin de la période de transition :

- Veiller à ce que les nouveaux règlements exigés pour octobre 2022 définissent un cadre transparent et solide pour les nominations des commissaires, qui reflète les meilleures pratiques dans la mesure du possible, tout en respectant les contraintes législatives applicables.
- Faire appel à une société de recrutement indépendante et réputée, voire à un groupe d'experts pour les entrevues ou l'évaluation, afin de venir en aide au conseil d'administration (ou à un comité du conseil d'administration) dans le cadre du processus de sélection, ou de lui prodiguer des conseils.
- Établir un plan de nomination des commissaires prévoyant des mandats échelonnés et la durée du mandat. Ce plan devrait être préparé et mis à jour en fonction des besoins afin de définir une stratégie d'optimisation des mandats des commissaires et de permettre d'identifier en permanence les lacunes en matière de compétences nécessaires.
- Explorer avec le ministère une solution législative qui permettrait à la CEO de prolonger et d'échelonner les mandats des commissaires afin de mieux assurer la continuité du processus juridictionnel, de régler les problèmes liés à la 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.
- Évaluer les candidats en fonction de critères d'évaluation fondés sur le mérite accessibles au public, y compris une grille de compétences pour les commissaires et une grille de compétences distincte pour le commissaire en chef afin de tenir compte des responsabilités de ce poste en matière de leadership.

## Lacune 2 : Traçabilité de l'élaboration des politiques

- Les directives ministérielles destinées à la CEO sont autorisées par la législation et constituent un moyen transparent pour le gouvernement de transmettre ses demandes à la CEO en ce qui concerne des politiques spécifiques. Étant donné les préoccupations soulevées au sujet de l'utilisation des directives, il serait utile que la CEO en fasse plus pour s'assurer que la nature et la légitimité des directives ministérielles sont claires et que la genèse et la progression des processus stratégiques sont traçables.

### Meilleures pratiques

- La Nova Scotia Utilities and Rates Board rend compte à l'assemblée législative par l'entremise du ministre des Finances, un échelon au-dessus du ministre de l'Énergie.

### La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Rafraîchir la page des Directives destinées à la CEO de son site Web afin d'améliorer la transparence et de mieux faire comprendre et connaître la nature des directives ministérielles.
- Le cas échéant, afficher les plans de projet ou de consultation associés à chaque nouvelle directive, afin que le travail sur les directives soit clairement traçable. Ces plans doivent inclure les dates clés, les points de contact avec les intervenants et les résumés des contributions externes au fur et à mesure qu'elles sont reçues. Cela renforcera la transparence de la réflexion de la CEO, de sorte que la genèse d'une initiative stratégique découlant d'une directive et les travaux connexes de la CEO seront facilement accessibles.
- La mise en place d'une journée annuelle sur les politiques au cours de laquelle les intervenants pourraient partager leurs points de vue sur les priorités stratégiques pour l'année à venir. Le fait de voir leurs priorités reflétées dans le plan d'activités annuel peut contribuer à atténuer la perception selon laquelle les priorités stratégiques de la CEO sont trop influencées par le gouvernement, soit vont au-delà de son mandat principal. (Cette initiative est également liée aux caractéristiques de responsabilité et d'efficacité).

## Lacune 3 : Les relations avec le gouvernement pourraient être plus clairement définies

- Il y a eu un manque de transparence concernant la relation entre la CEO et le gouvernement, y compris une articulation claire des rôles et responsabilités et des protocoles de communication entre les deux. Le nouveau protocole d'entente entre le président de la CEO et le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines assure la transparence sur ces questions, tout en renforçant spécifiquement la nécessité et l'importance de l'indépendance.
- La CEO doit rafraîchir son énoncé de mission de manière à ce qu'il évoque clairement l'indépendance et les caractéristiques qu'elle affichera dans l'exercice de ses fonctions.

## Meilleures pratiques

- De nombreux organismes de réglementation publient un énoncé de mission clair bien en évidence sur la page d'accueil de leur site web. C'est le cas, notamment, de l'Australian Energy Regulator, de la Australian Competition and Consumer Commission, de la Régie de l'énergie du Canada et de la New Zealand Commerce Commission.

### La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Rafraîchir sa page Web portant sur sa mission et la durée de son mandat ou sa page d'accueil pour y inclure un énoncé de mission clair portant sur l'indépendance et d'autres valeurs clés telles que l'intégrité, la transparence et la responsabilité, dans le cadre d'une initiative plus large visant à garantir que le site Web de la CEO reflète les priorités de l'organisation et constitue un outil plus efficace pour communiquer le travail et les valeurs de la CEO.
- Créer et publier un document qui met en contexte la façon dont l'indépendance s'applique à un organisme gouvernemental qui est un tribunal administratif.

## Lacune 4 : Adéquation de la rémunération et amélioration du profil des commissaires

- Le niveau de rémunération fixé par le biais de la *Directive concernant les organismes et les nominations [pour les nominations à temps plein]* constitue un défi considérable pour ce qui est de la capacité de la CEO d'attirer des commissaires qualifiés, compte tenu de l'expertise, des compétences et du niveau d'effort attendus de leur part.
- En raison de leur lourde charge de travail, les commissaires n'ont pas eu la possibilité de se prévaloir d'occasions externes pour mettre en valeur leur expertise ou démontrer leur compétence à des publics externes. Lorsque la CEO retrouvera un effectif complet de commissaires, ceux-ci devraient être mieux à même de se mettre en valeur et de faire valoir leur expertise.

## Meilleures pratiques

- Les organismes de réglementation américains sont mieux connus du public, participent à des conférences, font des discours et sont des participants visibles aux processus stratégiques des gouvernements.
- Aux États-Unis, la National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC) invite de nombreux organismes de réglementation à intervenir lors de ses conférences et les commissaires sont des membres actifs des comités de la NARUC.

### La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Essayer de trouver une solution législative avec le ministère pour régler les problèmes à venir en ce qui concerne la rémunération sous-optimale des commissaires.
- Mieux faire connaître l'expertise et l'indépendance des commissaires en rétablissant et en augmentant l'exposition externe et les possibilités d'établir des relations d'une manière qui

respecte leur indépendance. Il peut s'agir de participer à des conférences et d'y prendre la parole afin de démontrer leur expertise, leur engagement et leur connaissance des questions sectorielles.

- Établir un programme formel de formation obligatoire en ce qui a trait au processus juridictionnel et compléter cette formation en permettant une participation accrue aux activités d'organisations comme la NARUC et la CAMPUT (Les régulateurs en énergie et de services publics au Canada).

# RESPONSABILITÉ

---



## Comportement ciblé :

La CEO est responsable de ses actions et fait avancer l'intérêt public de manière transparente et accessible.

## Description de la caractéristique

---

*« 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 ».*(Réponse de la direction à l'examen financier de la CEO, page 2)

La CEO est un organisme gouvernemental chargé de prendre des décisions dans l'intérêt du public et elle est financée en grande partie par les contribuables qu'elle sert par le biais des évaluations des coûts imposées aux entités réglementées. Elle doit rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, elle doit gérer prudemment les fonds qui lui sont accordés et elle est redevable envers la population desservie. Comme l'indique le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO :

*« La structure de gouvernance de l'organisme de réglementation doit refléter le fait que l'organisme a la responsabilité de promouvoir l'intérêt public même s'il est indépendant dans sa prise de décision ».*  
(Rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, page 10)

La lettre de mandat de la ministre aborde également les questions de responsabilité, exigeant ce qui suit de la part de la CEO : « Promouvoir l'ouverture et la transparence, une certaine souplesse dans

les méthodes employées, et la prise en compte des conseils formulés par les intervenants comme caractéristiques clés de la culture organisationnelle de la CEO ». Par ailleurs, la CEO est tenue de :

*« Mener une planification stratégique et opérationnelle de façon à soutenir la capacité de l'organisme à aborder les enjeux qui se posent au secteur de l'énergie, en veillant à ce que les initiatives décrites dans les prochains plans d'activités soient suffisamment détaillées pour expliquer les raisons de leur mise en place, leur objectif et la mesure du succès ».*

## La situation actuelle

---

La présente section porte sur les processus utilisés par la CEO dans le cadre de son travail d'élaboration de politiques et de planification des activités.

Les résultats du sondage Ipsos indiquent que les intervenants croient fermement que la CEO s'acquitte de sa responsabilité en matière d'intérêt public, mais qu'il existe des préoccupations quant à la façon dont la CEO mène son travail d'élaboration de politiques et à la façon dont elle communique avec le secteur à ce sujet.

La principale préoccupation des intervenants concerne l'établissement des priorités en matière de politiques, c'est-à-dire la question de savoir si la CEO s'attaque aux problèmes les plus urgents et dans le bon ordre. On s'inquiète également de la mesure dans laquelle tous les intérêts sont entendus et de la manière dont la CEO établit un équilibre entre les différents intérêts du secteur.

En outre, on a l'impression que la CEO élabore des politiques sans établir au préalable des résultats mesurables, de façon à ce que la valeur d'une politique puisse être évaluée ultérieurement. Les intervenants sont également préoccupés par le fait que les consultations au sujet des politiques ne sont pas toujours transparentes, ce qui crée de l'incertitude dans le secteur et soulève des inquiétudes quant au fait que les décisions sont prises sans la participation des intervenants.

Des observations similaires sur le manque de transparence et d'inclusivité pourraient être faites au sujet de l'élaboration du plan d'activités de la CEO, puisque la CEO n'a pas organisé de consultations à ce sujet récemment. Dans le même ordre d'idées, comme l'indique le Rapport de la direction à l'examen financier, la CEO établit son budget annuel sans consulter les intervenants, puis l'envoie au ministère. La répartition des coûts de la CEO en fonction des différentes catégories de payeurs qui la financent n'a pas été examinée depuis longtemps.

## Lacunes, meilleures pratiques et initiatives suggérées

---

D'après les recommandations formulées et les sections « Ce que nous avons entendu » du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, la lettre de mandat de la ministre et le

sondage Ipsos, les lacunes sont les suivantes :

## Lacune 1 : Élaboration de politiques et planification des activités

- Le processus utilisé par la CEO pour établir l'ordre de priorité des questions liées aux politiques n'est pas suffisamment compris et ne tient pas suffisamment compte du point de vue des participants du secteur.
- La mobilisation et les consultations sur les priorités en matière de politiques ne sont pas suffisamment structurées et ne semblent pas intervenir à un stade suffisamment précoce du processus d'élaboration de politiques.
- La CEO donne l'impression de ne pas coordonner de manière adéquate ses activités de mobilisation avec d'autres acteurs du secteur de l'énergie et de ne pas assurer un niveau optimal de mobilisation des intervenants qui, tout en assurant un taux de participation significatif, prendrait en compte la capacité des intervenants à traiter simultanément plusieurs priorités en matière de politiques.
- Les protocoles décisionnels internes et la progression de la réflexion sur les questions de politique n'ont pas été suffisamment expliqués, de sorte que l'élaboration des politiques à la CEO peut être considérée comme une « boîte noire ».
- Les processus de planification des activités et de budgétisation ne mettent pas suffisamment à contribution les intervenants du secteur dans le cadre d'un exercice annuel d'établissement des priorités.
- Les initiatives décrites dans les plans d'activités ne sont pas suffisamment détaillées pour que l'on comprenne bien pourquoi elles sont mises en œuvre, quels sont leurs objectifs et de quelle façon le taux de réussite sera déterminé.
- La CEO ne dispose pas d'un mécanisme de surveillance structuré en ce qui concerne les liens entre les enjeux émergents et ses divers travaux associés aux politiques et au processus juridictionnel.

## Meilleures pratiques

- L'Ofgem publie un programme de travail prospectif qui présente sous forme de projet un plan de travail proposé et sollicite des avis sur les priorités sur lesquelles il devrait se concentrer pour élaborer son programme de travail pour l'année suivante.
- L'Australian Energy Regulator publie une « déclaration d'intention » qui décrit les programmes à venir, indique de quelle façon l'organisme compte répondre aux attentes et prévoit des indicateurs de rendement pour mesurer les résultats.
- L'Ofgem et l'Australian Energy Regulator organisent également des consultations annuelles planifiées afin d'obtenir les commentaires des intervenants en ce qui concerne les priorités de travail. Ces deux organismes de réglementations rendent ensuite compte aux intervenants par le biais de mécanismes tels que les programmes de travail prospectifs et les plans d'activités qui définissent l'orientation de l'organisme de réglementation avec une analyse et une transparence appropriées en termes de décisions sur la hiérarchisation des priorités.

- Un certain nombre d'organismes de réglementation, dont l'Ofgem et l'Australian Energy Regulator, ont élaboré et publié des cadres de consultation qui définissent les principes, les processus de consultation sur les enjeux stratégiques et le processus décisionnel. Ces cadres ont été élaborés grâce à la mobilisation des intervenants afin de s'assurer qu'ils tiennent compte des commentaires des participants aux différentes formes de consultation.
- L'Alberta Utilities Commission a récemment adopté un processus pour obtenir des commentaires sur son plan d'activités afin d'établir les priorités pour ses travaux en cours.
- La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario organise chaque année une journée de « *dialogue* » avec les intervenants et les membres de la Commission dans le but de recueillir des commentaires sur les priorités.
- La National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC) a récemment publié un rapport sur les meilleures pratiques intitulé *Public Utility Commission Stakeholder Engagement : A Decision-Making Framework*. Ce rapport propose une nouvelle meilleure pratique, soit que les commissions sollicitent la participation des intervenants dès le début d'un processus d'élaboration de politiques ou de mobilisation, et qu'ils le fassent souvent.
- La NARUC recommande également l'adoption d'une approche à plusieurs niveaux, de façon à permettre certaines discussions ouvertes, en séance plénière, tandis que d'autres délibérations pourraient avoir lieu en groupes de travail plus petits, et qui met l'accent sur l'obtention d'un consensus tout au long du processus plutôt que de reporter les décisions sur toutes les questions à la fin du processus.
- Dans l'Oregon, les groupes de travail sont tenus de rédiger une brève note de consensus (deux pages) pour consigner les points avec lesquels ils sont d'accord, et le personnel de la commission interroge les intervenants au début du processus pour comprendre où se situent leurs intérêts et comment ils proposent de s'impliquer.
- Le gouvernement fédéral exige que tout promoteur fédéral d'un nouvel instrument réglementaire effectue une analyse d'impact pour démontrer que les avantages d'une proposition l'emportent sur les coûts et que le nouvel instrument réglementaire ou la nouvelle exigence réglementaire permette de maximiser l'excédent des avantages sur les coûts.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Élaborer un guide de mobilisation faisant état des principes directeurs et des options possibles qui s'appuient sur les meilleures pratiques appropriées identifiées chez d'autres organismes de réglementations en matière de consultation et qui intègrent les points de vue et les idées du rapport de la NARUC dont il est question ci-dessus, notamment :
  - Interviewer les intervenants au début du processus pour comprendre où se situent leurs intérêts et de quelle façon ils prévoient participer au processus.
  - L'adoption d'une approche à plusieurs niveaux, de façon à permettre certaines discussions ouvertes, en séance plénière, tandis que d'autres délibérations pourraient se dérouler au sein de groupes de travail plus restreints, afin de renforcer l'efficacité.
  - Mettre en place un conseil consultatif qui puisse fournir des conseils sur les objectifs, la portée, l'échéancier et les résultats attendus dans le cas des principales initiatives en matière de politiques

auxquelles les membres ont participé. Le conseil consultatif doit être représentatif des participants.

- Se concentrer sur l'établissement d'un consensus tout au long du processus plutôt que de reporter la décision sur toutes les questions à la fin du processus, notamment en conservant des comptes rendus détaillés des réunions.

- Exiger des groupes de travail qu'ils produisent une courte note de consensus (deux pages) pour documenter les points avec lesquels ils sont d'accord.

- Établir de nouvelles approches consultatives qui permettent aux intervenants de l'industrie et à des consommateurs de rencontrer régulièrement la CEO pour discuter des initiatives, des problèmes de processus et des nouvelles tendances. Ces approches doivent également tenir compte de la capacité des intervenants et de la coordination avec d'autres activités du secteur de l'énergie.
- Partager un programme de travail prospectif dans le cadre de la consultation sur le plan d'activités qui partage les priorités de la CEO et indique les processus proposés et les résultats attendus. Cela permettrait d'accroître la transparence sur les questions qui seront traitées par la CEO.
- Élaborer et publier un cadre pour les analyses coûts-avantages qui permet de démontrer plus clairement le lien entre une exigence donnée et les objectifs généraux de la CEO, afin de mieux communiquer la manière dont les politiques et processus réglementaires permettent de remplir le mandat et les responsabilités de l'organisation.

## **Lacune 2 : La CEO n'a pas de politiques claires concernant les cas où le processus de consultation devrait être remplacé par des audiences publiques**

- Les audiences génériques ont été utilisées avec parcimonie ces dernières années, au profit de vastes consultations publiques. De plus, les intervenants ont indiqué qu'ils ne sont pas entièrement convaincus que la CEO indique assez clairement pourquoi elle choisit un processus réglementaire plutôt qu'un autre lorsqu'elle examine un enjeu stratégique.
- Les organismes de réglementation des États-Unis et l'AUC ont tendance à recourir à des audiences publiques plus formelles, comme celles portant sur l'examen du coût du capital et la récente initiative visant à examiner la nécessité d'un compte de report pour saisir les impacts découlant de la pandémie de COVID-19.

### **La CEO pourrait envisager ce qui suit :**

- Élaborer et mettre à jour une liste de nouveaux enjeux généraux afin d'aider la CEO à établir et à publier une ligne directrice lui permettant d'envisager la voie de participation appropriée dans le cas des intervenants en ce qui concerne un nouvel enjeu (consultation ou audience générique). Cela contribuerait à faciliter la prévisibilité et la cohérence.

## **Lacune 3 : Examiner le rendement, le surveiller, l'améliorer et en rendre compte**

- La CEO doit mettre en place une culture plus intentionnelle et visible de l'extérieur d'autoévaluation

rigoureuse et d'amélioration constante.

- Les tendances en matière de rendement ne sont pas examinées chaque année pour déterminer s'il y a une amélioration ou une détérioration, et les secteurs qui posent problème ne sont pas systématiquement identifiés et classés par ordre de priorité, de façon à être corrigés en premier.
- L'article 128.1 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, qui exige que la Commission prépare et présente au ministre, à la demande de ce dernier, un rapport sur l'efficacité de la CEO une fois tous les cinq ans, n'est pas appliqué par le ministère.
- Le rapport annuel de la CEO ne contient pas de renseignements suffisamment détaillés à propos des finances, des opérations et de la mesure du rendement.

## Meilleures pratiques

- La Nova Scotia Utility and Review Board présente à l'assemblée législative un rapport annuel de responsabilité qui mesure clairement les résultats par rapport aux objectifs fixés dans son plan d'activités.
- La transparence entre le gouvernement et l'organisme de réglementation est renforcée en Australie grâce à la réception, par l'organisme de réglementation de l'énergie, d'un énoncé des attentes du gouvernement australien à laquelle il répond par une déclaration d'intention. Cette déclaration d'intention alimente ensuite le plan d'activités de l'AER et les résultats font l'objet d'un suivi et apparaissent dans le rapport annuel.
- Le gouvernement australien a publié un cadre de rendement pour ses organismes de réglementations et ce cadre renferme un ensemble commun d'indicateurs de rendement qui permet une évaluation complète du rendement des organismes de réglementation, ainsi que la participation active des intervenants.
- La British Columbia Utilities Commission et l'Alberta Utilities Commission partagent un rapport sur la durée du cycle complet des processus juridiques.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Publier les résultats des activités de conformité et d'exécution et les orientations du secteur par le biais d'un rapport semestriel sur son site web.
- Améliorer le rapport annuel afin de rendre compte de manière plus complète de l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs fixés dans son plan d'activités.
- Rafraîchir et réviser le cadre existant pour l'évaluation des politiques. Il s'agirait notamment de déterminer si le cadre est un outil efficace pour déterminer si les objectifs initiaux des politiques de la CEO ont été atteints. Le cadre pourrait également être révisé au besoin pour faire en sorte que l'approche de la CEO en matière d'élaboration de politiques consiste à fixer les résultats des initiatives politiques dès le départ et à mettre de nouveau l'accent sur l'analyse coûts-avantages.

## Lacune 4 : Une communication transparente

- Le site Web de la CEO ne permet pas de suivre facilement les processus stratégiques et juridictionnels. Dans le cas des initiatives stratégiques, on s'inquiète du fait qu'il peut s'écouler de longues périodes durant lesquelles rien n'indique si la CEO va de l'avant avec une initiative ou si elle l'a mise en attente, ce qui sème la frustration chez les intervenants et engendre des risques commerciaux.
- La CEO n'indique pas adéquatement de quelle façon les politiques et les processus réglementaires lui permettent de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs, ce qui peut donner l'impression que l'indépendance est compromise par les orientations stratégiques du gouvernement.

## Meilleures pratiques

Un certain nombre d'organismes de réglementation (Ofgem, AUC) et l'IESO émettent des communications régulières sur l'état d'avancement de leurs initiatives et engagements stratégiques afin de tenir les intervenants informés. Ces processus impliquent la possibilité de s'inscrire pour recevoir des notifications concernant les mises à jour de toute initiative ou des rapports hebdomadaires/mensuels sur la participation active des intervenants.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Optimiser le site web de la CEO afin de faciliter l'accès et le suivi des initiatives stratégiques en particulier.
- Élaborer un système de rapports réguliers sur toutes les initiatives stratégiques en cours, par le biais d'un bulletin d'information ou d'une publication sur le web, ce qui permettrait aux intervenants d'être informés de l'état d'avancement des différentes initiatives et de comprendre comment participer à une initiative quelconque.
- Envisager la mise en place d'un système de notification par courriel comparable à l'actuel « Quoi de neuf », où les intervenants pourraient s'inscrire pour recevoir des mises à jour sur des initiatives spécifiques et majeures.

## Lacune 5 : Transparence fiscale

- La CEO ne fait pas appel aux intervenants pour son budget annuel.
- La CEO n'a pas récemment examiné la méthode qu'elle utilise pour répartir ses coûts entre les entités réglementées, afin de s'assurer qu'elle est appropriée et bien comprise par le secteur.
- À l'heure actuelle, la CEO ne publie pas de « programme de travail prospectif » annuel faisant état des rapports financiers et des travaux en cours prévus dans le cadre de sa modernisation pour l'année à venir.
- La CEO n'a pas évalué ce qu'il lui en coûte pour assurer toutes les fonctions administratives clés et les coûts par rapport à d'autres organismes de réglementation en vue d'une amélioration.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Faire appel aux intervenants pour l'établissement du budget annuel, dans le cadre de la recherche de la contribution des intervenants au plan d'activités.
- Examiner et expliquer la méthode qu'elle utilise pour répartir ses coûts entre les entités réglementées, afin de s'assurer qu'elle est appropriée et bien comprise par le secteur.

# CERTITUDE

---



## Comportement ciblé :

---

Les processus de la CEO suivent une voie prévisible et les entités réglementées comprennent très clairement ce que l'on attend d'elles.

## Description de la caractéristique

---

Le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO indique que la certitude est une caractéristique clé de l'excellence et la décrit comme suit :

*« Les processus de réglementation doivent être aussi prévisibles que possible. Les entités visées par la réglementation doivent comprendre ce que l'on attend d'eux et les démarches réglementaires doivent suivre un échéancier fiable ».*

La certitude réglementaire peut également être considérée comme la prévisibilité réglementaire. Cette description reconnaît l'importance de la cohérence et 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. Cela est d'autant plus vrai dans le cas du processus juridictionnel, où un résultat particulier sur le fond ne peut pas et ne doit pas être garanti. Ce qui importe cependant, tant dans le cas des politiques que dans le cas du processus juridictionnel, c'est que la procédure à suivre soit claire, bien comprise, rapide et facile à suivre.

*« Les organismes de réglementation qui excellent sont en mesure de traiter les causes selon un calendrier fiable et de communiquer clairement avec la communauté de réglementation au sujet des exigences, de l'état des causes et des jalons. Les participants veulent plus de certitude quant à ce qu'ils peuvent s'attendre des processus de réglementation. Fournir cette certitude est un élément important pour bâtir la confiance du public ».*  
(Rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, page 18)

En outre, la prévisibilité est essentielle lorsqu'il s'agit d'établir les règles à suivre. Les entités

réglementées doivent être en mesure de comprendre clairement leurs obligations; les codes et règles contraignants doivent être clairs, tout comme la marche à suivre en cas de violation. clearly spelled out.

## La situation actuelle

---

Le sondage Ipsos a révélé qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la certitude et la prévisibilité des processus. Les participants ont exprimé des préoccupations quant à la transparence des processus et à la capacité de suivre les progrès accomplis, tant dans le cas du processus juridictionnel que dans le cas des politiques.

De plus, la section « Ce que nous avons entendu » du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO indique également la nécessité d'une plus grande certitude ou prévisibilité concernant la trajectoire de divers processus.

*« La plupart des intervenants ont souligné l'importance d'établir des processus clairs, ouverts et transparents dans les demandes de réglementation et les consultations stratégiques. La plupart des intervenants ont trouvé que les processus de la CEO étaient difficiles en raison des longs délais et de l'incertitude associée à certaines décisions. »*  
(Rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, annexe D, « Ce que nous avons entendu »).

## Lacunes, meilleures pratiques et initiatives suggérées

---

D'après les renseignements contenus dans le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, le sondage Ipsos et le dialogue avec les participants à nos processus, les aspects suivants doivent être améliorés :

### Lacune 1 : Échéanciers et délais prévisibles dans le cas du processus juridictionnel

- Les participants aux processus juridictionnels et stratégiques de la CEO ne peuvent pas prédire avec exactitude les prochaines étapes des processus ou les délais d'achèvement.
- Les indicateurs de rendement actuels ne reflètent pas suffisamment tous les domaines qui comptent le plus pour les participants aux processus juridictionnels, notamment une plus grande prévisibilité en ce qui concerne le délai de publication de la décision une fois que la demande a été entendue.
- La CEO a établi de nouvelles normes de rendement pour les tarifs, mais les normes de rendement pour d'autres types de demandes sont périmées puisqu'elles remontent à 2009 ou avant.
- L'objectif en matière de rendement global de la CEO est de 80 % d'après son rapport annuel et il n'a pas été mis à jour depuis 2014.

## Meilleures pratiques

- D'autres organismes de réglementation de l'énergie établissent leur rendement en fonction du temps écoulé entre la clôture du dossier et la date où une décision est rendue, et non pas exclusivement en fonction de la durée totale du cycle.
- Les organismes de réglementation ne procèdent pas tous de la même façon pour ce qui est de la publication et de la quantification de leur rendement. Ainsi, certains organismes ne publient pas la proportion de décisions rendues dans le cadre des normes de rendement établies pour le traitement des demandes.

## 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.

## Lacune 2 : Nécessité d'une plus grande prévisibilité en ce qui concerne les étapes du processus juridictionnel

- Une démarche plus active est nécessaire pour gérer les différentes étapes du processus juridictionnel (interrogatoire, contre-interrogatoire et plaidoirie), afin de fournir plus de certitude aux intervenants en ce qui concerne les étapes et les délais du processus.
- La liste des questions d'actualité de la CEO pour les demandes tarifaires est formalisée dans chaque procédure après le dépôt des réponses aux interrogatoires.
- Nécessité de fournir davantage de conseils et d'aide aux intervenants qui ne sont pas familiers avec les processus de la CEO.

## Meilleures pratiques

- L'AUC a récemment publié un rapport contenant les recommandations d'un groupe d'experts indépendants (*Report of the AUC Procedures and Processes Review Committee*), dans lequel elle recommande ce qui suit :
  - Gestion plus ferme des cas par les groupes responsables.
  - Meilleur contrôle de la portée de la démarche.
  - Mettre l'accent sur les règles concernant la participation.
  - Déterminer les questions clés devant être mieux expliquées.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Élaborer une définition plus précise des personnes concernées par une demande afin de permettre aux parties intéressées de mieux comprendre et de savoir avec certitude s'il existe un lien entre leur intérêt et la portée d'une demande. Pour ce faire, la CEO pourrait fournir une meilleure définition de ce qui constitue un « intérêt substantiel » pour l'intervention dans les procédures de la CEO

(mesure incluse dans le plan du commissaire en chef).

- 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. L'identification des enjeux uniques plus tôt pour une demande tarifaire peut aider à délimiter les interrogatoires.
- Établir des listes de questions pour les demandes d'autorisation de construire afin de permettre aux intervenants qui ne sont pas au courant des processus et du mandat de la CEO de bien comprendre les questions qui relèvent de la CEO. Cela peut aider à expliquer le mandat de la CEO aux intervenants qui ne le connaissent pas.
- 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. Cela pourrait inclure la poursuite de la pratique consistant à publier des échéanciers actualisés après chaque mise à jour majeure de la procédure.

### **Lacune 3 : La CEO ne fournit pas suffisamment de directives informelles sur les demandes**

- Les échanges avec les intervenants ne sont pas assez fréquents et détaillés en raison de la crainte qu'une telle participation puisse être perçue comme une mesure entravant le processus juridictionnel.
- Il est nécessaire d'avoir une discussion plus ciblée 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.

### **Meilleures pratiques**

- Les organismes de réglementations non judiciaires tels que l'OFGEM et l'AER fournissent des conseils informels au besoin.

### **La CEO pourrait envisager ce qui suit :**

- Entreprendre davantage de mesures de sensibilisation des demandeurs avant la présentation d'une demande, afin de permettre une discussion ciblée sur ce à quoi ils peuvent s'attendre au cours d'une procédure, ainsi que sur les éléments de leurs demandes qui pourraient nécessiter plus d'information ou être une cause potentielle de retard.
- Prendre l'habitude de faire un bilan avec les services publics après la conclusion des dossiers de demandes majeures.
- Organiser une nouvelle tribune de dialogue avec les services publics, qui pourrait inclure une représentation des commissaires, et le rétablissement de la participation des commissaires à

la séance d'orientation annuelle, afin de permettre aux décideurs de fournir des commentaires génériques.

## **Lacune 4 : Il devrait y avoir plus de rapports publics sur le rendement du processus juridictionnel de la CEO**

- La CEO rend actuellement compte de la durée totale du cycle pour toutes les demandes dans son rapport annuel, surveille à l'interne les progrès réalisés par rapport à ses indicateurs de rendement clés et documente les raisons des retards pour référence interne. La CEO établit également des prévisions sur une période de deux ans en ce qui concerne le nombre de cas, y compris la charge de travail des commissaires. Cependant, il n'y a actuellement aucun rapport public sur les indicateurs de rendement clés établis pour les demandes tarifaires en mars 2019 (si ce n'est pour la durée totale du cycle), ou sur la charge de travail actuelle ou prévue.
- Les intervenants ne sont souvent pas conscients des causes des retards et sont parfois surpris par le volume de travail de la CEO.

## **Meilleures pratiques**

- La BCUC fournit un résumé des résultats des principaux cas, y compris les raisons des retards, dans son rapport annuel.
- L'AUC publie des prévisions quant au nombre de cas sur son site web.

## **La CEO pourrait envisager ce qui suit :**

- Augmenter la fréquence des rapports sur le processus juridictionnel et les communications avec les intervenants. Ainsi, la CEO pourrait publier sur son site Web une section « Quoi de neuf » lorsque des décisions importantes sont rendues.
- Commencer à rendre compte du délai de rédaction des décisions dans son rapport annuel.
- Envisager de fournir un résumé des thèmes clés des principales décisions dans son rapport annuel.
- Établir un tableau de bord des demandes indiquant le nombre actuel et prévu de cas et l'afficher sur le site Web de la CEO, le mettre à jour sur une base trimestrielle et inclure une prévision quant aux audiences orales afin de fournir aux intervenants un aperçu du nombre de cas actuels devant la CEO, regroupés en fonction de grandes catégories, ainsi qu'une prévision des demandes sur une période de 12 mois.
- Terminer les projets pilotes concernant l'initiative sur l'état d'avancement des demandes et proposer une approche pour l'avenir. (La CEO mène actuellement un projet pilote dans le cadre duquel l'état d'avancement de cinq procédures est indiqué et mis à jour régulièrement sur le site Web de la CEO).

## Lacune 5 : Améliorer la normalisation des méthodes d'analyse

- La CEO fournit des modèles, des feuilles de calcul Excel et des gabarits pour les demandes tarifaires, mais certains secteurs stratégiques qui sous-tendent ces demandes tarifaires n'ont pas été mis à jour depuis un certain temps.

### Meilleures pratiques

- L'OFGEM fournit les mises à jour nécessaires dans le cas de son modèle financier de contrôle des prix (PCFM) pour son processus de contrôle des prix RIIO.
- La CEO fournit des modèles sous forme de feuilles de calcul Excel et de modèles dans le but de permettre aux services publics à tarifs réglementés de fournir des renseignements semblables de manière cohérente dans le cadre de procédures tarifaires majeures.

### La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Affiner ses modèles, notamment en utilisant des déclarations préremplies lorsque cela est possible.
- Identifier les secteurs stratégiques nécessitant une mise à jour lors de l'examen annuel des exigences en matière de dépôt et établir un plan pour une mise à jour, le cas échéant.

# EFFICACITÉ

---



## Comportement ciblé :

---

La CEO s'acquitte de son mandat principal de manière cohérente et efficace, grâce à un programme d'amélioration continue incessante et transparente.

## Description de la caractéristique

---

L'efficacité est une caractéristique essentielle pour faire en sorte qu'un organisme de réglementation devienne un organisme hautement performant et c'est une caractéristique à laquelle la CEO devrait accorder une attention particulière. L'efficacité est décrite comme suit dans le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO :

*« L'organisme de réglementation doit énoncer clairement les résultats qu'il veut atteindre. Pour cela, il doit expliquer clairement comment les politiques et les processus en matière de réglementation permettront d'atteindre les objectifs législatifs. La manière de mesurer le succès en faisant le suivi des extraits au fil du temps doit être transparente ».*

D'après les entretiens avec les leaders d'opinion, les organismes de réglementations les plus performants se demandent constamment s'ils sont en train de s'améliorer ou de décliner. Ils font preuve de transparence quant à leur rendement, bon ou mauvais, et rendent compte de leurs résultats de manière périodique.

Notre analyse de la documentation et des meilleures pratiques nous a permis de constater que la principale caractéristique des organismes de réglementation hautement performants réside dans le fait qu'ils ont délibérément adopté une culture axée sur l'amélioration continue. Ces organismes de réglementation évaluent leur 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 résultats du sondage Ipsos indiquent que l'amélioration de l'efficacité devrait être un domaine d'action important.

## La situation actuelle

---

Le récent sondage Ipsos a été mené en partie pour identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et pour établir une base de référence permettant de mesurer les changements. Il s'agit là d'une étape importante qu'on prévoit poursuivre, mais aucun sondage n'avait été mené auprès des intervenants depuis de nombreuses années avant novembre 2020.

La CEO a établi des indicateurs de rendement clés (IRC) pour de nombreux secteurs de ses activités. Ces indicateurs fournissent des paramètres ciblés pour de nombreux domaines transactionnels des opérations, par exemple la durée du cycle de traitement des demandes et les réponses téléphoniques. Bien que la CEO ait rafraîchi certains IRC relatifs au processus juridictionnel après la publication du rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, de nombreux IRC doivent encore être réexaminés, révisés et mieux ciblés. Les indicateurs de rendement clés (IRC) basés sur les résultats n'ont pas été ajustés depuis un certain temps pour s'assurer qu'ils permettent une amélioration constante.

Au cours des dernières années, la CEO a élaboré un cadre de mesure du rendement pour surveiller les indicateurs clés dans les secteurs de l'électricité et du gaz et pour évaluer l'efficacité sur une base annuelle.

Ce cadre de mesure du rendement vise à mesurer non seulement les extrants, mais également les résultats de la réglementation, notamment l'évolution du coût du service de livraison de l'électricité au fil du temps, les tendances en matière de fiabilité des distributeurs et le niveau de confiance du public dans le rôle de protection des consommateurs de la CEO. Des progrès considérables ont été réalisés dans la mesure des résultats auxquels le travail de la CEO contribue, mais il reste encore du travail à faire et des améliorations à apporter.

En ce qui concerne l'accent mis sur l'amélioration continue, il s'est avéré que les améliorations du rendement, si importantes, sont survenues de manière plutôt ponctuelle. Autrement dit, il n'y a pas eu de cycle d'amélioration continue intentionnelle menant à un meilleur rendement grâce à la détermination des lacunes, à l'établissement d'objectifs en matière de rendement et d'indicateurs de rendement clés et à la détermination d'une façon de mesurer les progrès par rapport à ces indicateurs. Il y a également eu un manque de validation et de rapports externes réguliers.

## Lacunes, meilleures pratiques et initiatives suggérées pour accroître l'efficacité

---

### **Lacune 1 : Collecte de données et analyse systématique des données pour orienter un processus d'évaluation**

- L'absence de processus systématique permettant d'examiner les initiatives stratégiques, les processus décisionnels récents et les autres points de contact avec les intervenants afin de

déterminer où concentrer les efforts d'amélioration.

- L'exploitation insuffisante des données substantielles déjà fournies par les entités réglementées pour évaluer la nécessité de modifier les instruments réglementaires.
- Jusqu'à récemment, la CEO n'avait jamais mené de sondage auprès de ses intervenants pour bien comprendre les aspects de son rendement jugés les plus problématiques.
- Absence de conversations individuelles ciblées avec les principaux intervenants pour évaluer le rendement.

## Meilleures pratiques

- Le cadre de rendement du gouvernement australien prévoit un système de rétroaction entre les inspecteurs, les services d'évaluation du rendement et les unités d'élaboration des politiques au sein d'un organisme de réglementation, afin d'améliorer le rendement des instruments réglementaires.
- Le cadre australien recommande également de mener des sondages détaillés auprès des intervenants dans le cadre d'un cycle périodique de rétroaction.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Accroître l'exploitation et l'analyse systématiques des données de déclaration disponibles afin d'identifier les principaux domaines d'intérêt et de déterminer s'il est nécessaire de mettre à jour ou de modifier les instruments réglementaires.

## Lacune 2 : Autoévaluation et rapport externe sur les résultats

- Absence d'un processus d'autoévaluation officiel débouchant sur un plan d'amélioration.
- Absence de validation externe formelle du rendement.
- Les écarts de rendement et les préoccupations soulevées à l'interne ne sont généralement pas partagés avec les entités réglementées ou les intervenants.

## Meilleures pratiques

- La Commission des services publics du Texas présente un rapport annuel sur l'évaluation du rendement.
- L'Australie procède à une autoévaluation annuelle validée en externe et fait examiner son rendement en externe tous les trois ans par le gouvernement, l'industrie et les organismes de réglementation comparables du secteur.
- L'évaluation du rendement de l'organisme de réglementation australien est complète, opportune, validée en externe et accessible au public.

- Le National Audit Office du Royaume-Uni, qui procède à l'examen des dépenses et des services publics, évalue son rendement en mesurant la valeur de son travail par rapport à ses coûts. Il s'est fixé comme objectif de faire en sorte que les avantages soient au moins dix fois supérieurs au coût de ses opérations.

### **La CEO pourrait envisager ce qui suit :**

- Mener un sondage annuel auprès des intervenants (mesure déjà prévue) et organiser des entretiens individuels et des groupes de discussion pour alimenter une analyse annuelle des lacunes et mesurer l'apport externe et la validation du rendement.
- Entreprendre un exercice annuel d'autoévaluation en utilisant les données de sondage et les renseignements obtenus lors de l'analyse interne à l'aide des données de rapport disponibles afin de formuler un plan pour régler les problèmes.
- Faire valider par une tierce partie les autoévaluations annuelles.
- Publier un rapport annuel sur le rendement, soit de manière autonome, soit dans le cadre d'un rapport annuel amélioré.
- Réaliser un projet à long terme consistant à essayer de quantifier le degré de concordance entre l'allocation des efforts d'un organisme de réglementation et ceux des intervenants en trouvant une façon de mesurer le temps alloué par le personnel et par les commissaires à une question ou une application particulière par rapport à une évaluation de l'investissement en temps et en ressources des intervenants sur des sujets particuliers. Cela permettra d'indiquer si la CEO et les intervenants accordent la priorité aux mêmes types de sujets et de questions.
- Dans le cadre d'une initiative à plus long terme visant à officialiser son processus d'autoévaluation, la CEO pourrait envisager de chercher à obtenir une mesure de la valeur totale fournie aux consommateurs grâce à l'exercice de ses fonctions. La CEO pourrait étudier la possibilité d'élaborer une estimation de l'efficacité globale de ses activités au cours d'une année donnée par rapport à ses dépenses.

### **Lacune 3 : Planification, établissement et mesure d'indicateurs de rendement clés significatifs**

- Il n'y a pas de culture d'amélioration continue ni de plan d'amélioration continue.
- Le processus de planification des activités n'inclut donc pas une composante délibérée d'amélioration continue.
- Les indicateurs de rendement clés basés sur les résultats n'ont pas été revus depuis un certain temps pour en vérifier la pertinence et l'efficacité et ne sont pas ajustés d'année en année pour exiger une amélioration constante du rendement.
- La CEO n'a pas systématiquement cherché à connaître les meilleures pratiques d'autres pays en matière de rendement.

- Les indicateurs de rendement clés basés sur les résultats récemment établis, tels que les tendances en matière de fiabilité des distributeurs, doivent être développés davantage.
- Bien que des indicateurs de rendement clés basés sur les résultats soient en place depuis un certain temps, il n'existe aucun moyen formel d'en mesurer l'efficacité.
- La CEO n'a pas encore déterminé ce qui constituera la preuve d'un meilleur rendement.

## Meilleures pratiques

- Le cadre de rendement de l'organisme de réglementation du gouvernement australien définit l'amélioration continue comme étant un indicateur de rendement clé et garantit que les résultats de l'analyse du rendement sont utilisés pour guider la planification des activités. Ce cadre considère également le recours à un processus de rétroaction comme une meilleure pratique.
- Le plan stratégique de la Nova Scotia Utility and Review Board prévoit spécifiquement le maintien d'une culture axée sur l'amélioration continue.
- La Washington State Commission inclut une section portant sur la révision des objectifs dans son plan d'activités.
- Le plan stratégique de la FERC est divisé en buts et objectifs.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Mettre l'accent sur l'instauration d'une culture d'amélioration continue dans toute l'organisation en commençant par un énoncé de mission clair qui favorise l'amélioration.
- S'assurer que le plan stratégique inclut l'amélioration continue comme comportement réglementaire.
- Planifier délibérément l'amélioration continue en effectuant une analyse annuelle du rendement en fonction des tendances et du rendement obtenu au cours d'une période antérieure afin d'orienter l'établissement des priorités pour la période de planification des activités à venir.
- Élaborer un plan d'amélioration annuel en identifiant les domaines les moins performants chaque année et en se concentrant sur ces domaines pour l'année à venir.
- Partager les données sur le rendement avec les intervenants afin d'obtenir leur avis sur toute nouvelle initiative ou tout examen de la politique existante à entreprendre dans le cadre d'un plan d'activités.

## Lacune 4 : Comparaison avec d'autres organismes de réglementation, examen par des pairs et recours à la communauté de pratique internationale

- La CEO a été très active au niveau national au sein de l'association nationale des organismes de réglementation de l'énergie et des services publics CAMPUT et elle a grandement bénéficié

de cette association, mais elle n'a pas suffisamment fait appel à une communauté de pratique internationale.

- La CEO n'a pas entrepris un effort exhaustif pour se comparer aux autres organismes de réglementation nationaux et internationaux.

## Meilleures pratiques

- L'Alberta Utility Commission a récemment commandé un rapport qui compare la rapidité de ses procédures à celles d'autres organismes de réglementation nord-américains. (*Report of the AUC Procedures and Processes Review Committee, 14 août 2020*).
- La Commission canadienne de sûreté nucléaire a demandé à l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) d'évaluer le cadre de sûreté nucléaire du Canada afin de comparer son cadre réglementaire aux normes et aux meilleures pratiques internationales.
- Il existe plusieurs groupes de réflexion internationaux tels que le Réseau OCDE des régulateurs économiques, Énergie positive (Université d'Ottawa), le NRRRI (National Regulatory Research Institute) et le NARUC des États-Unis, ainsi que d'autres organismes figurant dans la bibliographie ci-jointe.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- L'apprentissage des meilleures pratiques grâce à une collaboration plus constante du personnel et des commissaires avec leurs collègues d'autres organismes de réglementation et à une participation plus constante 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 international du rendement par des pairs.

# EFFICIENCE

---



## Comportement ciblé :

---

L'organisme de réglementation doit s'efforcer de trouver des moyens d'améliorer les processus à l'égard de toutes ses fonctions afin d'accroître la productivité et de tirer le meilleur parti des ressources disponibles.

## Description de la caractéristique

---

Cette section porte sur l'efficacité des processus juridiques, alors que l'efficacité des processus non juridiques est abordée dans la section du rapport portant sur la responsabilité.

Le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO considère l'efficacité comme une caractéristique clé en indiquant ce qui suit :

*« Les organismes de réglementation qui excellent cherchent sans cesse à trouver des façons efficaces d'utiliser leurs ressources; l'objectif de tout organisme de réglementation devrait être d'exécuter son travail au plus bas coût possible pour le contribuable ». (Rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, page 22)*

## La situation actuelle

---

Le sondage Ipsos a révélé que les intervenants souhaitent que la CEO apporte des améliorations en rendant ses décisions en temps opportun et en traitant les demandes plus efficacement. La durée totale du cycle est considérée comme une préoccupation majeure, mais d'autres préoccupations ont été soulevées en ce qui concerne le temps nécessaire à la rédaction des décisions. En outre, les intervenants souhaitent une révision de la procédure d'intervention et d'interrogation, ainsi qu'une réflexion sur la quantité de documents à inclure dans les demandes.

La lettre de mandat parle de réduire le fardeau réglementaire des titulaires de permis et encourage la CEO à adopter une approche numérique dans son travail, en s'appuyant sur les efforts déployés pour passer au dépôt en ligne des demandes de la CEO. La Loi sur la CEO exige maintenant que la CEO

fournisse des détails sur les mesures prises par le conseil d'administration de la CEO pour simplifier ou rationaliser les pratiques et procédures relatives aux fonctions de réglementation de la CEO dans son rapport annuel.

Le plan du commissaire en chef prévoit une variété d'initiatives qui sont spécifiquement axées sur les améliorations de processus qui mèneront à une plus grande efficacité du processus juridictionnel. Nombre de ces initiatives sont mises en évidence dans ce rapport et ne seront donc pas répétées ici. L'objectif de ces programmes est de porter un regard critique sur les processus actuels et de chercher des façons d'améliorer l'efficacité. Le processus d'examen devrait être continu et permanent, la CEO cherchant à instaurer une culture axée sur l'amélioration continue.

## Lacunes, meilleures pratiques et initiatives suggérées

---

D'après le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, le sondage Ipsos et les commentaires des participants aux processus de la CEO, les domaines ci-après présentent des lacunes et bénéficieraient d'un plan d'amélioration.

### **Lacune 1 : L'amélioration des processus pourrait accroître l'efficacité du processus décisionnel de la CEO.**

- La durée du traitement des demandes par la CEO préoccupe les intervenants.
- D'après la rétroaction, il semble qu'une révision des étapes du processus pourrait permettre de réduire le double emploi et d'accroître l'efficacité.

### **Meilleures pratiques**

- L'AUC et la BCUC sont reconnues comme des organismes de réglementation dotés de systèmes de rapports transparents qui exposent clairement les indicateurs de rendement clés liés aux décisions. Ces IRC sont abordés dans la section Certitude.
- La Nova Scotia Utility and Review Board est reconnue comme un chef de file pour sa capacité de remplacer les audiences en personne par des audiences virtuelles. Cet organisme s'est adapté rapidement au début de la pandémie et il a traité un grand nombre de demandes variées en format virtuel. Cette adaptation lui a permis de traiter les demandes de manière efficace sans retarder le délai de traitement de celles-ci.

### **Outre les initiatives prévues dans le plan du commissaire en chef, la CEO pourrait 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 notamment 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. Afin de se concentrer sur les aspects les plus importants d'une demande, il peut être utile d'examiner si des limites quant au nombre de pages dans le cas des demandes présentées par écrit et au délai de soumission dans le cas des demandes présentées de vive voix pourraient constituer un outil efficace que les commissaires pourraient utiliser pour accroître l'efficacité, tout en respectant les règles de justice naturelle.
- La CEO a fait des progrès importants dans l'évolution des demandes axées sur un taux incitatif en fournissant un modèle de feuille de calcul dont certaines zones sont déjà remplies puisque la CEO possède déjà ces données, notamment en vertu des exigences de la CEO en matière de rapports et de tenue de dossiers. La CEO pourrait améliorer son processus de demandes encore davantage en envisageant de le convertir en un format en ligne plutôt que de compter sur les services publics pour remplir des modèles de tableur.
- Poursuivre les audiences virtuelles dans certaines circonstances après la pandémie afin d'accroître l'efficacité.

## **Lacune 2 : La CEO devrait envisager des stratégies pour réduire le chevauchement et le double emploi dans le cadre des procédures réglementaires**

- Les participants aux procédures de la CEO peuvent parfois avoir des intérêts similaires, ce qui peut conduire à des situations de chevauchement et de double emploi.
- Les réactions des intervenants font état d'une augmentation du nombre d'interrogatoires dans le cas des demandes.

### **Meilleures pratiques**

- Les organismes de réglementation sont tenus de trouver un équilibre entre la nécessité de s'assurer que le processus de collecte de données permet d'obtenir les renseignements nécessaires à l'examen adéquat des questions soulevées par une demande, et la nécessité de s'assurer que le processus de collecte de données est mené de manière efficace. Les meilleures pratiques suggèrent que pour atteindre ces deux résultats, il faut trouver un équilibre et faire des compromis.

### **La CEO pourrait envisager ce qui suit :**

- Entreprendre un examen pour déterminer qui a un intérêt substantiel dans une demande. Cette initiative est mentionnée dans la section « Certitude » et constitue un élément clé du plan du commissaire en chef. Le fait de déterminer l'intérêt spécifique de chaque participant pourrait permettre de réduire les cas de chevauchement et de double emploi, ce qui se traduirait par une efficacité accrue.
- Effectuer un examen plus détaillé des processus d'intervention dans d'autres administrations afin de rechercher des domaines d'amélioration en ce qui concerne les cas de chevauchement et de

double emploi.

### **Lacune 3 : Mettre l'accent sur les données prioritaires exigées. La CEO ne devrait demander que les données nécessaires à son travail**

- Les entités réglementées sont tenues de fournir une grande quantité de données à l'organisme de réglementation, ce qui leur demande du temps et des ressources. Les entités réglementées veulent que les données qu'elles fournissent servent à quelque chose.
- On demande aux entités réglementées de fournir des données déjà fournies à la CEO dans un but différent. Or, il devrait y avoir un meilleur moyen de consolider les données.

### **Meilleures pratiques**

- La CEO a récemment adopté un système de classement numérique, donc les copies papier ne sont plus nécessaires. Ce faisant, la CEO a également commencé à examiner quelles autres améliorations techniques pourraient être apportées en ce qui concerne les données fournies. D'autres organismes de réglementation se penchent également sur les meilleures pratiques en matière de gestion de l'information.

### **La CEO pourrait envisager ce qui suit :**

- Harmoniser, dans la mesure du possible, les données requises dans les demandes principales en fonction des exigences en matière de rapports et de tenue de dossiers, afin que les données ne soient fournies qu'une seule fois et utilisées en cas de besoin.
- Maintenir un dépôt central de documents ou un portail 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.
- Continuer de réexaminer les exigences actuelles pour s'assurer que toutes les données demandées sont absolument nécessaires.

# INNOVATION

---



## Comportement ciblé :

---

La CEO comprend les transformations qui ont lieu dans le secteur de l'énergie et les facilite en apportant de la clarté concernant le traitement réglementaire de l'innovation.

## Description de la caractéristique

---

La *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* a récemment été modifiée afin d'ajouter un nouvel objectif lié à l'innovation en vertu duquel la CEO doit « faciliter l'innovation dans le secteur de l'électricité ». La CEO devra donc se concentrer sur la nécessité d'une réponse réglementaire aux nombreux changements qui transforment le secteur de l'énergie. La CEO devra s'assurer que ses politiques et ses pratiques sont bien positionnées.

Comme l'indique le Comité consultatif pour la modernisation de la CEO dans ses thèmes de discussion :

*« Le groupe d'experts cherche à étudier comment la CEO peut se prévaloir de répondre aux changements importants en cours dans le secteur de l'énergie de l'Ontario. Des technologies non traditionnelles, telles que la conservation d'énergie, deviennent rentables; les exigences, les attentes et les tendances de participation des consommateurs évoluent; de nouveaux modèles d'affaires émergent. »*

Ce sera une tâche difficile, car l'innovation dans le domaine de l'énergie pose de nombreux défis aux organismes de réglementation, aux adoptants et aux clients. Il peut être difficile de choisir la meilleure ligne de conduite dans un domaine où l'évolution et l'incertitude s'accroissent, et difficile de faciliter le changement dans un secteur où les forces du marché qui stimulent généralement l'innovation sont réduites. Il est également très important pour un organisme de réglementation économique de trouver un équilibre entre l'intérêt pour les produits innovants et l'utilisation prudente des fonds publics.

La nécessité d'aborder l'innovation a été clairement identifiée par les nombreux intervenants auprès desquels le Comité d'examen d'experts pour la modernisation de la CEO a sollicité des commentaires et par un pourcentage important de participants au sondage IPSOS.

## La situation actuelle

---

Il existe une demande insatisfaite dans le secteur pour des conseils sur le traitement réglementaire de l'innovation, comme l'illustrent clairement les résultats du sondage Ipsos, selon lequel le taux de satisfaction est très faible en ce qui concerne la facilitation de l'innovation.

Une partie de cette insatisfaction semble provenir de l'opinion des sociétés de distribution locale, selon lesquelles il y a un manque de clarté quant à l'approche que la CEO adoptera dans les cas individuels de tarification.

Espace innovation CEO est une initiative relativement récente destinée à venir en aide aux innovateurs désireux d'essayer de nouvelles approches dans le secteur de l'énergie en Ontario. Bien qu'il s'agisse d'une initiative unique parmi les organismes de réglementation canadiens, comme l'indique le rapport d'examen financier préparé par M. Raffi, il est nécessaire de mieux la faire connaître au sein de l'organisation et dans l'ensemble du secteur, car son objectif dans le contexte du travail plus large de la CEO pour ce qui est de faciliter l'innovation n'est pas bien compris.

## Lacunes, meilleures pratiques et initiatives suggérées pour faciliter l'innovation

---

### Lacune 1 : Compréhension des enjeux et orientation du secteur

- Les entités réglementées ont déclaré qu'elles manquaient de clarté quant à la manière dont la CEO considérerait les investissements dans les technologies innovantes et les critères d'évaluation et d'approbation qui seront appliqués aux propositions innovantes.
- Il existe une perception selon laquelle la CEO n'est pas à jour, ne comprend pas ce qui est nécessaire et manque de flexibilité face à l'innovation.
- Il y a des lacunes, tant internes qu'externes, quant à la compréhension de ce qu'est l'innovation et de ce qu'elle n'est pas, à la question de savoir s'il convient de se concentrer sur des améliorations modestes ou s'il faut adopter une approche plus ambitieuse, mais plus risquée, du soutien à l'innovation.
- La CEO est consciente du fait que certaines institutions publiques ont adopté une approche de type « Grand défi », qui consiste à examiner un problème (ou une série de problèmes) et à offrir des incitatifs financiers pour encourager les promoteurs à trouver des solutions innovantes.

### Meilleures pratiques

- La Nova Scotia Utility and Review Board (NSUARB) a élaboré un critère en 2018 pour soutenir les propositions d'investissement en capital des services publics d'électricité. Ce nouveau critère

venait compléter les critères d'investissement en capital existants pour soutenir les possibilités d'innovation émergentes qui ne pourraient pas être autrement justifiées sur la base de critères d'analyse de rentabilité typiques.

- L'Observatoire de l'OCDE pour l'innovation dans le secteur public (OPSI) a élaboré un cadre pour l'identification des différents types d'innovation et fait remarquer que certaines nouvelles entreprises cherchent à améliorer les méthodes ou les processus existants, alors que d'autres types d'innovation servent à soutenir, à réaliser ou à anticiper une transformation à plus grande échelle et nécessitent donc un traitement réglementaire différent.
- L'Energy Storage Grand Challenge du Ministère de l'Énergie des États-Unis (DOE) offre du financement pour accélérer la mise au point de technologies de stockage de l'énergie.
- Le Ministère du Commerce, de l'Énergie et de la Stratégie industrielle du Royaume-Uni finance les technologies énergétiques intelligentes.
- L'organisme de réglementation italien de l'énergie (ARERA) effectue des essais thématiques pour résoudre des problèmes spécifiques.
- L'organisme de réglementation britannique (Ofgem) a institué un concours annuel permettant aux services publics et aux partenaires du secteur privé de proposer des projets innovants financés par le biais d'un fonds défini supervisé par l'Ofgem, et qui s'appuie sur des groupes d'experts pour l'examen des projets. L'Ofgem a indiqué qu'il pourrait améliorer son processus d'innovation en recourant à des essais thématiques.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Modifier Espace innovation CEO : On pourrait envisager la possibilité de définir les domaines d'intervention, ainsi que la possibilité d'envisager d'autres changements, y compris la perspective de partenariats.
- Étudier l'utilisation d'une approche de « Grand défi » pour encourager les solutions innovantes aux problèmes de système identifiés.
- Pour offrir plus de clarté quant à ses politiques et approches, la CEO pourrait établir un recueil de ses politiques actuelles et des documents connexes. Cela permettrait de mieux faire connaître les mécanismes existants et d'atténuer le risque que des approches innovantes ne soient pas adoptées en raison d'un manque de clarté des politiques.
- Établir des critères de justification de l'innovation. La CEO pourrait envisager l'élaboration de critères similaires 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.
- Utiliser le modèle de l'OPSI pour aider la CEO à élaborer et à comprendre les nouvelles politiques et les réponses réglementaires au changement, ainsi qu'à améliorer ses propres approches.
- 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 (RED) et d'autres technologies émergentes.

- Rechercher un ensemble de pratiques et de caractéristiques des 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 adopte ces caractéristiques et politiques.
- Chercher des façons de soutenir le déploiement des RED et leur participation aux marchés par le biais de l'utilisation de la technologie de la chaîne de blocs.

## Lacune 2 : Tarification, rémunération et financement

- De nouveaux choix et de nouvelles options en matière de services d'électricité sont en train d'émerger, mais les pratiques tarifaires actuelles pourraient être perçues comme un obstacle, car les politiques n'incitent pas forcément les services publics à envisager des options optimales qui n'impliquent pas l'utilisation de leurs actifs.
- L'objectif législatif de la CEO est de faciliter l'innovation, mais elle doit également s'assurer que les fonds publics sont utilisés de façon prudente, et doit donc élaborer des critères pour évaluer l'innovation dans ce contexte.
- Manque de clarté des politiques concernant les types d'activités que les entreprises de services publics autorisées peuvent exercer.

## Meilleures pratiques

- Dans le cadre de son initiative Reforming the Energy Vision, le Public Service Department de l'État de New York incite les services publics à considérer les solutions RED comme une alternative aux investissements traditionnels dans le réseau et crée une structure de marché plus locale, orientée vers le réseau de distribution, facilitée par le service public en tant que fournisseur de plateforme de réseau de distribution.
- Le plan d'action RED de la Californie vise à inciter les services publics à déployer les RED indépendamment de leur impact sur les possibilités d'investissement dans la capacité de distribution, en mettant l'accent sur les tarifs, la planification de la distribution, les achats et l'intégration du marché.
- L'Ofgem a mis en place une allocation d'innovation de réseau qui fournit jusqu'à 1 % des revenus autorisés pour financer des projets de démonstration à petite échelle axés sur les consommateurs vulnérables et la transition vers des systèmes énergétiques à faible teneur en carbone.
- L'organisme de réglementation de l'énergie de l'Alberta a mené une enquête sur les systèmes de distribution concernant les changements technologiques dans le secteur de la distribution et les conséquences pour les distributeurs.

## La CEO pourrait envisager ce qui suit :

- Poursuivre la révision de son cadre réglementaire de manière à ce que les services publics recherchent et concluent des accords alternatifs tels que des solutions sans fil lorsqu'il est judicieux de le faire.
- Faciliter la recherche d'options innovantes par les services publics en définissant mieux les moyens d'évaluer les coûts et les avantages des solutions de rechange pour répondre aux besoins en matière de distribution.
- Envisager la possibilité d'utiliser la technologie de la chaîne de blocs pour fournir de la valeur en élargissant les débouchés de l'énergie pour les consommateurs. Il s'agirait d'une occasion de collaborer avec l'IESO, qui étudie de nouveaux débouchés pour les RED.
- Examiner de plus près les ramifications des RED sur l'utilisation du réseau et la planification de la distribution afin que l'infrastructure des services publics soit utilisée de manière optimale au fur et à mesure de l'adoption des RED.
- Évaluer la possibilité d'encourager les investissements dans les technologies innovantes qui améliorent l'efficacité du système de distribution et réduisent les coûts pour les consommateurs.
- À plus long terme, travailler dans l'ensemble du secteur sur les possibilités plus vastes pour les ressources distribuées à petite échelle de fournir de la valeur sur les marchés de gros.
- Étudier la faisabilité de partenariats ou d'autres arrangements susceptibles d'apporter un soutien financier dans le cas des innovations qui impliquent de nouvelles dispositions réglementaires.
- Examiner les directives de la CEO concernant la recherche, par les distributeurs, de possibilités de gestion de la demande susceptibles de réduire les investissements dans les infrastructures.



# ANNEXES



## ANNEXE A

### Mesures prises récemment pour favoriser l'**indépendance** :

---

- Modifications législatives concernant la structure de gouvernance de la CEO afin d'établir un nouveau cadre de gouvernance incluant un conseil d'administration avec un président non exécutif, un chef de la direction distinct et un commissaire en chef.
- Renforcement de l'indépendance juridictionnelle grâce à la création d'un comité décisionnel au sein de la Commission.
- Approbation des statuts de l'organisation, qui donnent effet à la nouvelle structure en définissant clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte.
- Mise en place de nouvelles structures de comités internes qui délimitent clairement les rôles et les responsabilités.
- Approbation du plan du commissaire en chef par le conseil d'administration.
- Exécution d'un protocole d'entente renouvelé entre le président de la CEO et le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, qui clarifie les rôles et les responsabilités et reconnaît l'importance de l'indépendance de la CEO.

### Mesures prises récemment pour renforcer la **responsabilité** :

---

- Tout comme dans le cas de l'indépendance, d'importantes lacunes dans le domaine de la responsabilité ont été comblées grâce à l'introduction de la nouvelle structure de gouvernance. C'est le cas, notamment, de la création d'un poste de président non exécutif et d'un poste de chef de la direction, ainsi que de l'ajout d'un conseil d'administration responsable des préoccupations sectorielles selon lesquelles l'ancienne structure de gouvernance constituait un obstacle à la prise de décisions indépendante et à la responsabilisation.
- La CEO a demandé à M. Saad Raffi de procéder à un examen financier complet avec de larges paramètres et une exposition complète à tous les aspects de la gestion financière et opérationnelle au sein de la CEO. L'examen a été mené à la fin de 2020, et la réponse de la direction à l'examen financier a été publiée sur le site Web de la CEO.

### Mesures prises récemment pour accroître la **certitude** :

---

#### **Le plan du commissaire en chef prévoit des initiatives visant à accroître la certitude.**

- Nouvelles normes de rendement pour l'examen des demandes tarifaires, suite aux recommandations contenues dans le rapport du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO.
- Les travaux progressent en ce qui concerne la modernisation des normes de rendement et des indicateurs de rendement clés pour les autorisations de construire et d'autres types de demandes, ainsi que l'établissement d'objectifs opérationnels pour les indicateurs de rendement clés, y compris des objectifs ambitieux.
- Réalisation d'un projet pilote dans le cadre duquel le statut de cinq procédures est fourni et mis à

jour régulièrement sur le site Web de la CEO.

- Établissement d'une prévision quant à la charge de travail et aux ressources du commissaire.
- Organisation d'une séance d'orientation annuelle pour les distributeurs d'électricité afin de leur fournir un aperçu du coût du service.
- L'élaboration d'un document faisant état des protocoles pour les arbitres, qui fournit des conseils aux commissaires sur diverses questions liées au processus juridictionnel, notamment les rôles et responsabilités, la gestion des audiences, l'évaluation par des pairs et la rédaction d'une décision. Le protocole est un document évolutif qui sera mis à jour au fur et à mesure que la CEO mettra en œuvre de nouvelles approches (voir le plan du commissaire en chef).
- La réalisation d'un examen par des pairs et l'établissement d'un modèle de décision et d'un guide de style, où des conseils sont fournis pour aider les commissaires à rédiger des conclusions techniques dans un langage clair et simple, notamment un résumé en langage clair au début de chaque décision. Ce système est en place depuis un certain temps et il a été considéré comme une bonne pratique.

### Mesures prises récemment par la CEO pour améliorer l'**efficacité** :

---

- Un sondage Ipsos a été mené auprès des intervenants en vue de l'établissement d'une base de référence pour ce qui est du rendement.
- Un examen financier a été effectué par M. Sadd Raafi.
- Le nouveau projet de plan d'activités de la CEO reflète cet examen.
- Le plan stratégique proposé prévoit des résultats en matière de rendement.
- Une recherche juridictionnelle sur les meilleures pratiques en vue de l'amélioration continue a été menée.

### Mesures prises récemment pour accroître l'**efficacité** :

---

- La CEO a demandé à une tierce partie d'effectuer un examen financier et cet examen a donné lieu à un rapport publié en novembre 2020. Ce rapport renfermait diverses recommandations et portait sur trois domaines, soit l'efficacité financière à la CEO, les mesures d'efficacité au profit du secteur et les investissements. La CEO a préparé une réponse de la direction qui décrit la voie à suivre pour donner suite aux recommandations.
- En plus de procéder à un examen financier, la CEO a récemment entrepris plusieurs améliorations de ses processus afin d'accroître son efficacité, notamment :
  - Modification des exigences en matière de rapports : suppression des rapports trimestriels et rationalisation de certaines exigences en matière de rapports de fiabilité.
  - Mise en place d'un nouveau système d'établissement de rapports qui simplifie le processus d'établissement de rapports par les services publics.
  - La validation des rapports a été automatisée grâce à l'utilisation de nouvelles technologies.
  - Rationalisation des dépôts de titres cotés en bourse par les titulaires de licence afin de réduire la nécessité de dépôts multiples.
  - Début d'un examen stratégique des exigences en matière de rapports de fiabilité sur trois ans avec les intervenants, afin de garantir une collecte efficace des données, de gérer le processus de changement et d'instituer une évaluation continue de la pertinence de ces exigences.
- Automatisation du processus de tarification incitative (IRM) pour les distributeurs d'électricité.
- Cartographie des franchises et certificats de gaz naturel.

- Passage à un système de classement électronique des documents réglementaires.
- Automatisation du processus de demande de licence.
- Examen prévu des règles de pratique et de procédure de la CEO (plan du commissaire en chef).
- Révision planifiée de la procédure et du processus des motions de révision (plan du commissaire en chef).

## Mesures prises récemment pour faciliter l'**innovation** :

---

- La CEO a organisé un processus de consultation en vue de l'élaboration d'un cadre réglementaire plus complet qui facilite l'investissement et l'exploitation des ressources énergétiques distribuées.
- Ce processus de consultation vise également à déterminer comment rémunérer les services publics de manière à les rendre indifférents aux solutions traditionnelles ou innovantes, à mieux les soutenir dans leur recherche de solutions à moindre coût, à renforcer leur concentration sur la valeur à long terme et à les obliger à tenir compte de l'impact de l'évolution du secteur dans la planification et l'exploitation de leur système.
- Examen complet des exigences de connexion, en reconnaissant qu'elles n'étaient pas nécessairement adaptées à l'émergence des RED. L'examen a été entrepris par un groupe de travail composé de distributeurs et de fournisseurs de RED.
- Création d'Espace innovation CEO, une initiative qui se veut un moyen simplifié et accessible pour la CEO de soutenir les innovateurs qui souhaitent tester de nouvelles idées, de nouveaux produits, services et modèles d'affaires dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel.
- Soutien et analyse des résultats de quatre projets pilotes de tarification des produits de base qui ont permis de tester 10 plans de tarification différents visant 15 000 consommateurs environ.
- Nous reconnaissons que les innovations technologiques créent de nouvelles façons de résoudre les problèmes, c'est pourquoi nous avons publié un bulletin à l'intention du personnel en ce qui concerne la propriété et l'exploitation des actifs de stockage d'énergie derrière le compteur pour remédier à la fiabilité du service.

## ANNEXE B

### Entretiens avec des leaders d'opinion

Version finale : 24 février 2021

D'après des recherches menées par Cynthia Chaplin

### Grandes idées et meilleures pratiques

Les éléments ci-dessous sont basés sur des entretiens réalisés entre novembre 2020 et janvier 2021 avec les personnes suivantes :

- David Morton (président et chef de la direction, BCUC)
- Peter Gurnham (président, NSUARB)
- Damien Côté (commissaire principal, CER)
- Liane Randolph (commissaire, CPUC)
- Diane Burman (commissaire, NYPSC)
- Ann Rendahl (commissaire, Washington UTC)
- Ellen Nowak (commissaire, Wisconsin PSC)
- Paula Conboy (ancienne présidente, Australian Energy Regulator)
- Kevin Baillie (directeur, Ofgem)
- Beth Moon (directrice, Ofgem)
- Scott Hempling (avocat spécialisé dans les questions réglementaires, écrivain et enseignant)
- Guy Holburn (professeur, Ivey Business School)
- AJ Goulding (expert-conseil)
- Nicole Martin (ancienne analyste de crédit, S&P)

**Ce document sera mis à jour si d'autres entretiens sont organisés.**

Les résultats des entretiens sont présentés en fonction des cinq caractéristiques clés de l'excellence en matière de réglementation identifiées par le Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO, soit l'indépendance, la responsabilité, la certitude, l'efficacité et l'efficience<sup>1</sup>. Pour chaque caractéristique, il existe une synthèse des principaux points soulevés et une liste des meilleures pratiques identifiées.

### THÈMES GÉNÉRAUX

- Les meilleures pratiques sont une question de contexte et de perspective.
- Une culture de l'amélioration continue est importante pour favoriser l'excellence.
- Les pratiques de certains organismes de réglementations méritent d'être adoptées, mais, comme le contexte est toujours différent, elles doivent être **adaptées**. C'est le cas des pratiques des

---

<sup>1</sup> D'après les entrevues menées auprès de leaders d'opinion, il pourrait s'avérer utile de redéfinir la « certitude » et la « prévisibilité ». La cohérence et la prévisibilité en ce qui concerne les processus et les résultats sont importantes, mais les résultats de la réglementation sont également tributaires des faits et circonstances et ne peuvent donc pas être connus d'avance avec certitude.

organismes suivants :

- o Ofgem
  - o Australian Energy Regulator
  - o Federal Energy Regulatory Commission (FERC)
  - o Régie de l'énergie du Canada
- 
- De nombreux organismes de réglementation s'interrogent sur ce que représentera l'excellence de la réglementation à l'avenir. Les principaux facteurs à prendre en considération sont les changements climatiques, les innovations technologiques et l'évolution des attentes des clients, auxquels s'ajoutent l'incertitude des politiques en matière de changements climatiques et la diminution de la confiance dans les institutions gouvernementales.
  - Aucun organisme de réglementation ne fait tout bien.
  - Un bon moyen de se tenir au courant des meilleures pratiques est la collaboration continue du personnel et des commissaires avec leurs collègues d'autres organismes de réglementation, ainsi que la participation à des recherches universitaires, des groupes de réflexion, des événements éducatifs et des conférences.
  - Un personnel engagé/responsabilisé et des commissaires engagés/qualifiés constituent la clé de l'excellence de la réglementation.

## INDÉPENDANCE

### Grandes idées :

- Sélectionner les commissaires en fonction de leurs qualifications et leur fournir une orientation rigoureuse, ainsi qu'une formation et un perfectionnement continus.
- L'organisme de réglementation a besoin d'une vision clairement articulée et d'une mission bien définie (lien avec la *prévisibilité*).
- L'indépendance est une question de fait et de perception. L'indépendance façonne la réputation et la *crédibilité*.
- L'*indépendance* est étroitement liée à la *prévisibilité*. L'implication politique par le biais de politiques et de directives est une source d'instabilité et d'incertitude. Les directives sont transparentes, mais elles réduisent l'indépendance.
- L'indépendance est plus facile à obtenir lorsque les entreprises de services publics sont détenues par des investisseurs, en raison d'une plus grande pression externe pour un organisme de réglementation indépendant.
- Il incombe à l'organisme de réglementation de fixer des limites avec les décideurs (qui chercheront souvent à s'immiscer dans le processus).

### Meilleures pratiques :

- Processus de sélection des commissaires :
  - o Le NSUARB utilise un processus indépendant en vertu duquel le gouvernement doit faire un choix parmi trois personnes et le mandat à vie permet d'attirer des candidats de qualité.
  - o Le processus d'évaluation de la REC comprend une série de tests, notamment des tests psychométriques et une analyse de cas type.
- Interface gouvernementale : Le NSUARB rend compte à l'Assemblée législative par l'intermédiaire du ministre des Finances, qui représente un échelon au-dessus du ministre de l'Énergie.
- Un énoncé de mission clair et bien visible sur le site web : voir par exemple l'Australian Energy

Regulator, l’Australian Competition and Consumer Commission, la Régie de l’énergie du Canada et la New Zealand Commerce Commission.

## RESPONSABILITÉ

### Grandes idées :

- La clarté de l’objectif encadre la responsabilité. L’objectif doit être clairement formulé et lié à la politique.
- Les travaux de réglementation doivent être classés par ordre de priorité. Un plan d’activités annuel établit la transparence, fixe des objectifs et peut ensuite guider la prise de décisions lorsque des compromis doivent être faits.
- Une culture d’autoévaluation rigoureuse et d’amélioration continue est importante : il s’agit d’identifier les problèmes et les domaines à améliorer et de mettre en œuvre des changements qui sont ensuite évalués. On doit d’abord corriger ce qui ne fonctionne pas bien. Est-ce que le rendement est à la hausse ou à la baisse?
- La qualité des décisions est un élément clé de la responsabilité. Les décisions doivent expliquer ce qui a été entendu et comment la décision a été prise.
- L’élaboration de critères de mesure du rendement efficaces est un défi.
- La confiance du public découle d’un véritable engagement.

### Meilleures pratiques :

- Rapport : la NSUARB présente un rapport à l’Assemblée législative.
- Planification stratégique : NSUARB
- Clarté de l’objectif : Ofgem
- Lien entre le gouvernement et l’organisme de réglementation : L’Australian Energy Regulator reçoit une déclaration d’attentes de la part du gouvernement; il répond par une déclaration d’intention, qui alimente le plan d’activités de l’AER. Les résultats sont ensuite présentés dans le rapport annuel.
- Mesure du rendement : cadre de rendement de l’Australian Energy Regulator.
- Délibérations publiques : De nombreuses commissions américaines font délibérer leurs commissaires dans le cadre de réunions publiques, accessibles à tous en ligne. Or, ce n’est pas le cas de la CEO, mais c’est bon de le savoir puisque les commissaires doivent cibler leur examen, articuler leur pensée et être suffisamment agiles pour délibérer efficacement en public.

## PRÉVISIBILITÉ (CERTITUDE)

### Grandes idées :

- La meilleure façon pour un organisme de réglementation d’assurer la prévisibilité consiste à élaborer sa vision et sa mission.
- Les investisseurs (dette et capitaux propres) apprécient la prévisibilité et la stabilité. La prévisibilité est plus grande dans le cas d’un organisme de réglementation indépendant. L’intervention gouvernementale, par le biais de politiques et de directives, constitue une source d’instabilité et d’incertitude. (Lien avec l’indépendance).
- Des décisions de grande qualité permettent une communication efficace et facilitent la prévisibilité.
- On doit établir un cadre basé sur des principes afin de pouvoir être flexible sur les détails. (Les processus de consultation sur les politiques de la CEO permettent d’atteindre une approche « par défaut »).

## Meilleures pratiques :

- Le gouvernement doit définir sa politique par le biais de la législation et de la réglementation, et non pas par le biais de directives adressées à l'organisme de réglementation.
- La formule de la CEO axée sur le rendement des capitaux propres est une meilleure pratique reconnue.
- Analyse coûts-avantages : Le Rhode Island a établi un cadre générique.
- Qualité de la décision :
  - o Résumé des points de décision dans les décisions de la CEO : excellent pour la transparence.
  - o Formation des commissaires : Le NSUARB et la BCUC organisent des formations continues en matière de rédaction et soulignent l'importance de la qualité de la rédaction.
  - o Australian Energy Regulator : Un groupe d'experts internationaux en réglementation a examiné le projet de détermination du CMPC afin d'évaluer la logique et la suffisance des motifs.

## Suggestions spécifiques :

- La CEO devrait envisager de fournir des directives plus informelles (applicable également pour l'efficacité).
- La CEO devrait envisager une plus grande normalisation des méthodes d'analyse (par exemple, prévision des charges, normalisation des conditions météorologiques, etc.) (applicable également pour l'efficacité).

## EFFICACITÉ

### Grandes idées :

- La vision de l'organisme de réglementation devrait être clairement formulée en termes proactifs, et non réactifs, et devrait figurer en bonne place sur le site web et être adoptée par l'ensemble de l'organisation.
- Les cadres supérieurs devraient faire preuve d'un leadership visionnaire. Le leadership éclairé devrait être encouragé chez les cadres supérieurs qui peuvent combiner expertise et continuité (par opposition aux commissaires dont les mandats sont généralement moins longs). L'organisme de réglementations a besoin de leaders, pas seulement de gestionnaires.
- L'innovation et l'agilité découlent de la responsabilisation du personnel. L'organisme de réglementations doit constamment mettre à jour les compétences de son personnel en fonction de l'évolution de la technologie et du secteur, ce qui constitue un défi dans un contexte de service public.
- L'organisme de réglementation doit avoir accès à une expertise externe et à un éventail de perspectives. Les intervenants ont une valeur, car la prise de décisions sera plus éclairée. La valeur peut être diminuée en raison des incitations à créer des problèmes ou à dupliquer les efforts, mais une gestion efficace des cas peut atténuer ce risque.
- La façon dont les cas sont formulés influence l'efficacité. L'encadrement est-il contrôlé par le demandeur ou l'organisme de réglementation? Est-ce que la question est de savoir si l'augmentation est raisonnable ou quels sont le niveau de coût et le cadre de rendement appropriés? (Ne laissez pas les services publics mener la barque).
- Il est difficile de bien gérer des processus/problèmes complexes. Le NYPSC et la CPUC sont reconnus pour bien se porter lorsqu'ils s'enthousiasment pour quelque chose ou lorsqu'ils innovent dans un domaine fondamental, mais :
  - o Le REV de New York était novateur et avait une vision clairement exprimée, mais il s'est enlisé dans des processus multiples et contradictoires. « On ne sait pas exactement où il s'en va ».

« Lorsqu'on essaie de tout faire, on finit par ne rien faire ».

- o La CPUC a mis en œuvre la législation sur les véhicules électriques de manière efficace, mais elle a échoué à plusieurs reprises pour ce qui est d'obliger les entités réglementées à rendre des comptes.
- o L'Ofgem est un chef de file pour ce qui est d'une réglementation « allégée », mais le cadre est devenu plus complexe avec le temps.

### **Meilleures pratiques :**

- Initiatives d'innovation réglementaire (processus de collaboration multipartite et à large assise) : le projet SEPA « Renovate » et l'initiative e21 au Minnesota.
- CEO : les cartes de pointage des services publics et les annuaires de données constituent d'excellentes ressources.
- FERC : grande organisation très bien organisée. Des ordonnances très bien écrites.
- FERC : lorsqu'elle se voit confier un nouveau mandat ou qu'elle identifie un nouveau problème, la FERC se dote rapidement de personnel compétent.
- NSUARB : bon processus d'audience publique pour la planification du système.
- CPUC : un plan efficace pour mettre en œuvre la législation sur les VE.
- CCSN : réponse efficace à l'innovation (petits réacteurs modulaires) par un engagement précoce et transparent. Équilibre entre l'innovation et le risque.
- New Zealand Commerce Commission : responsabilisation effective des clients en matière de choix de détail (y compris des brochures conviviales).
- Formes d'engagement de l'Australian Energy Regulator : comité de consommateurs, groupe consultatif de consommateurs, groupe référence de consommateurs.
- Ombudsman de l'interconnexion de la NYPSC : un médiateur/facilitateur travaille avec les parties pour résoudre les problèmes liés aux directives d'interconnexion.
- Washington UTC : utilisation des principes du Lean management pour aplanir la hiérarchie et renforcer les compétences du personnel en matière de leadership.
- BCUC : structure matricielle avec un travail organisé sur la base de projets. Adoption d'une approche moins hiérarchique permettant au personnel de faire preuve d'une plus grande initiative.
- Indiana Utility Regulatory Commission : fait appel à un groupe de prévision externe indépendant basé à l'université.
- Singapour : rémunère les commissaires au niveau du secteur privé.
- Expertise du personnel, leadership intellectuel et formation : on ne peut pas nécessairement offrir une rémunération comparable à celle du secteur privé, mais on peut offrir la possibilité d'acquérir une vaste expérience, une responsabilisation, une formation solide et des possibilités de collaboration avec d'autres administrations, y compris à l'étranger.

### **Personnes spécifiques :**

- Megan Decker (présidente de la Oregon Public Utility) : a pris la tête de la commission à une époque tumultueuse sur le plan politique et elle a dû la revigorer.
- Willie Phillips (président, District of Columbia Public Service Commission) : trouver des moyens novateurs de résoudre les problèmes.

## **EFFICACITÉ**

### **Grandes idées :**

- Les audiences durent généralement trop longtemps : elles sont souvent gérées par les participants comme des cas et des réponses, plutôt que par la commission qui recherche les meilleures informations pour remplir son mandat.
- Le respect des délais est important et peut être assuré par une gestion efficace des dossiers : fixer un échéancier et s’y tenir.
- Fixer des normes en matière de rendement pour la gestion des processus et atteindre les objectifs fixés est un gage d’efficacité.
- D’autres formes de mesure du rendement sont difficiles à développer.
- Une expertise interne en la matière et une gestion de projet efficace sont nécessaires pour une gestion de cas réussie. (La qualité de l’analyse est particulièrement importante si l’on veut limiter les intrants, le temps, etc.)

### **Meilleures pratiques :**

- Rapidité d’exécution : critères de rendement de la Nouvelle-Écosse et approche globale pour la gestion de cas (élaborés dans le cadre des trois premiers plans stratégiques).
- AUC : travail récent sur les délais de traitement des demandes, en mettant l’accent sur les processus de règlement comme solution de rechange.

## ANNEXE C

### Ressources sur les meilleures pratiques

Version finale : 24 février 2021

Cynthia Chaplin

#### Organismes de réglementation

##### **Alberta Utilities Commission**

**Benchmarking of timeliness of Proceedings** (Summary Document, November 2020): <https://www.auc.ab.ca/Shared%20Documents/AUC%20Benchmarking%20Report%20-%20November%202020.pdf>

**Lettre aux intervenants** : <https://www.auc.ab.ca/News/2020/2020-12-04-Letter.pdf>

##### **Commission canadienne de sûreté nucléaire**

**Rapport sur les résultats ministériels de la CCSN 2019-2020** : <http://www.nuclearsafety.gc.ca/eng/resources/publications/reports/departamental/drr-2019-2020/index.cfm>

##### **Nova Scotia Energy and Utilities Board**

**Plan stratégique 2016** : [https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/NSUARB-%23244251-v1-Strategic\\_Plan\\_2016\\_%28Mission\\_Vision\\_%26\\_Values\\_and\\_Prior....pdf](https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/NSUARB-%23244251-v1-Strategic_Plan_2016_%28Mission_Vision_%26_Values_and_Prior....pdf)

**Plan d'activités (2021)** : [https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/NSUARB%20Business\\_Plan\\_2020-2021.pdf](https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/NSUARB%20Business_Plan_2020-2021.pdf)

**Rapport de responsabilisation (2020)** : <https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/Accountability%20Report%20FY2019-2020%20FINAL.pdf>

**Rendez-vous** : <https://nsuarb.novascotia.ca/about/appointment-info>

**Lignes directrices du ministre de la Justice visant à garantir des nominations fondées sur le mérite** : [https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/NSUARB-%23259231-v1-Guidelines\\_%28Revised\\_by\\_Finance\\_August\\_2017%29\\_to\\_Ensure\\_Appointments\\_Based\\_on\\_Merit.pdf](https://nsuarb.novascotia.ca/sites/default/files/NSUARB-%23259231-v1-Guidelines_%28Revised_by_Finance_August_2017%29_to_Ensure_Appointments_Based_on_Merit.pdf)

##### **Federal Energy Regulatory Commission**

**Strategic Plan FY 2018-2022**: <https://www.ferc.gov/sites/default/files/2020-04/FY-2018-FY-2022-strat-plan.pdf>

**FY 2021 Congressional Justification (FY 2021 Performance Budget Request, FY 2020 Annual Performance Plan, FY 2019 Annual Performance Report):** [https://www.ferc.gov/sites/default/files/2020-04/FY21-Budget-Request\\_1.pdf](https://www.ferc.gov/sites/default/files/2020-04/FY21-Budget-Request_1.pdf)

Le document **FERC Insight** donne un aperçu mensuel des nouvelles concernant la FERC. Il renferme également des renseignements sur les réunions de la Commission et le calendrier des conférences, discours et présentations à venir, ainsi que des liens vers les ordonnances, avis, nouveaux rapports et mises à jour concernant le coronavirus. . [Volume 11 FERC insight](#)

## Ofgem

**Priorités et objectifs :** <https://www.ofgem.gov.uk/about-us/our-priorities-and-objectives>

**Politique, planification et rapports :** <https://www.ofgem.gov.uk/about-us/corporate-policy-planning-and-reporting>

**Transparence :** <https://www.ofgem.gov.uk/about-us/transparency>

## Australian Energy Regulator

**Les messages clés sur la raison d'être de l'organisme sont indiqués dans la partie supérieure de la page d'accueil :** <https://www.aer.gov.au/>

**Déclaration des attentes du gouvernement :** [https://treasury.gov.au/sites/default/files/2019-03/AER\\_Statement\\_of\\_expectations.pdf](https://treasury.gov.au/sites/default/files/2019-03/AER_Statement_of_expectations.pdf) (I think this is from 2019 but the document is undated)

**Déclaration d'intention de l'AER :** [https://www.aer.gov.au/publications/corporate-documents?f%5B0%5D=field\\_accr\\_aer\\_report\\_type%3A1554](https://www.aer.gov.au/publications/corporate-documents?f%5B0%5D=field_accr_aer_report_type%3A1554)

**Plan d'activités de l'AER :** [https://www.aer.gov.au/publications/corporate-documents?f%5B0%5D=field\\_accr\\_aer\\_report\\_type%3A1366](https://www.aer.gov.au/publications/corporate-documents?f%5B0%5D=field_accr_aer_report_type%3A1366)

**Rapport annuel de l'AER :** [https://www.aer.gov.au/publications/corporate-documents?f%5B0%5D=field\\_accr\\_aer\\_report\\_type%3A1249](https://www.aer.gov.au/publications/corporate-documents?f%5B0%5D=field_accr_aer_report_type%3A1249)

**Consumer Challenge Panel:** Un groupe d'experts composé de 11 personnes apporte sa contribution et son esprit critique sur les questions clés relatives aux consommateurs lors de la détermination des réseaux : <https://www.aer.gov.au/about-us/stakeholder-engagement/consumer-challenge-panel>

**Consumer Consultative Group:** 12 organisations fournissent des conseils sur des questions transversales et se connectent au paysage plus large de la consommation. <https://www.aer.gov.au/about-us/stakeholder-engagement/customer-consultative-group>

**Consumer Reference Group:** A aidé l'AER dans le cadre de la mise en œuvre du processus de consultation des consommateurs lors de la révision de l'inflation en 2020 et aide l'AER en vue de la conception de l'instrument permettant de mesurer le taux de rendement en 2022. <https://www.aer.gov.au/about-us/stakeholder-engagement/consumer-reference-group>

## Gouvernement Australien

**Cadre de rendement de l'organisme de réglementation** (2014) : <https://www.pmc.gov.au/resource-centre/regulation/regulator-performance-framework>

Un cadre élaboré dans le contexte de l'engagement du gouvernement à réduire les réglementations inutiles ou inefficaces. Une série de six indicateurs de rendement clés basés sur les résultats, à utiliser pour l'autoévaluation. Pour chaque IRC, il y a une déclaration concernant les meilleures pratiques, les critères de mesure du rendement et des exemples de résultats :

- les organismes de réglementation n'entravent pas inutilement le fonctionnement efficace des entités réglementées
- la communication avec les entités réglementées est claire, ciblée et efficace
- les mesures prises par les organismes de réglementation sont proportionnelles aux risques gérés
- les approches en matière de conformité et de suivi sont rationalisées et coordonnées
- les organismes de réglementation sont ouverts et transparents dans leurs relations avec les entités réglementées
- les organismes de réglementation contribuent activement à l'amélioration continue de la réglementation

## Washington Utilities and Transportation Commission

**Plan d'activités stratégique 2021-2023**: <https://www.utc.wa.gov/aboutUs/Documents/UTC%20Strategic%20Business%20Plan%202021%20to%202023.pdf>

**Déclaration de politique générale/orientations concernant la recharge des véhicules électriques** : [https://www.utc.wa.gov/\\_layouts/15/CasesPublicWebsite/GetDocument.ashx?docID=147&year=2016&docketNumber=160799](https://www.utc.wa.gov/_layouts/15/CasesPublicWebsite/GetDocument.ashx?docID=147&year=2016&docketNumber=160799)

## Initiatives réglementaires

---

### **SEPA (Smart Electric Power Alliance) – Renovate Initiative**

<https://sepapower.org/renovate/>

*La mission de Renovate est de stimuler l'évolution des processus et des pratiques réglementaires de l'État pour permettre l'innovation, en mettant l'accent sur le déploiement évolutif de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'exploitation, afin de répondre aux besoins des clients et à leurs attentes croissantes tout en continuant à fournir à tous un service électrique propre, abordable, sûr et fiable.*

Le site comprend des rapports et des études de cas. L'initiative est assez vaste – elle ne concerne pas seulement les entités réglementées. (Vous pouvez consulter la liste des membres du groupe de travail sur le site web).

Exemple de rapport sur le cadre d'analyse coûts-avantages de Rhode Island : <https://sepapower.org/resource/developing-a-comprehensive-benefit-cost-analysis-framework-the-rhode-island-experience/>

### **E21 Initiative e21 – initiative conjointe du Great Plains Institute et du Center for Energy and Environment**

<https://e21initiative.org/about-e21/>

**Phase I : Consensus for Change** - Au cours de la première phase (de février à décembre 2014), un groupe formé d'une trentaine d'intervenants a élaboré des recommandations consensuelles pour que le Minnesota évolue vers une approche réglementaire et un modèle commercial de services publics axés davantage sur le consommateur et basés sur le rendement. Voir le rapport de la phase I ici : <https://e21initiative.org/e21-phase-1-report/>

**Phase II : Implementation Plans** - Au cours de la deuxième phase (de janvier 2015 à décembre 2016), un groupe d'environ 35 intervenants a ajouté des détails supplémentaires aux recommandations de la phase I en publiant un ensemble de livres blancs sur la rémunération fondée sur le rendement, la planification des systèmes intégrés et la modernisation du réseau. Voir les livres blancs ici : <https://e21initiative.org/e21-phase-2-report/>

**Phase III : Ideas to Action** - La troisième phase de l'initiative e21 a débuté en janvier 2017 et elle est axée sur la convocation de nombreux groupes différents d'intervenants afin de façonner et d'accélérer les progrès sur une grande variété de procédures spécifiques, de dépôts et de sujets pertinents pour la modernisation du système électrique du Minnesota, notamment la réglementation basée sur le rendement, les nouveaux tarifs, produits et services des services publics, et la planification des systèmes intégrés.

(Voir le site web pour plus de détails et d'autres documents)

## Rapports sur les investissements au Canada

---

**Updates and Insights on Regulatory Jurisdictions Shaping Policies for North American Utilities**, S&P Global Ratings, novembre 2020. Gerrit W Jepsen et Daria Babitsch. <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201109-updates-and-insights-on-regulatory-jurisdictions-shaping-policies-for-north-american-utilities-november-2020-11720691>

*L'Ontario est considérée comme la province « la plus favorable au crédit » (la catégorie la plus élevée).*

**The Investment Climate for Canada's Energy Sector**, Ivey Energy Policy and Management Centre, Western University, , Guy Holburn, juillet 2020 [https://landing.ivey.ca/cmsmedia/3791546/iveyenergycentre\\_surveyreport\\_aug12.pdf?\\_ga=2.78489747.620673019.1606593937-770023204.1605456096](https://landing.ivey.ca/cmsmedia/3791546/iveyenergycentre_surveyreport_aug12.pdf?_ga=2.78489747.620673019.1606593937-770023204.1605456096)

*« Les facteurs économiques tels que les coûts des intrants et les coûts de financement ont été considérés comme contribuant favorablement aux décisions d'investissement, tandis que les politiques et les règlements provinciaux ont été jugés comme ayant l'impact le plus négatif sur l'investissement, en particulier en Ontario et en Colombie-Britannique. Les répondants ont fréquemment identifié la réduction de la charge réglementaire et l'amélioration de la stabilité et de la prévisibilité de la réglementation comme les deux priorités qui amélioreraient le plus le climat d'investissement » [traduction].*

**Wind Energy in Canada: A Survey of the Policy Environment**, Ivey Energy Policy and Management Centre, Western University, Guy Holburn, juin 2013 <https://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/1413431/wind-energy-2013-clean-copy.pdf>

## ANNEXE D

### Bibliographie

Version finale : 24 février 2021

Cynthia Chaplin

#### LIVRES/RAPPORTS/ARTICLES – Ouvrages actuels et historiques

---

**1. *Achieving Regulatory Excellence***, Cary Coglianese editor, Brookings Institution Press, 2017

Recueil d'essais sur l'excellence de la réglementation provenant de divers auteurs.

Les résumés des essais sont disponibles en ligne : <https://www.theregreview.org/2018/01/02/in-pursuit-of-regulatory-excellence/>

Webinaire de Coglianese pour l'ANZSOG : <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/what-makes-an-excellent-regulator> "**Regulatory excellence is ultimately people excellence**"

Livre: <https://www.brookings.edu/book/achieving-regulatory-excellence/>

**2. *Australia and New Zealand Tribunal Excellence Framework***, juin 2017, COAT (Council of Australasian Tribunals) -

Un cadre d'autoévaluation de l'excellence des tribunaux utilisant huit critères de mesure du rendement (indépendance, leadership et gestion efficace, traitement équitable, accessibilité, professionnalisme et intégrité, responsabilité, efficacité, et besoins et satisfaction des clients). En utilisant un système de notation pour 95 questions distinctes (caractéristiques spécifiques), le cadre fournit un outil d'évaluation comparative et d'amélioration continue. Des conseils sont fournis pour chaque question.

[https://coat.asn.au/wp-content/uploads/2018/11/Tribunals\\_Excellence\\_Framework\\_Document\\_2017\\_V4.pdf](https://coat.asn.au/wp-content/uploads/2018/11/Tribunals_Excellence_Framework_Document_2017_V4.pdf)

**3. *Créer une culture d'indépendance : Lignes directrices pour contrer l'influence indue***, OECD, 2017

*« ... l'indépendance ne va jamais de soi et ne correspond jamais à une « affaire réglée ». Établir de manière informelle ou de jure, l'indépendance des régulateurs est rarement suffisante... les agences de régulation ont besoin de construire et de maintenir une culture d'indépendance forte et institutionnellement dynamique qui façonnera leur pratique et leur comportement au quotidien ».*

Ce document fournit des orientations pour établir et maintenir la capacité à agir de manière indépendante, en utilisant cinq critères : clarté du rôle et responsabilité; transparence et responsabilité; indépendance financière; indépendance de la direction; comportement du personnel.

<https://www.oecd.org/gov/creating-a-culture-of-independence-9789264274198-en.htm>

4. **Customer Engagement in Regulation**, Discussion Paper 82, février 2016, Centre for Analysis of Risk and Regulation at the London School of Economics

<https://www.crmasia.org/assets/uploads/resourcepdf/5cc49a0d22921/Disspaper82.pdf>

Une série de brefs essais sur les processus d'engagement des clients dans une variété d'organismes de réglementation différents, principalement au Royaume-Uni.

5. **The Economics of Regulation: Principles and Institutions**, Alfred E. Kahn, The MIT Press, 1988.

Un ouvrage fondamental de l'économiste le plus en vue dans ce domaine. Le volume 1 se concentre sur les principes économiques et le volume 2 sur les questions institutionnelles. Kahn a supervisé la déréglementation des compagnies aériennes dans les années 1970, mais il met en garde contre une prise de décision basée sur l'idéologie. Les travaux portent sur les spécificités d'une grande variété de secteurs.

6. **Effective Regulation: Guidance for Public Interest Decision Makers**, National Regulatory Research Institute, 2009-2011

Une introduction utile, qui reprend une partie du contenu de **Preside or Lead** sur les caractéristiques d'un organisme de réglementation efficace. Comprend des introductions aux secteurs de l'électricité, du gaz naturel, des télécommunications et de l'eau et présente les fonctions et la structure, les questions clés et les formes de réglementation économique.

7. **Fundamentals of Regulatory Design**, Malcolm Sparrow, Harvard, 2020

Le professeur Sparrow, éminent penseur de la réglementation en général, a profité de la pandémie de COVID-19 pour rassembler les éléments essentiels de ses conférences et programmes dans un ouvrage mince et réfléchi. Sa conclusion probablement la plus citée (2000) :

*Les organismes de réglementation, soumis à une pression sans précédent, doivent faire face à une série de demandes, souvent contradictoires de par leur nature :*

*Soyez moins intrusif – mais plus efficace*

*Soyez plus gentils et plus doux – mais ne laissez pas les salauds s'en tirer à bon compte; concentrez vos efforts – mais soyez cohérents*

*Traitez les choses plus rapidement – et soyez plus prudent la fois suivante*

*Traitez les questions importantes – mais ne vous écartez pas de votre pouvoir législatif*

*Soyez plus à l'écoute de la communauté réglementée – mais ne vous laissez pas envahir pas l'industrie*

Webinaire de l'ANZSOG : <https://www.youtube.com/watch?v=d8-CcQiZqzc>

Webinaire de Harvard : <https://www.youtube.com/watch?v=w5zBouDke5k>

**8. A Literature Review on Regulatory Independence in Canada's Energy Systems : Origins, Rationale and Key Features**, Cary Coglianese, Penn Program on Regulation and Alberta Energy Regulator,

Les résultats du « Best-in-Class Project » de l'Alberta Energy Regulator, réalisé sous les auspices du Penn Program on Regulation de l'Université de Pennsylvanie. Une exploration complète de ce qui permet à un organisme de réglementation d'être le meilleur de sa catégorie ou d'exceller. Il conclut que les caractéristiques de l'excellence en matière de réglementation sont l'intégrité absolue, l'engagement empathique et la compétence exceptionnelle. Identifie neuf principes d'excellence en matière de réglementation en fonction de ces trois caractéristiques, et une série de recommandations. Citations notables :

*« L'excellence en matière de réglementation est en fin de compte l'excellence des personnes »*

*« ... trop souvent, les organismes de réglementation d'aujourd'hui considèrent la réglementation comme une entreprise essentiellement technique et sous-estiment la nature essentiellement sociale de la réglementation, qui exige non seulement une compétence exceptionnelle, mais aussi un haut niveau d'intégrité et des formes d'engagement public véritablement empathiques ».*

<https://www.law.upenn.edu/live/files/4946-pprfinalconvenersreport.pdf>

**9. A Literature Review on Regulatory Independence in Canada's Energy Systems: Origins, Rationale and Key Features**, Ian T.D. Thomson, novembre 2020, Énergie positive (Université d'Ottawa)

[https://www.uottawa.ca/positive-energy/sites/www.uottawa.ca.positive-energy/files/a\\_literature\\_review\\_on\\_regulatory\\_independence\\_in\\_canadas\\_energy\\_systems\\_final.pdf?mc\\_cid=00b7023d50&mc\\_eid=088b2956a3](https://www.uottawa.ca/positive-energy/sites/www.uottawa.ca.positive-energy/files/a_literature_review_on_regulatory_independence_in_canadas_energy_systems_final.pdf?mc_cid=00b7023d50&mc_eid=088b2956a3)

Ce document fait partie d'une série de travaux réalisés par Énergie positive à l'Université d'Ottawa. Il offre un aperçu des écrits et des analyses sur l'indépendance réglementaire au Canada. L'accent mis sur l'histoire et l'évolution au Canada fait de cet ouvrage un complément utile aux écrits sur l'indépendance. (Voir également le point 11 ci-dessous)

**10. Principes de bonnes pratiques de l'OCDE : La gouvernance des régulateurs**, OECD, 2014.

Un cadre de principes pour la gouvernance des organismes de réglementations, en fonction de sept critères, soit : la clarté du rôle des régulateurs, prévenir toute influence illégitime et préserver la confiance, les structures de prise de décision et de gouvernance au soutien de l'indépendance des régulateurs, l'obligation de rendre compte et la transparence, l'engagement, le financement et l'évaluation de la performance.

[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-governance-of-regulators\\_9789264209015-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-governance-of-regulators_9789264209015-en)

**11. Policymakers, Regulators and Courts – Who Decides What, When and How? The Evolution of Regulatory Independence**, Michael Cleland et Ian T.D. Thomson avec Monica Gattinger, Document de travail, décembre 2020, Énergie positive, Université d'Ottawa

*“The case studies examine how each of these decision-making systems and the relevant institutional relationships have evolved over time and what were and are the economic, environmental, social, political and technological circumstances (expanded upon in Section 2) that may have shaped change. Ultimately, the question turns on how those various circumstances might evolve in the next ten to thirty years to mid-century, how that in turn might shape the decision systems and how reform of such systems can facilitate adaptation to emerging realities.”*

[https://www.uottawa.ca/positive-energy/sites/www.uottawa.ca.positive-energy/files/policymakers\\_regulators\\_and\\_courts\\_-\\_who\\_decides\\_what\\_when\\_and\\_how.pdf?mc\\_cid=00e8b60883&mc\\_eid=%5bUNIQID%5d](https://www.uottawa.ca/positive-energy/sites/www.uottawa.ca.positive-energy/files/policymakers_regulators_and_courts_-_who_decides_what_when_and_how.pdf?mc_cid=00e8b60883&mc_eid=%5bUNIQID%5d)

**12. *Preside or Lead? The Attributes and Actions of Effective Regulators*, Scott Hempling, 2013.**

Un recueil d’essais d’un penseur de premier plan dans ce domaine. La première partie présente des guides concis sur neuf caractéristiques d’une réglementation efficace, notamment la détermination, les décisions, la synthèse et la créativité. La deuxième partie examine les mesures prises par les organismes de réglementations efficaces. D’autres sections portent sur la pression politique, le courage en matière de réglementation, le pouvoir législatif, la pratique et la procédure, ainsi que l’organisation réglementaire. Une excellente introduction pour un nouvel organisme de réglementation, mais aussi une discussion réfléchie qui intéressera les organismes de réglementations plus expérimentés.

<https://www.scotthemplinglaw.com/preside-or-lead>

**13. *Principles of Public Utility Rates*, James C. Bonbright, Columbia University Press, 1961.**

Un manuel qu’on retrouve dans chaque organisme de réglementation. La première articulation significative des principes de fixation des taux. Bien que certains de ces principes soient dépassés, il est remarquable de constater à quel point ils sont durables. Une référence utile pour le praticien et à laquelle on se réfère encore souvent.

Disponible en téléchargement sur le site du Regulatory Assistance Project (mais vous souhaitez peut-être en avoir un exemplaire pour votre bureau) :

<https://www.raponline.org/knowledge-center/principles-of-public-utility-rates/>

**14. *Prophets of Regulation*, Thomas K. McCraw, Harvard University Press, 1984.**

<https://www.amazon.com/Prophets-Regulation-Charles-Francis-Brandeis/dp/0674716086>

Étude, récompensée par le prix Pulitzer, de quatre leaders de la réglementation américaine, portant sur leur rôle dans la théorie et la pratique de la réglementation. Une combinaison intrigante de biographie, de théorie économique et d’analyse historique.

**15. *Regulating Public Utility Performance: The Law of Market Structure, Pricing and Jurisdiction*, Scott Hempling, American Bar Association, 2013.**

Un guide complet et utile de la pratique contemporaine de la réglementation, rédigé par un penseur et un juriste de premier plan dans ce domaine.

<https://www.scotthemplinglaw.com/regulating-public-utility-performance>

**16. Regulation and Customer Engagement**, Stephen Littlechild, Economics of Energy & Environmental Policy, Vol. 1, No. 1, 2012

L'un des architectes du cadre réglementaire britannique (concurrence, réglementation incitative, processus bilatéral entre le service public et l'organisme de réglementation) écrit sur ce que le Royaume-Uni pourrait apprendre des approches nord-américaines en matière de réglementation. L'auteur fait remarquer que l'approche britannique est devenue de plus en plus lourde et longue au fil du temps, et souligne les avantages des règlements négociés avec des représentants des clients engagés. [https://www.eprg.group.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/Regulation-and-customer-engagement-eeep\\_06\\_Littlechild.1\\_15.pdf](https://www.eprg.group.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/Regulation-and-customer-engagement-eeep_06_Littlechild.1_15.pdf)

**17. Regulator Performance Framework**, gouvernement australien, 2014

Un cadre élaboré dans le cadre de l'engagement du gouvernement à réduire la réglementation inutile ou inefficace. Une série de six indicateurs de rendement clés basés sur les résultats, à utiliser pour l'autoévaluation :

- les organismes de réglementation n'entravent pas inutilement le fonctionnement efficace des entités réglementées
- la communication avec les entités réglementées est claire, ciblée et efficace
- les mesures prises par les organismes de réglementation sont proportionnelles aux risques gérés
- les approches en matière de conformité et de suivi sont rationalisées et coordonnées
- les organismes de réglementation sont ouverts et transparents dans leurs relations avec les entités réglementées
- les organismes de réglementation contribuent activement à l'amélioration continue de la réglementation

Pour chaque IRC, il y a une déclaration de meilleure pratique, des critères de rendement et des exemples de résultats.

<https://www.pmc.gov.au/resource-centre/regulation/regulator-performance-framework>

**18. The Regulators: Watchdog Agencies and the Public Interest**, Louis M. Kohlmeier, Jr. Harper & Row, 1969.

Une analyse et une critique intéressantes du système réglementaire et de ses lacunes en matière de protection des consommateurs et de l'intérêt public. Il est particulièrement intéressant d'apprendre que les questions et les dilemmes d'aujourd'hui sont liés et connectés à ceux d'il y a 50 ans. L'auteur réclame l'abolition des organismes de réglementation et la répartition de leurs pouvoirs entre les trois branches du gouvernement, avec un recours accru à la concurrence et au droit de la concurrence.

<https://www.amazon.com/Regulators-Watchdog-Agencies-Public-Interest/dp/B00GDODFOO>

**19. Report of the AUC Procedures and Processes Review Committee**, 14 août 2020

Une série de recommandations sur des aspects spécifiques des procédures tarifaires visant à améliorer l'efficacité et l'efficacités. Le thème dominant est que l'Alberta Utilities Commission a, dans le cadre de ses pouvoirs législatifs, la capacité de mettre en œuvre une « gestion de cas assertive ». Les recommandations seront familières aux praticiens de la réglementation. L'analyse des risques est axée sur le risque juridique.

<https://www.auc.ab.ca/Shared%20Documents/2020-10-22-AUCReviewCommitteeReport.pdf>

**20. Ressource pour l'excellence des tribunaux**, CTAC (Conseil des tribunaux administratifs canadiens), 2018

Un questionnaire basé sur le cadre d'excellence des tribunaux du Conseil des tribunaux d'Australasie - COAT (voir numéro 2 ci-dessus), utilisant les mêmes huit domaines d'excellence des tribunaux et 82 mesures spécifiques.

<http://www.ccat-ctac.org/en/resources--opportunities/tribunal-excellence-resource>

**21. What Regulators Need to Know About Organizational Culture**, Jennifer Howard-Grenville, Stephanie Bertels and Brooke Boren, Penn Program on Regulation, juin 2015

*« La leçon la plus importante et la plus simple de ce document est peut-être que la culture organisationnelle, comme tout autre aspect de l'organisation, doit faire l'objet d'un soin explicite et attentif. »*

<https://www.law.upenn.edu/live/files/4708-howard-grenvillebertelsboren-ppr-researchpaper0620>

## RESSOURCES EN LIGNE – Pour la formation et le perfectionnement

---

**Australia and New Zealand Government School of Government (ANZSOG):** <https://www.anzsog.edu.au/>

L'*Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG)* est un leader mondial dans le domaine de l'éducation et de la recherche axée sur le gouvernement et pertinente pour le secteur public.

Au sein de l'ANZSOG, la **National Regulators Community of Practice (NRCoP)** est un réseau actif d'organismes de réglementation du secteur public issus des trois niveaux de gouvernement et de tous les secteurs réglementaires, qui sont désireux d'apprendre les uns des autres et avec les autres. Ses objectifs sont d'aider les participants et les agences à devenir des organismes de réglementations plus professionnels et plus compétents et de promouvoir la valeur publique et l'importance de la réglementation en tant que tâche essentielle du gouvernement et, par conséquent, d'offrir de meilleurs résultats aux citoyens. Le site Web contient des rapports, des webinaires et des présentations : <https://www.anzsog.edu.au/regulators/regulator-news-and-events>

Webinaire intitulé What Makes and Excellent Regulator, avec Cary Coglianese : <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/what-makes-an-excellent-regulator>

**Institut universitaire européen – Florence School of Regulation** - <https://fsr.eui.eu/>

*La Florence School of Regulation (FSR) est un centre d'excellence pour la discussion indépendante et l'échange de connaissances dans le but d'améliorer la qualité de la réglementation et des politiques européennes. Nous proposons des recherches universitaires, des formations et des événements politiques dans les domaines de l'énergie et du climat, des communications et des médias, des transports et de l'eau.*

**London School of Economics – Centre for Analysis of Risk and Regulation (CARR)** <https://www.lse.ac.uk/accounting/carr>

*Le CARR est une unité de recherche interdisciplinaire, dont le travail intellectuel de base se concentre sur les cadres organisationnels et institutionnels de la gestion des risques et des pratiques réglementaires.*

Forum des organismes de réglementation : <https://www.lse.ac.uk/accounting/carr/events/regulators-forum>

*Le Forum des organismes de réglementation est une initiative unique visant à réunir des universitaires et des praticiens dans le domaine de la réglementation afin de partager des idées et des leçons concernant les défis contemporains en matière de réglementation. La réglementation contemporaine s'inscrit souvent dans des domaines politiques distincts, avec peu de possibilités de s'appuyer sur des expériences intersectorielles. Le Forum des organismes de réglementation du CARR, soutenu par l'initiative d'échange de connaissances de la LSE, vise à fournir un cadre pour des thèmes structurés sur les thèmes clés de la réglementation.*

Rapport type – Customer Engagement in Regulation <https://www.crmasia.org/assets/uploads/resourcepdf/5cc49a0d22921/Disspaper82.pdf>

**Michigan State University Institute of Public Utilities** - <https://ipu.msu.edu/>

*L'IPU est spécialisé dans le renforcement des capacités pour relever les défis de la gouvernance des services publics, des réseaux et des marchés, y compris la modernisation et la transformation. La pratique analytique et pédagogique neutre de l'IPU s'appuie sur un large éventail de disciplines traditionnelles et appliquées, notamment l'économie, les sciences politiques, le droit, la comptabilité, la finance et l'ingénierie. Le corps professoral diversifié de l'IPU comprend des professeurs d'université et des praticiens experts reconnus au niveau national pour leur perspicacité, leur expérience et leur capacité d'enseignement.*

**New Mexico State University Center for Public Utilities** - <https://business.nmsu.edu/research/centers/cpu/>

*Le CPU est une faculté du College of Business de la New Mexico State University. Il propose, depuis 1978, des programmes de formation et des conférences sur les enjeux stratégiques actuels afin de répondre aux besoins des professionnels employés par les commissions fédérales et étatiques, les entreprises de services publics et d'autres intervenants dans les secteurs de*

*l'électricité, de la distribution de gaz naturel, des pipelines interétatiques, des services d'eau et des télécommunications.*

**New Zealand Government Regulatory Practice Initiative:** <https://g-reg.govt.nz/>

*Cette initiative porte sur le développement des capacités humaines et des capacités organisationnelles et sur la création d'une communauté professionnelle d'organismes de réglementation.*

Ressources pour les organismes de réglementation : <https://g-reg.govt.nz/resources-for-regulators/>

**NRRI (National Regulatory Research Institute) –** <https://www.naruc.org/nrri/>

*Le National Regulatory Research Institute (NRRI) a été fondé en 1976 par la National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC). Le NRRI est l'organe de recherche de la NARUC et de ses membres, des commissions de réglementation des services publics des cinquante États et du district de Columbia aux États-Unis. Sa mission principale est de produire et de diffuser des recherches pertinentes et applicables pour les membres de la NARUC.*

**Réseau OCDE des régulateurs économiques -** <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/ner.htm>

*Le réseau des régulateurs économiques de l'OCDE favorise le dialogue entre plus de 70 organismes de réglementation du monde entier œuvrant dans différents secteurs comme les communications, l'énergie, les transports et l'eau. Les membres du réseau partagent leurs expériences, leurs défis et leurs solutions innovantes, et définissent ensemble en quoi consiste un « organisme de réglementation de classe mondiale » équipé pour affronter l'avenir. Le Secrétariat soutient le réseau par le biais d'orientations, de travaux d'analyse et d'examen thématiques ou institutionnels, sous la direction du Bureau du Réseau OCDE des régulateurs économiques. Les membres canadiens incluent la Régie de l'énergie du Canada et le CRTC.*

**RAP (Regulatory Assistance Project) -** <https://www.raponline.org/>

*Le Regulatory Assistance Project est une organisation indépendante, non partisane et non gouvernementale qui se consacre à l'accélération de la transition vers un avenir énergétique propre, fiable et efficace.*

**Smart Electric Power Institute - Renovate Initiative: Regulatory Process Innovation**

<https://sepapower.org/renovate/>

*Le monde innove à pas de géant, mais les processus réglementaires, élaborés au cours des 100 dernières années, ont du mal à suivre. Cela ralentit l'innovation et fait en sorte qu'il est plus difficile pour les clients, et pour la société en général, de tirer parti et de bénéficier des plus récentes innovations technologiques et pratiques d'exploitation. Notre groupe de travail et nos partenaires se préparent à s'attaquer à ce problème et à modifier les processus, pratiques et structures réglementaires afin de favoriser l'innovation pour construire un réseau moderne et promouvoir une société moderne.*

Ressources, études de cas, autres outils.

**University of Florida – Body of Knowledge on Infrastructure Regulation - <http://regulationbodyofknowledge.org/>**

*Élaboré par le Public Utility Research Center (PURC) de la Florida University, en collaboration avec l'université de Toulouse, la Pontificia Universidad Católica, la Banque mondiale et un groupe d'experts internationaux, le Body of Knowledge on Infrastructure Regulation (BoKIR) résume quelques-unes des meilleures réflexions sur la stratégie en matière d'infrastructures.*

*Ce site propose des liens vers plus de 500 références, un glossaire complet et des fonctions d'autoévaluation pour faciliter l'apprentissage. Les références comprennent des publications et des décisions d'organismes de réglementation et d'organisations non gouvernementales et d'autres organismes gouvernementaux, des conseils en matière de politiques donnés par des groupes de réflexion, des consultants, des organismes donateurs et autres, ainsi que des recherches menées par des universitaires, des experts-conseils et d'autres experts.*

**University of Pennsylvania – Penn Program on Regulation - <https://www.pennreg.org/>**

*Le Penn Program on Regulation (PPR) apporte une analyse rigoureuse et équilibrée, issue de multiples disciplines, aux problèmes importants de politique réglementaire et aux stratégies alternatives pour les résoudre, ainsi qu'aux processus d'élaboration et de mise en œuvre de la réglementation.*

[WWW.OEB.CA/FR](http://WWW.OEB.CA/FR)

