



Commission de l'énergie de l'Ontario

Plan d'activités 2018-2021



INTRODUCTION ET RÉSUMÉ

Introduction

Le présent plan d'activités 2018-2021 reflète l'orientation stratégique définie dans le document récent de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) intitulé *Plan stratégique : Soutenir le rythme d'évolution du secteur de l'énergie – 2017-2022*. Ce nouveau *plan stratégique* sera utilisé pour orienter les priorités et la planification opérationnelle de la CEO au cours des cinq prochaines années. Le *plan stratégique* est né de l'engagement de la CEO dans son plan d'activités 2017-2020 à élaborer une « feuille de route » pour toute réforme réglementaire nécessaire afin de gérer les implications de l'innovation technologique dans le secteur énergétique en Ontario

Les programmes et activités du plan d'activités font également suite à la directive émise par le ministre de l'Énergie à l'attention de la CEO le 26 octobre 2017, conjointement au nouveau Plan énergétique à long terme, intitulé *Garantir l'équité et le choix*, et reflètent le plan de mise en œuvre de la CEO présenté au ministre en janvier 2018.

Le plan d'activités a été rédigé conformément à la *Directive concernant les organismes et les nominations* et au *Guide visant l'élaboration de plans d'activités à l'intention des organismes provinciaux*. Il respecte le format adopté pour le plan d'activités 2017-2020, approuvé par le ministre de l'Énergie en mars 2017.

Résumé

Le plan d'activités 2018-2021 de la CEO définit des programmes et des activités conçus pour promouvoir le mandat et la vision de la CEO, comme ils sont établis dans le *plan stratégique*. Cette vision a pour objectif de soutenir et d'orienter l'évolution constante du secteur de l'énergie de l'Ontario en faisant la promotion des résultats et des innovations qui apportent une valeur à tous les consommateurs d'énergie de l'Ontario.

Pendant la rédaction du présent plan d'activités, la CEO a étudié les principaux enjeux et tendances de son contexte opérationnel élargi. Ces tendances et enjeux sont également reflétés dans le *plan stratégique* et comprennent :

- Les évolutions de la loi et de la politique publique qui ont une incidence sur le mandat et le travail de la Commission, notamment les évolutions dans les domaines du changement climatique, de la planification du système énergétique et de la tarification de l'énergie;

- Le nouveau Plan énergétique à long terme, intitulé Garantir l'équité et le choix, qui établit une nouvelle feuille de route sur 20 ans pour le secteur de l'énergie de l'Ontario;
- La préoccupation permanente concernant les prix de l'électricité et l'adoption de mesures visant à faire face à ces préoccupations pour les consommateurs résidentiels et admissibles;
- L'innovation technologique qui offre de nouveaux choix aux consommateurs, mais qui pose des difficultés aux modèles commerciaux et réglementaires traditionnels, notamment dans le secteur de l'électricité;
- Les tendances plus larges du secteur de l'énergie et de la réglementation en matière d'énergie, aussi bien en Amérique du Nord qu'ailleurs.

Les programmes et les activités proposées par la CEO pendant la période de planification de trois ans sont organisés autour de buts et objectifs stratégiques visant à faire face aux quatre défis stratégiques interconnectés présentés dans le *plan stratégique* de la CEO :

Transformation du secteur et valeur à la consommation : Les services d'utilité publique fournissent de la valeur aux consommateurs dans un environnement changeant.

Innovation et choix du consommateur : Les services d'utilité publique et les autres participants au marché adoptent l'innovation dans leurs activités et les produits qu'ils offrent aux consommateurs.

Confiance des consommateurs : Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur et dans leur capacité à faire des choix en matière de produits et de services.

Réglementation en matière d'adaptation au but : La CEO possède les ressources et les procédures appropriées à l'environnement changeant.

Cette approche de l'organisation des programmes et des activités proposées de la CEO prend en compte aussi bien les initiatives existantes menées dans le cadre du plan d'activités 2017-2020 que les nouvelles initiatives découlant du *plan stratégique* et de la récente directive de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme.

La CEO s'engage à élaborer une approche davantage quantitative et fondée sur les résultats de l'évaluation du rendement de la CEO sur le long terme. Par conséquent, le plan d'activités actuel envisage qu'au cours de la période de planification actuelle, la CEO définira et élaborera des mesures permettant à la CEO de mesurer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs associés à chaque programme et activité du plan. Ces mesures quantitatives et fondées sur les résultats compléteront les jalons et les mesures fondés sur les activités déjà intégrées au processus de planification opérationnelle de la CEO.

Le plan d'activités prévoit les ressources nécessaires pour mener les programmes et activités au cours de la période de planification de trois ans. Ces ressources comprennent une équipe d'experts et des membres du conseil, ainsi que les ressources financières du budget de 2018-2021.

Le travail de la CEO est également appuyé par la contribution importante des intervenants dans le cadre des processus continus d'arbitrage et de consultation stratégique de la CEO et par l'intermédiaire des conseils consultatifs et des comités officiels établis par la CEO.

La CEO a adopté diverses mesures pour gérer et atténuer les risques qu'elle pourrait rencontrer dans l'exécution des programmes et activités désignés dans le présent plan d'activités. Au cours de l'année écoulée, le risque résiduel déterminé pour chaque catégorie de risque examinée par la CEO et ses conseillers professionnels n'a pas augmenté. En effet, les mesures et les contrôles adoptés au cours de l'année passée ont permis d'atténuer le risque résiduel lié à quatre catégories clés de risque, à savoir la cybersécurité, la continuité des activités, la technologie (capacité) et les communications externes.

La CEO a également élaboré un plan exhaustif pour communiquer plus efficacement avec ses publics principaux, notamment les consommateurs d'énergie. Ce plan sera mis en œuvre au cours de l'année 2018. Un des objectifs clés de ce plan est d'améliorer le degré de sensibilisation du public à la CEO et ses missions.

MANDAT, VISION, MISSION ET VALEURS

La vision, la mission et les valeurs de la CEO sont actualisées dans le *plan stratégique* de la CEO. La nouvelle vision, la nouvelle mission et les nouvelles valeurs complètent le mandat de la CEO et soutiennent une orientation stratégique centrée sur le rôle de la Commission en matière de soutien et d'orientation du secteur de l'énergie de l'Ontario en évolution constante, afin de fournir de la valeur à tous les consommateurs d'énergie de l'Ontario.

Le mandat de la CEO

La Commission réglemente le secteur du gaz naturel depuis 1960 et le secteur de l'électricité depuis 1999. Ses objectifs, responsabilités et pouvoirs sont énoncés dans des lois, des règlements et des directives.

Pour l'industrie, la CEO :

- Établit les taux et les tarifs que les services d'utilité publique d'électricité et de gaz naturel peuvent demander.
- Établit les paiements à recevoir par Ontario Power Generation en ce qui a trait à ses centrales nucléaires et à ses installations hydroélectriques réglementées.
- Approuve le besoin en revenu et les frais de l'Independent Electricity System Operator.
- Surveille le rendement financier et opérationnel des services d'utilité publique.
- Autorise la construction des nouvelles lignes de transport d'électricité et des nouveaux oléoducs de gaz naturel d'envergure qui servent l'intérêt public.
- Autorise les catégories prescrites de fusions, acquisitions et cessions admissibles par les entreprises de transport et de distribution d'électricité et de gaz naturel.
- Octroie des permis aux entités, et élabore et met en application les codes et les règles pour encadrer la conduite des services d'utilité publique et des autres participants de cette industrie.

Pour les consommateurs, la CEO :

- Protège les intérêts des consommateurs en ce qui a trait aux taux et au rendement de leurs services d'utilité publique.
- Diffuse les renseignements nécessaires aux consommateurs afin qu'ils comprennent mieux leurs droits et responsabilités.

- Protège les intérêts des consommateurs sur les marchés de détail de l'électricité et du gaz naturel.
- Répond aux besoins spéciaux des consommateurs à faible revenu dans le contexte des règles de services d'utilité publique en matière de service à la clientèle et de programmes d'aide.

De plus, la CEO joue un rôle important en tant que conseiller indépendant auprès du gouvernement sur des questions en matière de politiques énergétiques.

Ces vastes responsabilités et pouvoirs sont à la racine de la vision, de la mission et des valeurs de la CEO.

La vision définit les objectifs que la CEO souhaite que la CEO et le secteur atteignent d'ici cinq ans.

La mission établit la façon dont la CEO souhaite concrétiser cette vision.

Les valeurs reflètent l'engagement de la CEO en ce qui a trait à la conduite de ceux qui travaillent au sein de la Commission, aussi bien au sein de l'organisation à proprement parler que vis-à-vis des autres.

La vision de la CEO

La Commission soutient et oriente l'évolution constante du secteur de l'énergie de l'Ontario en faisant la promotion des résultats et des innovations qui apportent une valeur à tous les consommateurs d'énergie de l'Ontario.

La mission de la CEO

La CEO poursuivra cette vision de la façon suivante :

- En renforçant l'intérêt en ce qui a trait à la valeur démontrable au consommateur pendant une période d'évolution du secteur.
- En favorisant les mesures incitatives et l'innovation pour améliorer le choix et le contrôle du consommateur ainsi que la valeur à la consommation.
- En renforçant et soutenant la confiance des consommateurs pendant une période de changements accélérés.

- En équipant l'organisation propre de la CEO pour qu'elle puisse affronter les défis d'un secteur en évolution.

Les valeurs de la CEO

Efficace : Nous nous imposons des normes supérieures en matière de qualité et d'efficacité de notre travail.

Indépendant : Nous sommes objectifs et faisons preuve d'ouverture d'esprit dans tout ce que nous entreprenons.

Engagé : Nous apprenons de notre dialogue avec les consommateurs, les services publics et les autres participants de l'industrie.

Expert : Nous sommes les experts de notre domaine et partageons notre savoir avec les autres.

Avant-gardiste : Nous appuyons les solutions novatrices au sein de notre organisation et de la part de ceux que nous réglementons.

Respectueux : Nous servons l'intérêt public et traitons toutes les personnes avec respect.

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Le plan d'activités 2018-2021 reflète la considération de la CEO des tendances et des évolutions clés dans son contexte opérationnel élargi. Ces évolutions et tendances comprennent :

- Les évolutions de la loi et de la politique publique qui ont une incidence sur le mandat et le travail de la Commission, dont le Plan pour des frais d'électricité équitables, le Plan d'action contre le changement climatique et le Plan énergétique à long terme;
- Les récentes évolutions dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel, notamment les récents changements dans l'acquisition et le regroupement des distributeurs et des transporteurs;
- L'évolution des attentes des consommateurs à l'égard de la CEO et des entités qu'elle réglemente, y compris l'accent que les consommateurs mettent sur la qualité, les prix et les coûts dans le secteur;
- L'innovation technologique qui offre de nouveaux choix aux consommateurs, mais qui pose des difficultés aux modèles commerciaux et réglementaires traditionnels;
- Les tendances plus larges de la réglementation en matière d'énergie, aussi bien en Amérique du Nord qu'ailleurs.

Ces évolutions et tendances sont résumées ci-dessous et sont également reflétées dans le *plan stratégique* de la CEO.

Lois récentes, directives et demandes de conseils

La CEO et les entités qu'elle réglemente fonctionnent dans un cadre légal défini par la loi, qui est modifiée de temps à autre. Les modifications pertinentes des lois et d'autres instruments sont répertoriées ci-dessous.

Lois

Les récentes lois touchant la CEO et les entités qu'elle réglemente incluent ce qui suit :

Loi de 2017 sur l'allègement du fardeau réglementaire (projet de loi 27) :

- Offre plus de souplesse à la CEO concernant l'examen des comptes de report et d'écart établis par les distributeurs de gaz naturel et d'électricité.
- Permet à la CEO d'établir des critères d'exemption d'une ou plusieurs classes de transactions ou d'activités de construction des interdictions concernant l'acquisition par les distributeurs et les transporteurs d'électricité d'un appareil électrogène (et vice-versa).

Loi de 2017 protégeant les consommateurs d'énergie vulnérables (projet de loi 95) :

- Confirme que la CEO peut imposer des règles et des conditions de permis relatives aux périodes pendant lesquelles les services de gaz ou d'électricité ne peuvent pas être interrompus pour les consommateurs de faible volume.

Loi de 2017 pour des frais d'électricité équitables (projet de loi 132) :

- Définit un cadre en vertu duquel les coûts et les avantages liés à certains investissements dans les énergies doivent être répartis entre les consommateurs d'énergie actuels et futurs.
- Exige que la CEO, conformément à ce cadre, détermine des réductions des tarifs d'électricité et d'autres ajustements à effectuer pour certaines classes de clients à certaines périodes.
- Prévoit la gestion future du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité par un ministre de la Couronne ou une autre entité.

Directives

Au cours de l'année 2017, le ministre de l'Énergie a émis deux directives à l'attention de la CEO. Ces directives sont les suivantes :

La directive émise à l'attention de la CEO le 26 octobre 2017 (directive de mise en œuvre) exigeant que la CEO présente un plan de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme de 2017 du gouvernement (émis en vertu du paragraphe 25.30 de la *Loi de 1998 sur l'électricité*). Les programmes et activités figurant dans le présent plan d'activités font suite à la directive de mise en œuvre et reflètent le plan de mise en œuvre de la CEO présenté au ministre.

La directive émise à l'attention de la CEO le 26 octobre 2017 exigeant que la CEO examine et publie annuellement les résultats vérifiés des mesures visant à optimiser l'efficacité de l'infrastructure de distribution (émise en vertu des paragraphes 27.1 et 27.2 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*). La CEO adaptera ses travaux concernant l'examen du rendement de la gestion de la demande et de la conservation et l'établissement de rapports à cet égard de manière à prendre en compte les changements exigés par cette directive.

Sollicitation d'avis

Le 9 novembre 2017, la CEO a publié le rapport final de son expert-conseil, The Kent Group, conformément à la demande du ministre de l'Énergie datant du 9 novembre 2016 demandant à la CEO d'examiner le marché de détail des carburants de transport de l'Ontario et de produire un rapport à cet égard.

Évolutions dans le secteur

Technologie et innovation

Le secteur de l'électricité est bouleversé par une innovation rapide, à la fois dans les technologies de l'information qui offrent des capacités améliorées pour gérer les réseaux et dans l'énergie décentralisée et l'accumulation des ressources qui créent de nouvelles possibilités pour la production d'énergie sur les lieux et les microréseaux. L'Ontario a déjà une expérience considérable en matière de technologies de compteurs de pointe et de systèmes pour intégrer les ressources intermittentes. Les nouvelles utilisations élargies de l'électricité, notamment dans le secteur des transports, pourraient augmenter les demandes au réseau d'électricité.

L'innovation dans le secteur de l'électricité est accompagnée par des innovations constantes dans le secteur du gaz naturel, notamment la fracturation hydraulique qui a ouvert de nouveaux bassins d'approvisionnement, l'utilisation de gaz naturel en tant que carburant de transport et l'utilisation potentielle de gaz naturel renouvelable en tant que source d'approvisionnement.

Bien que certaines de ces nouvelles technologies appuient les fonctions « traditionnelles » des services d'utilité publique et de la relation aux consommateurs, d'autres pourraient influencer l'utilisation d'infrastructures existantes et poser un défi ou « perturber » les modèles opérationnels existants. Le rythme et le modèle de déploiement de ces technologies seront grandement influencés par les perspectives en matière d'approvisionnement, le coût des technologies concurrentes, la façon dont les

taux des services du réseau seront fixés, la façon dont les exploitants du réseau seront rémunérés et les dynamiques de la politique publique.

Répercussions possibles des politiques en matière de changements climatiques

La plupart des innovations technologiques dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel ont été réalisées grâce à l'intérêt croissant pour la réduction des émissions de carbone. Dans le cadre du nouveau Plan d'action contre le changement climatique qui se fonde sur un nouveau programme de plafonnement et d'échange, l'Ontario s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de façon importante au cours des 30 prochaines années. Dans le cadre du programme de plafonnement et d'échange, les obligations reposeront grandement sur les distributeurs de combustibles fossiles, notamment les distributeurs de gaz naturel dont les taux sont réglementés par la CEO.

Au cours des années 2016 et 2017, la CEO a élaboré et mis en œuvre un cadre réglementaire visant à régir le recouvrement des frais engagés par les distributeurs de gaz naturel pour respecter les exigences du programme de plafonnement et d'échange. Dorénavant, la CEO surveillera la mise en œuvre de ce nouveau cadre réglementaire et continuera à examiner les plans de conformité présentés par les distributeurs de gaz naturel.

À plus long terme, les répercussions du Plan d'action contre le changement climatique et l'abandon des combustibles fossiles seront ressenties dans l'ensemble du secteur de l'énergie, notamment chez les distributeurs et les transporteurs d'électricité réglementés par la Commission. À titre d'exemple, le déploiement accéléré de technologies énergétiques décentralisées, de véhicules électriques et de transports en commun à alimentation électrique, associé à l'accroissement des investissements dans l'efficacité énergétique, aura une incidence sur les aspects des activités et de la planification des services d'utilité publique, et créera de nouveaux risques qui devront être évalués et gérés.

De plus, l'avènement d'événements météorologiques extrêmes associés aux changements climatiques a augmenté l'intérêt pour la résilience de systèmes énergétiques.

Le rythme de ces évolutions a beau être incertain, l'importance et la complexité potentielle de leurs répercussions sont claires. La CEO et les entités qu'elle réglemente devront disposer des outils essentiels pour anticiper et répondre à ces tendances.

Perspectives de planification de l'Ontario et plan énergétique à long terme

Le rapport *Perspectives de planification de l'Ontario* pour 2016 de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) qui avait été préparé pour appuyer le nouveau plan énergétique à long terme a énoncé un éventail d'aperçus de la demande provinciale en électricité pour les 20 prochaines années en les classant en catégories « faible », « neutre » et « forte ». Les perspectives ont été basées sur des hypothèses différentes en ce qui a trait à l'abandon des combustibles fossiles et au niveau d'électrification entraînés par la politique de la province en matière de changements climatiques. Ce rapport, de pair avec le *Rapport technique sur les combustibles* qui l'accompagnait, a souligné l'interdépendance étroite qui existe entre le secteur de l'électricité et celui du gaz naturel. Il a conclu en mettant l'accent sur la nécessité de demeurer souple, de comprendre les facteurs de changement et les risques dans le secteur, et de rectifier les cadres de réglementation qui pourraient ne pas satisfaire les besoins d'un secteur en évolution.

Le ministre de l'Énergie a publié le 26 octobre 2017 le Plan énergétique à long terme, intitulé *Garantir l'équité et le choix*. Le ministre, par l'intermédiaire de la directive de mise en œuvre, a exigé que la CEO présente un plan de mise en œuvre relatif au Plan énergétique à long terme. L'exécution des travaux envisagés dans le plan de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme de la CEO sera parmi les priorités de la CEO au cours de la période de planification de trois ans.

Structure du secteur en évolution

Le *Comité ontarien du secteur de la distribution* (2012) et le *Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux* (2015) ont conclu que le regroupement pourrait faciliter l'efficacité des infrastructures et les économies au sein du secteur de la distribution d'électricité et permettre aux distributeurs de mieux s'équiper pour faire face aux changements en cours dans le secteur de l'énergie.

Au cours des dernières années, l'appel public à l'épargne de Hydro One a vu le jour, une nouvelle et immense infrastructure de service public a été créée dans la région du Grand Toronto et de Hamilton et d'autres fusions et acquisitions dans le secteur de la distribution de l'électricité ont étendu l'empreinte de certains distributeurs au-delà du territoire de leurs propriétaires municipaux. Toutefois, d'autres distributeurs d'électricité et leurs actionnaires municipaux ont pris la décision officielle de ne pas vendre ou fusionner. De plus, comme autre solution aux regroupements, certains distributeurs ont formé des alliances ou se sont associés à d'autres partenaires afin de partager des services et des ressources. Le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario

continuera vraisemblablement d'être marqué par une diversité considérable parmi les distributeurs en ce qui a trait à leur taille, à leur densité, à leur empreinte géographique et à leurs exigences en matière d'investissement.

L'Ontario connaît également des activités de fusion et de regroupements dans le secteur de la distribution de gaz naturel. En septembre 2017, EPCOR Utilities Inc., une société de services d'utilité publique détenue par la Ville d'Edmonton, a terminé son acquisition au moyen d'une structure de partenariat indirect à responsabilité limitée et en propriété exclusive de Natural Resource Gas Limited, un distributeur de gaz fournissant des services à environ 8 000 clients dans plusieurs villes du sud-est de London, en Ontario. En novembre 2017, Enbridge Gas Distribution Inc. et Union Gas Limited, les deux plus importants distributeurs de gaz naturel en Ontario, ont déposé auprès de la CEO une demande d'approbation de leur fusion proposée. Cette fusion proposée fait suite à la fusion en 2016 d'Enbridge Inc. et de Spectra Energy Corp.

De plus, la décision générique de la CEO de novembre 2016 concernant l'extension des installations de distribution du gaz naturel en Ontario a donné naissance à une compétition entre les distributeurs eu égard aux services proposés aux nouvelles communautés et aux nouveaux territoires. Cette décision générique affirmait le principe selon lequel l'extension du système de gaz naturel ne devait pas être subventionnée par les clients existants, et que les nouveaux clients devaient supporter les coûts d'une telle extension par l'entremise de structures tarifaires, notamment des tarifs autonomes et des frais supplémentaires, reflétant ces coûts.

Prix de l'énergie

En Ontario, le prix des services énergétiques demeure un facteur déterminant pour les consommateurs d'énergie, les responsables des politiques et la CEO.

Le gouvernement a promulgué la *Loi de 2017 pour des frais d'électricité équitables* en milieu d'année 2017. La CEO a établi des tarifs entrant en vigueur le 1^{er} juillet 2017 en vertu du plan tarifaire réglementé, conformément au cadre établi par la loi susmentionnée.

Bien que le Plan pour des frais d'électricité équitables du gouvernement réduise la pression exercée sur la facture d'électricité des clients résidentiels, des petites entreprises et d'autres consommateurs admissibles au cours des quatre prochaines années, il est prévu que les préoccupations relatives aux tarifs de l'électricité subsistent

sur le long terme. Par conséquent, les prix de l'énergie resteront une considération clé pour la CEO au cours de la période de planification de trois ans.

Les recherches auprès des consommateurs effectuées pour le compte de la CEO au cours de l'année 2017 soulignent le faible degré de sensibilisation du public quant au rôle de la CEO dans l'imposition des taux et tarifs facturés par les services d'utilité publique d'électricité et de gaz naturel, et quant à la protection des consommateurs par la CEO. Ces recherches déterminent également les facteurs clés qui influencent la sensibilisation et la confiance des consommateurs vis-à-vis du travail de la CEO. Elles orienteront le plan de communication de la CEO au cours de la période de planification de trois ans.

Tendances générales de la réglementation en matière d'énergie

D'autres organismes de réglementation du secteur énergétique, aussi bien en Amérique du Nord qu'ailleurs, examinent la façon d'utiliser leurs pouvoirs de réglementation pour s'adapter à l'évolution du secteur. Certains de ces organismes choisissent une approche proactive et cherchent à diriger les services d'utilité publique pour qu'ils cadrent avec un modèle précis sanctionné par l'organisme de réglementation. D'autres de ces organismes adoptent une approche de type « attendre et voir » et réagissent aux défis liés à l'évolution du secteur au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Bien qu'aucun modèle de réglementation ne se soit encore imposé comme norme privilégiée de l'industrie, d'autres organismes de réglementation sont aux prises avec bon nombre des mêmes défis que ceux auxquels fait face la CEO en période d'évolution du secteur. Ces défis comprennent la définition d'une rémunération des services d'utilité publique afin d'encourager l'efficacité et l'innovation, la conception de tarifs permettant d'apporter une orientation pertinente aux consommateurs concernant leurs propres décisions de consommation et d'investissement, l'atténuation des obstacles réglementaires à l'innovation et aux nouveaux modèles opérationnels, et la protection des consommateurs en période de transformation du secteur.

Les façons dont les autres organismes de réglementation de services d'utilité publique traitent ces enjeux reflètent les ajustements institutionnels, la structure du marché et le cadre élargi de politiques particuliers qui dominent dans chaque province et territoire. Bien que le travail des autres organismes de réglementation soit instructif, l'approche propre à la CEO doit prendre compte des circonstances particulières à l'Ontario et de son propre mandat.

DÉFIS, BUTS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Au cours des trois prochaines années, la CEO mettra l'accent sur les buts et objectifs stratégiques énoncés dans le *plan stratégique* de la CEO. Ces buts et objectifs stratégiques répondent à quatre défis stratégiques :

- **Transformation du secteur et valeur à la consommation** : *Comment la Commission peut-elle contribuer à assurer que l'évolution du secteur entraîne un accent plus fort sur la valeur démontrable aux consommateurs?*
- **Innovation et choix du consommateur** : *Comment la Commission peut-elle inciter et permettre l'innovation qui améliore le choix et le contrôle du consommateur?*
- **Confiance des consommateurs** : *Comment la Commission peut-elle renforcer et soutenir la confiance des consommateurs pendant une période d'accélération des changements?*
- **Réglementation en matière d'adaptation au but** : *Comment la Commission devrait-elle s'équiper afin de faire face aux défis de la transformation du secteur?*

Pour chacun de ces défis stratégiques, la CEO a déterminé un but stratégique principal et un ensemble correspondant d'objectifs stratégiques. Les buts stratégiques représentent les résultats précis visés en ce qui a trait à chacun des défis stratégiques. Les objectifs stratégiques décrivent les aspects particuliers sur lesquels nous nous pencherons afin d'atteindre chaque but stratégique.

Les défis stratégiques, les buts stratégiques et les objectifs stratégiques sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Défis stratégiques	Transformation du secteur et valeur à la consommation	Innovation et choix du consommateur	Confiance des consommateurs	Réglementation en matière d'adaptation au but
Buts stratégiques	Les services publics fournissent des valeurs aux consommateurs dans un environnement changeant.	Les services publics et autres participants au marché adoptent l'innovation dans leurs activités et les produits qu'ils offrent aux consommateurs.	Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur et dans leur capacité à faire des choix en matière de produits et de services.	La Commission possède les ressources et les processus appropriés à l'environnement changeant.
Objectifs stratégiques	<p>Le cadre réglementaire incite les services publics à mettre l'accent sur le rapport qualité-prix à long terme et les solutions à moindre coût.</p> <p>La planification du réseau régional et des services publics reflète l'évolution constante du secteur.</p> <p>L'infrastructure des services publics est optimisée pendant la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.</p>	<p>Le cadre de réglementation encourage les services publics à adopter des solutions novatrices et leur donne les moyens de le faire.</p> <p>La conception des taux du réseau et des tarifs des services soutient une utilisation efficace de l'infrastructure et permet un meilleur choix et un meilleur contrôle par le client.</p> <p>Nos codes et nos règles reflètent les besoins d'un secteur en évolution.</p>	<p>Les consommateurs comprennent leurs droits et leurs choix.</p> <p>Les consommateurs sont traités équitablement par les services publics et autres fournisseurs de services.</p> <p>Les points de vue des consommateurs sont accueillis, respectés et traités dans tous les processus de réglementation.</p> <p>Tous les types de consommateurs réalisent les avantages de l'innovation et de la transformation du secteur.</p>	<p>Nous possédons l'expertise nécessaire pour nous adapter à l'évolution du secteur.</p> <p>Notre propre organisation et nos processus demeurent souples et sont adaptés aux besoins changeants.</p> <p>Notre travail est appuyé par un engagement et une collaboration efficaces.</p>

Les buts et objectifs stratégiques sont conformes aux exigences de la directive de mise en œuvre et en tiennent compte. De plus, ils reflètent les accomplissements clés de la Commission au cours des cinq dernières années et s'appuient sur ces accomplissements, qui sont notamment :

- L'appui de la mise en œuvre du Plan pour des frais d'électricité équitables, notamment par l'intermédiaire de la définition de tarifs des services mis à jour pour les clients admissibles, la détermination et la mise en place d'un seuil de frais de distribution de base pour les clients de huit distributeurs désignés, et la mise en œuvre des changements du Programme d'aide aux impayés d'énergie afin d'encourager l'admissibilité, notamment de tous les bénéficiaires de l'aide sociale.

- La recherche continue de l'innovation, aussi bien dans nos processus que dans le secteur, par exemple par le biais du modèle pilote d'examen proportionné et l'approbation de cinq projets pilotes relatifs à la grille tarifaire réglementée.
- Le soutien continu des initiatives plus vastes du Plan d'action contre le changement climatique par l'intermédiaire de l'approbation des conséquences tarifaires du premier seuil sur les services d'utilité publique de gaz et des plans de conformité au programme de plafonnement, et du développement d'outils de tarification du carbone qui soutiendront les évaluations futures de la CEO.
- L'amélioration des communications entre la CEO et les clients grâce à 16 réunions communautaires, à des améliorations continues de notre site Web, au lancement et à la promotion de notre première charte des droits des consommateurs, et à notre premier engagement communautaire à l'occasion de la Canadian National Exhibition, le Royal Winter Fair et dans des organisations pour les personnes âgées. Entre septembre et novembre, nous sommes parvenus à donner du sens à 17 000 interactions avec les clients.
- Une meilleure communication entre la CEO et les intervenants grâce à la poursuite de la table ronde de consultation du président et des comités permanents chargés des affaires réglementaires et des affaires de l'industrie.
- La reconnaissance de la nécessité de s'adapter à un secteur en évolution, non seulement par le biais d'une initiative vaste comme l'élaboration d'un *plan stratégique*, mais également en se concentrant sur les sujets émergents, comme l'élaboration du cadre de l'Ontario relatif à la cybersécurité, pour avoir l'assurance que les services d'utilité publique d'électricité respectent leurs obligations en matière de sécurité, de fiabilité et de confidentialité.
- De l'aide afin de répondre aux besoins d'information des clients, notamment par le biais d'un rapport, *Understanding Retail Transportation Fuel Pricing in Ontario*, qui explique les dynamiques du marché déterminant la manière dont les tarifs de l'essence et du diesel sont fixés en Ontario.
- La poursuite de l'exercice de nos fonctions réglementaires de base en émettant plus de 200 décisions depuis le début de l'exercice 2017-2018 relativement aux taux, aux installations, aux permis et à d'autres domaines de réglementation du secteur de l'énergie par la CEO.

PROGRAMMES ET ACTIVITÉS – APERÇU ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Introduction

Ci-après figure un résumé des principaux programmes et activités que la CEO entreprendra au cours de la période de planification. Les initiatives sont résumées par but stratégique, et chacun de ces buts est abordé dans une section distincte. Une discussion relative à chaque but, qui figure au début de chaque section, détermine les tendances et les moteurs principaux du secteur.

Les programmes et les activités déterminés pour chaque but stratégique comprennent des initiatives nouvelles et des initiatives reconduites provenant du plan d'activités 2017-2020. Ils comprennent également les initiatives prises pour répondre à la directive de mise en œuvre, tel qu'il est défini dans le plan de mise en œuvre de la CEO approuvé par le ministre de l'Énergie dans une lettre du 15 février 2018.

Élaboration d'un nouveau cadre d'évaluation de l'efficacité des programmes et des activités

La CEO s'engage à surveiller et à évaluer l'efficacité de ses programmes et activités clés. Il s'agit d'un engagement de longue date qui est reflété dans plusieurs initiatives, notamment :

- Le *cadre d'évaluation des politiques du conseil* élaboré par la CEO en 2011;
- L'application des approches figurant dans le *cadre* afin d'évaluer des programmes comme le Programme d'aide aux impayés d'énergie;
- L'achèvement du *Cadre de réglementation renouvelé pour l'électricité* de 2012, qui soulignait l'importance de la surveillance et de la mesure du rendement;
- L'introduction d'une « carte de pointage » annuelle obligatoire pour mesurer le rendement des distributeurs d'électricité.

La CEO reconnaît que des mesures et des indicateurs solides du rendement sont une composante clé permettant de faire état au gouvernement, aux entités réglementées, aux intervenants et aux clients de la responsabilité de la CEO. Comme l'a souligné le

ministre dans sa lettre de mars 2017 approuvant le plan d'activités 2017-2020, l'incorporation de mesures, de jalons et de résultats mesurables plus détaillés offrirait une plus grande clarté concernant les programmes et les activités planifiés de la CEO. La Commission est d'accord avec cette observation.

L'élaboration récente du *plan stratégique* et l'approbation du plan de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme de la CEO sont un bon point de départ pour les travaux à venir d'amélioration de l'approche d'évaluation des programmes et activités de la CEO. Par conséquent, le plan d'activités actuel envisage qu'au cours de la période de planification actuelle, la CEO définira et élaborera des mesures permettant à la CEO de mesurer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs associés à chaque programme et activité du plan résumé ci-dessous. Ces mesures quantitatives et fondées sur les résultats compléteront les jalons et les mesures fondés sur les activités déjà intégrées au processus de planification opérationnelle de la CEO.

Cette approche cadre bien avec le portefeuille de programmes et d'activités prévus au cours de l'année à venir. Bon nombre de ces programmes et activités impliquent l'élaboration de nouvelles politiques ou initiatives réglementaires afin de faire face aux changements qui surviennent dans le secteur. Un grand nombre ne sera pas entièrement mis en œuvre avant la dernière partie de la période actuelle de trois ans. Ces circonstances donneront à la CEO l'occasion d'élaborer de nouvelles mesures quantitatives et fondées sur les résultats, en plus de nouveaux programmes et de nouvelles activités. Notamment, elles permettront à la CEO d'harmoniser les nouvelles mesures avec les mesures de recueil de données, d'établissement de rapports et de surveillance intégrées à la conception des nouveaux programmes et activités.

Ce travail permettra à la CEO de disposer d'un cadre d'évaluation exhaustif comprenant des jalons fondés sur les activités et des mesures fondées sur les résultats. Ce cadre permettra à la CEO et à d'autres d'évaluer les progrès de la CEO, aussi bien pendant la période de planification actuelle que sur le long terme, vers l'atteinte des buts stratégiques figurant dans le *plan stratégique*.

Résumé des programmes et des activités

A. But stratégique : Les services d'utilité publique fournissent de la valeur aux consommateurs dans un environnement changeant :

Le cadre réglementaire incite les services publics à mettre l'accent sur le rapport qualité-prix à long terme et les solutions à moindre coût.

La planification du réseau régional et des services publics reflète l'évolution constante du secteur.

L'infrastructure des services publics est optimisée pendant la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

La valeur à la consommation demeure au centre même de l'approche de la Commission en matière de réglementation des services publics. Étant donné les profonds changements en cours dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel, la Commission ressent le besoin et saisit l'occasion de mieux centrer cet axe, tout particulièrement en ce qui a trait aux investissements des secteurs publics liés à la transformation du réseau.

Le « réseau intelligent » et les technologies décentralisées, de pair avec les initiatives de conservation, donnent aux services d'utilité publique les possibilités de servir les consommateurs de façon moins coûteuse et plus souple que les investissements dans les infrastructures traditionnelles. De plus, la tendance prévue vers une économie à faibles émissions de carbone pourrait influencer la façon dont les réseaux de gaz naturel et d'électricité sont utilisés. Cette tendance, de concert avec des mesures pour augmenter la résilience des infrastructures énergétiques, pourrait exiger de nouveaux investissements ou la reconversion des infrastructures existantes.

Le cadre réglementaire de la Commission devrait inciter les services d'utilité publique d'électricité et de gaz naturel à entreprendre de tels investissements et dépenses d'une façon coordonnée et à moindre coût.

Programmes et activités clés

Planification de l'approvisionnement en gaz : Afin de veiller à ce que les consommateurs bénéficient d'un bon rapport qualité-prix, la CEO élaborera un cadre d'évaluation des plans d'approvisionnement en gaz des distributeurs qui permettra transparence, responsabilité et mesure accrue de la planification de

l'approvisionnement en gaz, et notamment la prise en compte des objectifs d'intérêt public comme l'intégration du gaz naturel renouvelable dans l'approvisionnement en gaz.

Exercice 2018-2019 : Élaborer un cadre définissant les attentes de la CEO et l'approche d'évaluation de la planification de l'approvisionnement en gaz, notamment la prise en compte des objectifs d'intérêt public comme l'intégration du gaz naturel renouvelable dans l'approvisionnement en gaz.

Exercice 2019-2020 : Mettre en œuvre le cadre au moyen de l'examen des plans d'approvisionnement en gaz naturel des distributeurs.

Exercice 2020-2021 : Surveiller la mise en œuvre par les distributeurs de gaz naturel de leurs plans d'approvisionnement en gaz, conformément au cadre.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services d'utilité publique d'électricité, activités d'établissement de rapports et de surveillance.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les plans d'approvisionnement en gaz naturel des distributeurs apportent de la valeur aux clients au moyen d'un processus transparent, comme le mesurent les principes et les critères approuvés définis dans le cadre.

Évaluation comparative des distributeurs d'électricité : Afin de s'assurer que les consommateurs bénéficient d'un bon rapport qualité-prix, la CEO recourra de manière accrue aux évaluations comparatives afin d'inclure une évaluation détaillée des coûts au niveau du programme (ou des activités). Il est prévu que l'amélioration de la surveillance du rendement des distributeurs permette une plus stricte maîtrise des coûts parmi les distributeurs, encourage une plus grande efficacité et entraîne ainsi une réduction des coûts pour les consommateurs.

Exercice 2018-2019 : Élaborer le cadre d'un modèle d'évaluation comparative pour les mesures de coût des programmes ou des activités des distributeurs d'électricité.

Exercice 2019-2020 : Intégrer des évaluations comparatives du rendement des distributeurs d'électricité à l'échelle des programmes afin de

veiller à ce que de la valeur soit fournie aux consommateurs. Intégrer des évaluations comparatives à l'échelle des programmes au processus de fixation des tarifs et déterminer comment informer le public de manière adéquate sur les nouvelles évaluations comparatives. Envisager si des réformes législatives pourraient fournir des occasions supplémentaires de tirer parti d'évaluations comparatives améliorées.

Exercice 2020-2021 : Surveiller, le cas échéant, le rendement et les rapports des services d'utilité publique afin d'appuyer l'établissement des tarifs et l'évaluation par la CEO du rendement des distributeurs d'électricité, de manière à répondre aux attentes de la CEO en matière d'accroissement du rendement et d'amélioration continue des distributeurs d'électricité à taux réglementés.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, établissement de rapports et surveillance des titulaires de permis, recherche, orientation fournie aux titulaires de permis.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Grâce à l'évaluation comparative et à la communication des pratiques exemplaires, l'efficacité du secteur s'accroît relativement aux activités d'évaluation comparative.

Gestion axée sur la demande en gaz naturel : La CEO continuera de travailler à l'évaluation du cadre de gestion axée sur la demande en gaz, à l'étude du potentiel réalisable du gaz naturel de 2019, et à l'évaluation, la mesure et la vérification des programmes de gestion axée sur la demande.

A. Évaluation du cadre de gestion axée sur la demande en gaz : Achever l'évaluation du rendement du cadre actuel de la gestion axée sur la demande dans le secteur du gaz naturel.

Exercice 2018-2019 : Achever l'examen et l'évaluation du cadre actuel de la gestion axée sur la demande.

Exercice 2019-2020 : Mettre en œuvre toute modification éventuelle du cadre de la gestion axée sur la demande, au besoin.

Exercice 2020-2021 : Poursuivre la mise en œuvre des modifications éventuelle du cadre de la gestion axée sur la demande.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, recherche, orientation fournie aux distributeurs de gaz, communications auprès des consommateurs, ordonnances fixant les tarifs.

B. Étude du potentiel réalisable du gaz naturel de 2019 : Mener une étude afin d'estimer le potentiel réalisable d'efficacité du gaz naturel en Ontario pour 2019-2038.

Exercice 2018-2019 : Commencer l'étude et assurer la coordination avec la SIERE, le cas échéant.

Exercice 2019-2020 : Terminer l'étude d'ici le 1^{er} juin 2019 afin d'orienter la planification de l'efficacité et les programmes du gaz naturel.

Exercice 2020-2021 : Utiliser l'étude pour orienter l'examen des plans de services d'utilité publique, le cas échéant.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, recherche, communications auprès des consommateurs.

C. Évaluation, mesure et vérification des programmes de gestion axée sur la demande : Effectuer des études d'évaluation, de mesure et de vérification afin d'estimer les économies de gaz naturel relatives aux programmes de gestion axée sur la demande.

Exercice 2018-2019 : Terminer l'évaluation, la mesure et la vérification des résultats annuels de gestion axée sur la demande de 2016 et lancer l'évaluation, la mesure et la vérification des résultats annuels de 2017 de la gestion axée sur la demande.

Exercice 2019-2020 : Terminer l'évaluation, la mesure et la vérification des résultats annuels de la gestion axée sur la demande de 2017 et 2018.

Exercice 2020-2021 : Terminer l'évaluation, la mesure et la vérification des résultats annuels de la gestion axée sur la demande de 2019.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, publication de rapports, recherche, analyse.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs (pour chacun des buts A, B et C ci-dessus) : La consommation de gaz est réduite en fonction des attentes établies dans les plans de gestion axée sur la demande approuvés.

B. But stratégique : Les services d'utilité publique et les autres participants au marché adoptent l'innovation dans leurs activités et les produits qu'ils offrent aux consommateurs.

Le cadre de réglementation encourage les services publics à adopter des solutions novatrices et leur donne les moyens de le faire.

La conception des taux du réseau et des tarifs des services soutient une utilisation efficace de l'infrastructure et permet un meilleur choix et un meilleur contrôle par le client.

Les codes et les règles de la CEO reflètent les besoins d'un secteur en évolution.

La façon dont la Commission de l'énergie de l'Ontario (Commission) rémunère les services publics peut influencer le degré d'innovation atteint par les services publics dans leurs activités et les dispositions prises en matière de services avec les consommateurs. Le rapport Perspectives de planification de l'Ontario de la SIERE soulignait que les règlements et les exigences qui encadrent les services d'utilité publique et les autres participants au marché peuvent nuire à l'adoption de solutions novatrices.

La Commission a déjà adopté un certain nombre de mesures pour s'ajuster aux solutions novatrices et les appuyer. Cependant, les vastes changements en cours dans le secteur laissent entendre qu'un examen plus complet est nécessaire.

Sous l'angle des consommateurs, la structure des taux du réseau et des tarifs des services influence les décisions en matière de consommation et d'investissements. En effet, la conception de ces taux et tarifs est un facteur essentiel qui influencera le déploiement des ressources décentralisées et la façon dont les réseaux sont utilisés. Concernant le tarif des services, la feuille de route de la grille tarifaire réglementée de la CEO a déjà établi les étapes de la démarche de la Commission en vue de renouveler le plan tarifaire réglementé, afin qu'il réponde mieux aux objectifs politiques, qu'il améliore l'efficacité du système et qu'il offre une plus grande maîtrise aux consommateurs.

Programmes et activités clés

Évolution de la réglementation : Afin de répondre à l'évolution du secteur, adopter un cadre réglementaire rémunérant les services d'utilité publique de manière à renforcer l'axe du rapport qualité-prix à long terme et des solutions à moindre coût, appuyant la

planification régionale et les ententes de partage de coût entre les services d'utilité publique et exigeant des services d'utilité publique que la planification de leur réseau et leurs opérations reflètent les répercussions de l'évolution du secteur.

Exercice 2018-2019 : Déterminer les occasions de réforme réglementaire et obtenir des conseils à cet égard.

Exercice 2019-2020 : Évaluer et consulter les options disponibles, afin de veiller à l'adoption d'une approche exhaustive. Déterminer l'approche privilégiée.

Exercice 2020-2021 : Établir un cadre et le mettre en œuvre.

Outils de mise en œuvre : Recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services d'utilité publique.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les sociétés de distribution locale évaluent, choisissent et mettent en œuvre des solutions à moindre coût, et notamment des solutions de remplacement sans câbles, le cas échéant.

Tarifs de distribution d'électricité « plus intelligents » : Afin d'encourager l'utilisation efficace de l'infrastructure d'électricité et d'offrir un plus large choix et un contrôle étendu aux clients, créer et mettre en œuvre des options de conception des tarifs de distribution d'électricité non résidentielle et des frais connexes. Ces travaux font suite aux travaux menés au cours des périodes précédentes.

Exercice 2018-2019 : Finaliser une nouvelle politique de tarification pour les tarifs de l'électricité non résidentielle prenant en compte à la fois la facturation nette et les ressources énergétiques décentralisées.

Exercice 2019-2020 : Créer un plan de mise en œuvre de la nouvelle tarification de l'électricité non résidentielle.

Exercice 2020-2021 : Poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle tarification de l'électricité non résidentielle.

Outils de mise en œuvre : Recherche, analyse des données, consultation auprès des intervenants, groupes de réflexion sur les segments industriels et commerciaux ciblés,

modifications des codes, ordonnances fixant les tarifs, orientation fournie aux titulaires de permis, communications auprès des consommateurs.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : La conception des tarifs de distribution pour les clients non résidentiels encourage l'utilisation efficace de l'infrastructure d'électricité et offre un plus large choix et un contrôle étendu aux clients.

Prix de l'électricité « plus intelligents » : Donner des signaux de prix adéquats aux petits consommateurs d'électricité et aux autres consommateurs d'électricité de classe B, conformément à la *Feuille de route de la grille tarifaire réglementée*, élaborer une nouvelle méthodologie pour la grille tarifaire réglementée (GTR) et mener des travaux connexes. Ces travaux font suite aux travaux menés au cours des périodes précédentes.

Exercice 2018-2019 : Poursuivre la mise en œuvre des projets pilotes concernant la GTR. Mobiliser les petites et moyennes entreprises consommatrices d'électricité et collecter des données auprès de ces entreprises. Examiner les autres options de tarification des services, notamment la compensation par le rajustement global pour les consommateurs de classe B.

Exercice 2019-2020 : Analyser les résultats des projets pilotes terminés liés à la GTR. Élaborer des options de tarification.

Exercice 2020-2021 : Déterminer les options de tarification privilégiées et les outils associés; soutenir l'élaboration d'un cadre de mise en œuvre.

Outils de mise en œuvre : Programmes pilotes, recueil et analyse de données, mobilisation des consommateurs, consultation auprès des intervenants, sondages et communications auprès des consommateurs.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les consommateurs ont accès à des grilles tarifaires révisées ou étendues et en tirent des avantages, le cas échéant.

Facturation nette : Faciliter la mise en œuvre des modifications de la réglementation relative à la facturation nette, à l'appui des initiatives de politiques publiques visant à donner plus d'occasions aux consommateurs et aux entreprises de produire et stocker de l'énergie.

Exercice 2018-2019 : Modifier les codes et les autres exigences réglementaires de la CEO afin de veiller à la mise en œuvre efficace d'un programme étendu de facturation nette.

Exercice 2019-2020 : Surveiller l'information relative à la progression du programme afin de déterminer si des ajustements de politique supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la mise en œuvre.

Exercice 2020-2021 : Continuer de surveiller l'information relative à la progression du programme afin de déterminer si des ajustements de politique supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la mise en œuvre.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, table ronde de consommateurs, modification des codes, orientation fournie aux titulaires de permis, communications auprès des consommateurs.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les consommateurs et les services d'utilité publique comprennent les rôles et les responsabilités liés aux options des programmes de facturation nette et les questions connexes de protection des consommateurs.

Utilisation des ressources énergétiques décentralisées : Afin d'appuyer l'évolution du secteur, déterminer et élaborer des réformes réglementaires qui simplifieraient l'investissement dans les ressources énergétiques décentralisées et auraient des avantages pour les consommateurs en affectant de manière adéquate les coûts et les avantages des investissements dans les ressources énergétiques et en veillant à la reconnaissance adéquate des avantages épars et des différentes chaînes de valeur.

Exercice 2018-2019 : Déterminer les options de réforme réglementaire et obtenir des conseils à cet égard.

Exercice 2019-2020 : Évaluer et consulter les options disponibles, afin de veiller à l'adoption d'une approche exhaustive.

Exercice 2020-2021 : Déterminer l'approche privilégiée, établir un cadre réglementaire et le mettre en œuvre.

Outils de mise en œuvre : Recherche, analyse, mobilisation des consommateurs, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services d'utilité publique.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les distributeurs et les autres parties utilisent les ressources énergétiques lorsqu'elles sont rentables.

B. But stratégique : Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur et dans leur capacité à faire des choix en matière de produits et de services :

Les consommateurs comprennent leurs droits et leurs choix.

Les consommateurs sont traités équitablement par les services publics et autres fournisseurs de services.

Les points de vue des consommateurs sont accueillis, respectés et traités dans tous les processus de réglementation.

Tous les types de consommateurs réalisent les avantages de l'innovation et de la transformation du secteur.

Au cours des cinq dernières années, la Commission s'est servie d'un certain nombre d'approches conçues pour donner aux consommateurs une meilleure compréhension du travail qu'elle effectue et, en retour, pour mieux comprendre les points de vue des consommateurs d'énergie dans le contexte des procédures d'arbitrage et des initiatives d'élaboration de politiques. La CEO a l'intention de redoubler d'efforts en période de changement et d'incertitude vécue par le secteur de l'énergie de l'Ontario.

Les consommateurs devront adhérer à l'idée que leurs services publics, les fournisseurs de service et le secteur dans son ensemble sont en transition vers un modèle qui respecte et reflète leurs intérêts, particulièrement en ce qui a trait aux tarifs et aux services. Pour cette raison, la participation des consommateurs dans les procédures d'arbitrage, surtout celles qui ont trait aux taux des services publics, devient de plus en plus importante.

Les consommateurs doivent connaître les nouveaux produits et services qui pourraient être offerts, et être assurés que les fournisseurs de ces produits ou services les traiteront équitablement. De plus, pendant le processus de l'évolution du marché, les services d'utilité publique et les autres participants au marché devraient, en plus d'y être encouragés, être tenus de chercher des façons novatrices de servir différents groupes de consommateurs, y compris des consommateurs à faible revenu et des collectivités autochtones en régions éloignées.

Programmes et activités clés

Sensibilisation des consommateurs : Accroître la confiance des consommateurs dans la supervision du secteur et dans leur capacité à choisir des produits et services, améliorer la façon dont la CEO dialogue avec les consommateurs et les informe à propos du secteur de l'énergie, des droits et des choix dont ils bénéficient et du travail de la CEO. Ces travaux font suite aux travaux menés au cours des périodes précédentes.

Exercice 2018-2019 : Continuer le programme de sensibilisation du public de la CEO et en étendre la portée dans toute la province, et mettre en œuvre différents programmes de communication afin de fournir aux consommateurs des renseignements sur les sujets qui leur semblent importants.

Exercice 2019-2020 : Poursuivre les initiatives susmentionnées, et surveiller et évaluer leur efficacité.

Exercice 2020-2021 : Poursuivre les initiatives susmentionnées, et surveiller et évaluer leur efficacité.

Outils de mise en œuvre : Réunions communautaires, événements d'information, recherche auprès des consommateurs, extension du programme de table ronde de consommateurs, outils de mobilisation en ligne, médias sociaux, vidéos, médias acquis.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les consommateurs accèdent facilement aux renseignements sur les produits et services d'énergie et comprennent mieux leurs droits et leurs choix, ainsi que la façon dont la CEO protège leurs intérêts.

Représentation des consommateurs dans la prise de décisions : Afin de soutenir les efforts visant à accroître la confiance des consommateurs envers le secteur, notamment en sollicitant davantage l'avis des consommateurs, améliorer les occasions pour les consommateurs d'accéder aux procédures d'arbitrage et aux processus d'élaboration de politiques de la CEO et d'y participer. Ces travaux font suite aux travaux menés au cours des périodes précédentes.

Exercice 2018-2019 : Poursuivre le programme de réunions communautaires et les initiatives visant à permettre aux consommateurs des communautés affectées d'avoir un meilleur accès aux audiences

de la CEO et étendre la portée de ce programme et de ces initiatives.

Exercice 2019-2020 : Évaluer l'efficacité du programme et des initiatives de réunions communautaires et mettre en œuvre toute modification déterminée visant à améliorer le programme. Étendre l'initiative visant à permettre aux communautés affectées d'avoir un meilleur accès aux audiences de la CEO.

Exercice 2020-2021 : Évaluer l'efficacité du meilleur accès des communautés aux audiences de la CEO, apporter les éventuelles modifications déterminées visant à améliorer le programme et apporter toute amélioration supplémentaire déterminée au processus d'arbitrage afin de permettre un meilleur accès et une meilleure participation des communautés affectées aux procédures de la CEO.

Outils de mise en œuvre : Audiences communautaires et vidéo, réunions communautaires et réunions à distance, présentations à l'intention des consommateurs, lettres de commentaires, surveillance des procédures, médias sociaux, site Web, personne responsable des contacts avec la CEO, procédures d'arbitrage.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : La participation des consommateurs au processus de prise de décisions de la CEO augmente.

Examen des règles et frais en matière de service à la clientèle : La CEO continuera d'examiner les règles en matière de service à la clientèle des distributeurs de gaz naturel et d'électricité et des fournisseurs de compteur individuel. Ce travail appuiera la volonté de veiller à ce que les consommateurs soient traités équitablement par les services d'utilité publique, que nos codes et règles reflètent convenablement les attentes raisonnables des consommateurs d'énergie concernant les débranchements, les erreurs de facturation et les frais de recouvrement et de rebranchement, et la volonté d'évaluer l'efficacité des politiques sous-jacentes de la CEO.

Exercice 2018-2019 : Poursuivre l'évaluation (phase un) des règles et des frais relatifs aux débranchements et aux activités connexes, et modifier ces règles et ses frais de manière adéquate. Commencer l'évaluation (phase deux) des règles et des frais relatifs à la gestion des comptes clients, des erreurs de facturation et des exigences en matière d'établissement de rapports.

Exercice 2019-2020 : Terminer l'évaluation de la phase deux et modifier ces règles et frais de manière adéquate. Examiner si les réformes législatives pourraient améliorer davantage la capacité de la CEO à protéger les intérêts des consommateurs de gaz naturel.

Exercice 2020-2021 : Surveiller la mise en œuvre de toute nouvelle règle et nouveau frais en matière de service à la clientèle par les distributeurs d'électricité et de gaz naturel et les fournisseurs de compteur individuel.

Outils de mise en œuvre : Sondages des consommateurs, rapports des titulaires de permis et des autres entités réglementées, recherches auprès des consommateurs, table ronde de consommateurs, recherche sur les pratiques exemplaires de l'industrie, consultation auprès des intervenants, modifications des codes et règles, ordonnances fixant les tarifs.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Le niveau de service des services d'utilité publique aux consommateurs d'électricité et de gaz naturel répond aux besoins et aux attentes des consommateurs concernant les besoins opérationnels des services d'utilité publique.

Programme d'aide aux impayés d'énergie (AIE) : Examiner la conception actuelle et la prestation du Programme d'aide financière d'urgence du programme d'AIE dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel afin d'établir dans quelle mesure il répond aux besoins des consommateurs d'énergie à faible revenu risquant le débranchement. Cette activité va également dans le sens de l'intention de la CEO de veiller à ce que l'efficacité des politiques puisse être évaluée à des intervalles adéquats.

Exercice 2018-2019 : Évaluer la conception et la prestation existantes du programme.

Exercice 2019-2020 : Apporter des modifications à la conception et la prestation du programme, le cas échéant.

Exercice 2020-2021 : Surveiller la prestation du programme.

Outils de mise en œuvre : Recherche auprès des consommateurs, liaison avec les organismes de services sociaux du programme d'AIE, groupe de travail d'aide financière, rapports des titulaires de permis et des autres entités réglementées, table de consommateurs, consultation des intervenants, modification des codes et des règles, communications auprès des consommateurs le cas échéant.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Le programme d'AIE répond mieux aux besoins des clients admissibles grâce à des améliorations, le cas échéant, de sa conception et de sa prestation qui s'inscrivent correctement dans le contexte des programmes connexes d'aide aux consommateurs à faible revenu et des politiques en matière de service à la clientèle.

Renforcer la responsabilité des fournisseurs envers les consommateurs : Afin de veiller à ce que les services d'utilité publique continuent à créer de la valeur pour les consommateurs dans un environnement changeant et de soutenir la confiance des consommateurs par le biais de la surveillance du secteur, déterminer et mettre en œuvre des réformes réglementaires visant à améliorer l'établissement de rapports et la responsabilité des services d'utilité publique envers les consommateurs relativement à la fourniture de service, et notamment leur fiabilité.

Exercice 2018-2019 : Terminer les travaux de base, notamment les travaux visant à améliorer l'établissement de rapports relatifs à la fiabilité et l'examen des approches potentielles d'amélioration de la responsabilité des services d'utilité publique.

Exercice 2019-2020 : Déterminer les options de réforme réglementaire, les évaluer et solliciter des avis.

Exercice 2020-2021 : Déterminer l'approche privilégiée et mettre en œuvre des réformes réglementaires.

Outils de mise en œuvre : Recherche, analyse, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux services d'utilité publique.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Amélioration du rendement du secteur dans les domaines prioritaires, le cas échéant, comme en attestent les résultats déclarés des services d'utilité publique.

Renforcement de la protection des clients des fournisseurs de compteur individuel : Afin de veiller à ce que tous les consommateurs d'électricité bénéficient d'un régime complet de protection des consommateurs, élaborer un cadre pour l'établissement des frais des fournisseurs de compteur individuel et la surveillance du rendement des fournisseurs de compteur individuel.

Exercice 2018-2019 : Déterminer et mettre en œuvre un cadre pour que les frais des fournisseurs de compteur individuel soient justes et raisonnables.

Exercice 2019-2020 : Déterminer et mettre en œuvre un cadre pour surveiller le rendement des fournisseurs de compteur individuel.

Exercice 2020-2021 : Surveiller le rendement des fournisseurs de compteur individuel au moyen du nouveau cadre.

Outils de mise en œuvre : Recherche, analyse, mobilisation des consommateurs, consultation auprès des intervenants, nouvelles exigences et orientation fournie aux fournisseurs de compteur individuel.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Les consommateurs bénéficient de niveaux de service comparables, quel que soit leur fournisseur de services d'électricité.

D. But stratégique : La Commission possède les ressources et les processus appropriés à l'environnement changeant :

La CEO possède l'expertise nécessaire pour s'adapter à l'évolution du secteur.

L'organisation et les processus de la CEO demeurent souples et sont adaptés aux besoins changeants.

Le travail du CEO est appuyé par un engagement et une collaboration efficaces.

La réussite de la CEO et la mise en œuvre efficace des programmes et activités de ce plan d'activités dépendront fortement de l'engagement et de la participation des employés de la Commission. Les employés et les membres du conseil d'administration de la CEO sont connus pour leur expertise, leur professionnalisme et leur engagement envers le service public. Ces qualités seront très importantes puisque la Commission ajuste son organisation et ses procédures aux besoins d'un secteur en évolution.

Étant donné les incertitudes à venir, il deviendra essentiel de maintenir une souplesse à la fois dans l'organisation et dans les procédures de la CEO. L'engagement et la collaboration seront aussi importants. La CEO tente actuellement de comprendre les changements en cours dans le secteur et d'y faire face. Elle devra donc écouter les consommateurs et les intervenants, et travailler étroitement avec le gouvernement et les autres organisations.

Programmes et activités clés

Amélioration du processus d'arbitrage : Afin de veiller à ce que notre organisation et nos processus restent souples et soient adaptés à l'évolution des besoins, la CEO continuera à élaborer et mettre en œuvre des mesures pour mieux garantir que l'examen de la CEO des requêtes liées aux coûts de service de distribution est proportionné et accroît la cohérence de l'approche de la réglementation axée sur le rendement de la CEO.

Exercice 2018-2019 : Continuer la conception, l'application des projets pilotes et l'utilisation des ressources pour permettre la mise en œuvre. Envisager les occasions d'amélioration au moyen de modifications législatives.

Exercice 2019-2020 : Terminer la mise en œuvre et le déploiement intégral.

Exercice 2020-2021 : Continuer la mise en œuvre ainsi que la surveillance.

Outils de mise en œuvre : Consultation auprès des intervenants, modifications apportées aux Règles de pratique et de procédure, orientation fournie aux titulaires de permis et aux autres entités.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Un processus d'examen réglementaire amélioré entraîne des gains d'efficacité en permettant que le rendement des services d'utilité publique oriente le déroulement de l'examen réglementaire qui s'applique à leurs requêtes.

Amélioration du rendement de la CEO : Afin de veiller à ce que la CEO dispose de l'expertise, des ressources et des processus adéquats pour faire face à un environnement en évolution, la CEO déterminera les attributs des tribunaux hautement performants et établira un cadre au moyen duquel encourager, mesurer et dériver une amélioration continue.

Exercice 2018-2019 : Établir un processus continu et officiel définissant les attributs des tribunaux hautement performants et les mesures et cibles connexes associant les activités de la CEO à ces caractéristiques, au mandat de base et aux responsabilités de la CEO.

Exercice 2019-2020 : Évaluer le rendement de la CEO relativement à ces attributs et nouvelles mesures; déterminer les domaines d'amélioration.

Exercice 2020-2021 : Surveiller et ajuster l'approche des mesures, le cas échéant.

Outils de mise en œuvre : Recherche, sondages internes et externes, et consultations.

Axe pour l'évaluation des résultats futurs : Le rendement de la CEO montre une amélioration continue et répond aux normes d'excellence réglementaire.

RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET LES OBJECTIFS

La CEO a fourni les ressources nécessaires pour entreprendre les programmes et activités susmentionnés. L'effectif prévu au budget pour la période de planification est de 192 membres du personnel, comme il est indiqué plus loin dans la discussion portant sur le budget pour 2018-2021. Cet effectif est nécessaire pour atteindre les buts stratégiques définis dans le *plan stratégique* de la CEO et mener les travaux proposés dans le plan de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme.

Notamment l'effectif prévu au budget reflète également la portée du travail de la CEO dans plusieurs domaines clés, notamment l'attention portée aux consommateurs et les programmes de mobilisation, l'approfondissement des activités de mobilisation des intervenants, l'amélioration des processus d'évaluation comparative et d'arbitrage, et l'étendue de la portée des initiatives de conseil et des programmes pris par la CEO à la demande du gouvernement. Il reflète également le besoin de gérer les changements prévus de la main-d'œuvre de la CEO. Chacun de ces éléments est abordé ci-dessous.

Affaires publiques

En 2015, la CEO a mis en place une nouvelle fonction d'Affaires publiques, dont le mandat est de rehausser la qualité, la quantité et l'accessibilité des ressources mises à la disposition des consommateurs d'énergie. L'objectif de cette nouvelle fonction est d'améliorer la confiance des consommateurs dans la CEO et dans le secteur de l'énergie dans son ensemble. Afin d'atteindre cet objectif, la CEO : étend la portée des tables rondes de consommateurs afin qu'elles agissent comme des sources clés d'opinions des consommateurs sur les enjeux auxquels fait face la CEO; met en œuvre un registre des politiques en ligne au moyen duquel les consommateurs peuvent donner leur opinion sur les politiques en cours d'élaboration par la CEO; organise davantage de réunions communautaires dans les localités affectées par des procédures tarifaires. L'évaluation de la CEO découlant de la mise en place de la fonction d'Affaires publiques est que des ressources supplémentaires sont nécessaires pour concrétiser ces initiatives de mobilisation, gourmandes en personnel, et en étendre la portée.

Mobilisation des intervenants

La réussite des programmes et activités mentionnés dans le présent plan d'activités est également favorisée par la mobilisation active d'intervenants. Ces intervenants sont des représentants de l'industrie, des groupes de consommateurs, des groupes environnementaux et d'autres parties intéressées. La CEO a conçu et mis en œuvre un

ensemble efficace de processus de consultation des intervenants et a notamment annoncé récemment la création du comité consultatif sur l'innovation, de la table ronde de consultation du président, du comité permanent chargé des affaires réglementaires, du comité permanent chargé des affaires de l'industrie et du Comité ontarien de coordination des pipelines. Du personnel supplémentaire est nécessaire pour gérer ces processus importants de consultation des intervenants et pour veiller à ce qu'ils répondent aux attentes de la CEO et des participants.

Évaluations comparatives et arbitrage

Au cours de la période de planification actuelle, la CEO continuera à mener un examen solide du rendement des services d'utilité publique. Pour ce faire, la CEO utilisera des processus plus fiables et plus détaillés d'évaluation comparative et d'arbitrage, plus cohérents avec l'approche de la réglementation axée sur le rendement de la CEO. Afin de réaliser ces travaux, la CEO doit renforcer ses capacités internes concernant l'évaluation comparative, l'établissement de rapports et la mesure et l'évaluation du rendement. Une expertise supplémentaire dans les domaines clés que sont l'ingénierie, l'analyse quantitative et les disciplines associées appuiera l'adoption de processus d'examen réglementaire plus efficaces et efficaces.

Conseils à l'attention du gouvernement

Au cours de ces dernières années, le gouvernement s'est davantage tourné vers la CEO pour obtenir des avis sur de nombreux enjeux relatifs au secteur de l'énergie, et notamment pour obtenir une évaluation du projet Oléoduc Énergie Est du point de vue de l'Ontario, pour obtenir un avis concernant les tarifs d'électricité des clients des Premières Nations se trouvant dans une réserve, pour examiner la tarification au détail des carburants de transport et pour concevoir un programme d'accessibilité pour les consommateurs d'électricité à faible revenu. À la suite des conseils de la CEO relatifs à un programme d'accessibilité, le gouvernement a demandé à la CEO de concevoir et mettre en œuvre le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. Plus récemment, le gouvernement a demandé à la CEO de s'attaquer aux problèmes liés au plan de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme. Les travaux de la CEO pour mener ces initiatives importantes ont nécessité la réallocation de ressources d'autres programmes et activités en cours liés à ses fonctions réglementaires de base et à son mandat.

Rétablissement du poste de chef de l'exploitation

La CEO a rétabli le poste de chef de l'exploitation énoncé dans une disposition de la *Loi sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*. Ce poste avait été supprimé en 2015 et ses responsabilités avaient été confiées à l'avocat général et au vice-président, Solutions liées aux gens, à la culture et à l'entreprise. Des modifications de la réglementation ont été demandées afin de permettre la poursuite de ces aménagements. Cependant, ces modifications n'ont pas été apportées et un examen du mandat du Conseil du Trésor entrepris en 2017 a recommandé la nomination d'un chef de l'exploitation. Le poste est désormais pourvu, avec les répercussions que cela entraîne sur l'effectif.

Évolution de la main-d'œuvre de la CEO

La CEO doit s'adapter aux effets du vieillissement de la main-d'œuvre et planifier la retraite prévue de cadres supérieurs expérimentés. Nous prévoyons le départ de trois gestionnaires et de six cadres supérieurs au cours des cinq prochaines années. Par conséquent, la CEO doit augmenter temporairement son personnel afin de gérer efficacement la relève. Ces ressources supplémentaires apporteront l'expertise qu'elles ont acquise en travaillant pendant plusieurs années dans un environnement réglementé, afin de veiller à l'atteinte de nos buts stratégiques.

L'organigramme de la CEO figure à l'annexe A.

ÉVALUATION ET ATTÉNUATION DES RISQUES – DE 2018 À 2021

La CEO a procédé à une évaluation complète des risques opérationnels et poursuit la détermination et la mise en œuvre de procédures de contrôle adéquates en vue de limiter les risques. Le processus formel d'évaluation des risques de la CEO a été élaboré avec l'aide de MNP, société majeure de conseil en gestion. Le processus comporte les étapes suivantes :

1. confirmer les risques existants et déterminer les risques nouveaux ou émergents en ce qui concerne les principaux objectifs de l'entreprise (définis dans la section Programmes et activités ci-dessus);
2. évaluer ces risques et leurs conséquences;
3. déterminer la bonne approche en matière de réaction aux risques et d'atténuation;
4. mettre en place des mesures adéquates d'atténuation des risques et surveiller leur efficacité ainsi que les risques résiduels encourus par l'organisation.

Les catégories de risques, les mesures de contrôle et d'atténuation et le risque résiduel sont définis dans le Registre des risques d'entreprise de la CEO, figurant à l'annexe B. Ce registre a été examiné par le comité de direction et par l'équipe de direction de la CEO.

Au cours de l'année écoulée, le risque résiduel déterminé pour chaque catégorie de risque du Registre des risques d'entreprise de la CEO n'a pas augmenté. En effet, les mesures et les contrôles adoptés au cours de l'année passée ont permis d'atténuer le risque résiduel lié à quatre catégories de risque. Le détail des changements relatifs à ces quatre catégories de risque figure ci-dessous :

Cyber-security				
Inherent Risk	Highly sophisticated cybersecurity attack could lead to disclosure or loss of sensitive or confidential data, or shut down of critical OEB Information Management Systems.			
Evolution of Risk and Controls	Cyber Security Review completed. Inherent risk significantly mitigated with existing systems. Completing recommendations in Cyber Security Review by March 2018, including: develop network monitoring / Security Information and Event Management, Threat & Vulnerability Management program, and social engineering exercises.			
Risk Rating	2016		2017	
	Likelihood	Impact	Likelihood	Impact
	4	5	 3	5

Business Continuity				
Inherent Risk	Natural disaster or unexpected event causes an interruption to OEB operations.			
Evolution of Risk and Controls	Insurance Review identified adequate business interruption coverage.			
Risk Rating	2016		2017	
	Likelihood	Impact	Likelihood	Impact
	1	5	1	 4

Technology (Capacity)				
Inherent Risk	Infrastructure may not be sufficient to adapt to changes in technology requirements or be able to accommodate implementation of new projects and programs.			
Evolution of Risk and Controls	Server upgraded in 2017.			
Risk Rating	2016		2017	
	Likelihood	Impact	Likelihood	Impact
	2	3	 1	3

External Communications				
Inherent Risk	The quality or sufficiency of information communicated to consumers and market participants could result in consumers not being adequately or appropriately informed, impacting their ability to effectively understand energy matters.			
Evolution of Risk and Controls	Expanding public outreach. Increase in community events, consultation. Customer service survey. Consumer Charter.			
Risk Rating	2016		2017	
	Likelihood	Impact	Likelihood	Impact
	5	3	 4	3

INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS

La CEO a engagé des tiers pour l'aider à mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. Des détails complémentaires portant sur le Programme et sa prestation sont présentés ci-après.

Contexte

Le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité a été créé et mis en œuvre par la CEO pour offrir une aide en matière de tarifs aux consommateurs d'électricité à faible revenu. Afin de mener à bien le Programme, la CEO a considéré qu'un prestataire de service central serait nécessaire pour gérer les demandes d'aide entrantes. Ces demandes contiennent des renseignements de nature délicate, comme le revenu du foyer et des numéros de téléphone.

ICF Canada

La CEO a engagé ICF Canada pour mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. ICF fournit le système de TI central. Ce système permet aux consommateurs de déposer une demande en vertu du Programme sur un portail Web. Il les met par ailleurs en relation avec les distributeurs d'électricité et le ministère des Finances qui gère le traitement des demandes, et permet aux organismes communautaires de déposer des demandes au nom de consommateurs concernés par le Programme. Il fournit également des services complémentaires, tels que des services de gestion des dossiers et d'information aux consommateurs.

ICF fournit aussi un centre d'appels à l'attention des consommateurs et des organismes, qui peuvent ainsi obtenir des renseignements et de l'aide à propos des demandes déposées en vertu du Programme.

Ce contrat de services s'étend sur cinq ans sur la base d'un prix fixe, avec des frais par demande, une fois les chiffres planifiés dépassés.

ICF a été sélectionnée par l'entremise d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le contrat d'ICF avec la CEO compte plusieurs accords sur les niveaux de service qui définissent les normes de service. Conformément aux accords sur les niveaux de service, ICF présente des rapports mensuels sur le rendement. Si les services ne respectent pas les normes des accords, les paiements versés à ICF peuvent être réduits en conséquence.

La CEO examine et surveille en continu le rendement d'ICF. Tous les paiements à ICF font l'objet d'un examen et d'une approbation par l'équipe de gestion de projets et par un membre de l'équipe de direction de la CEO.

ICF est tenue de stocker toutes les données et de les mettre à disposition aux fins de vérification, sur demande.

Organismes communautaires

La CEO a également signé des accords avec 120 organismes communautaires pour l'aider à mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. La mobilisation de ces organismes communautaires garantit que le Programme atteint une population très large de ménages à faible revenu.

Les organismes communautaires sont rémunérés en fonction du nombre et du type de demandes à l'égard du Programme qu'ils reçoivent en un mois. Tous les montants payés aux organismes sont rapprochés des données des demandes qu'ICF a reçues de la part des organismes. Le total des montants est ensuite examiné par l'équipe de projets du Programme, puis approuvé par un membre de l'équipe de direction avant que les paiements soient autorisés. Les pistes de vérification pour tous les paiements aux organismes sont conservées dans la base de données d'ICF, conformément aux normes stipulées dans le contrat signé par ICF.

MESURES DU RENDEMENT

La CEO s'engage à adopter les principes de l'amélioration continue dans sa démarche vis-à-vis de la réglementation. La CEO a mis en place une série de mesures qui régissent son engagement auprès des consommateurs et des entités réglementées. Comme les années précédentes, la CEO effectuera dans les années à venir le suivi de son rendement en fonction de ces mesures. De plus, la CEO élaborera un ensemble de mesures pour évaluer son propre rendement en tant qu'organisme de réglementation et pour évaluer l'efficacité de ses programmes et politiques. Ces mesures seront intégrées aux futurs plans d'activités.

Les mesures actuelles de la CEO sont résumées dans le tableau suivant.

ACTIVITÉ DE LA CEO	OBJECTIF	MESURE (en %)
Appels des consommateurs	Répondre aux appels entrants dans les 20 secondes	90
Correspondance des consommateurs	Répondre à la correspondance générale dans les 10 jours ouvrables	85
Messages vocaux des consommateurs	Répondre aux messages reçus sur le répondeur avant 12 h 30 le même jour	80
Messages vocaux des consommateurs	Répondre aux messages reçus sur le répondeur après 12 h 30 le jour ouvrable suivant avant 12 h 30	80
Satisfaction des consommateurs	Note du sondage sur la satisfaction générale	80
Lettres de plaintes de consommateurs	Envoyer des lettres de suivi des plaintes au consommateur dans les deux jours ouvrables	80
Lettres de plaintes de consommateurs	Envoyer une lettre de suivi après réception d'une réponse du titulaire de permis dans les deux jours ouvrables	80
Demandes de renseignements de consommateurs	Envoyer des lettres de réponse aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables	80
Demandes de renseignements des relations avec l'industrie	Répondre aux demandes de renseignements des relations avec l'industrie dans les 10 jours ouvrables	90
Demandes relatives à la réglementation	Rendre les décisions définitives conformément aux mesures établies par le Comité de gestion (voir le tableau suivant)	80

La mesure concernant les échéanciers des décisions finales relatives aux demandes concernant la réglementation s'appuie sur les normes de rendement suivantes pour traiter les demandes.

Temps total écoulé pour prendre la décision de la CEO (jours civils) par type de demande

TYPE DE DEMANDE	PROCESSUS ÉCRIT	PROCESSUS ORAL
Franchise municipale ou certificat	90	205
Autorisation pour la construction ou désignation des installations de stockage de gaz	130	210
Forage de puits	130	210
Permis	130	210
Permis (avis à une étape)	90*	S.O.
Examen d'un avis d'intention prévu à l'article 80 ou 81 en vertu de l'article 82 (production, transmission, interdiction de répartition des droits de propriété)	170	220
Article 86 (changement de propriété ou contrôle des systèmes)	130	180
Tarifs de distribution	185	235
Tarifs de distribution (rationalisés)	140	S.O.
Dépôt de documents relatifs à l'ajustement trimestriel des tarifs – gaz	21	S.O.
Demande générale	120	170

**60 jours pour les demandes de tarifs de rachat garantis*

Source : <http://www.oeb.ca/industry/applications-oeb/performance-standards-processing-applications>

BUDGET DE 2018-2021

Résumé du budget de 2018-2021

Le budget pour la période de planification 2018-2021 s'aligne principalement sur le cadre financier approuvé établi dans le budget de 2017-2020. Le budget de 2018-2021 comprend une légère augmentation de 0,4 % pour l'exercice 2018-2019 et une augmentation de 2,4 % pour l'exercice 2019-2020, en comparaison du budget de 2017-2020. Ces augmentations découlent en grande partie de l'effectif supplémentaire.

L'effectif prévu au budget pendant la période de planification passe de 178 ETP (membres du personnel) à 192, donnée présentée ci-dessus dans la discussion relative aux ressources nécessaires pour atteindre les buts et objectifs.

Le budget de 2018-2021 (article 26 et paragraphe 12.1 uniquement) augmente chaque année pendant la période de planification afin de prendre en compte des facteurs tels que l'augmentation de la rémunération des employés et du loyer.

Le budget de 2018-2021 comprend des dépenses en immobilisation d'environ 2,9 millions de dollars d'améliorations locatives et d'équipement de bureau et audiovisuel, ainsi que dépenses de fonctionnement associées de 0,3 million de dollars relatives à la rénovation des bureaux de la CEO. Les dépenses en immobilisation et les dépenses associées du projet de rénovation sont financées à l'aide de la réserve de fonctionnement. Les rénovations nécessaires comprennent ce qui suit :

- Le réaménagement des bureaux de la CEO, et notamment des salles d'audience et de réunion publique, afin d'offrir un meilleur accès aux installations de la CEO aux consommateurs et aux intervenants, d'héberger la fonction étendue d'Affaires publiques de la CEO et d'améliorer les synergies entre les divisions et les opérations en regroupant les divisions et les services dans les mêmes locaux. Le budget de réaménagement de l'espace au cours des trois prochaines années est de 1,9 million de dollars de dépenses en immobilisation (1,7 million de dollars d'améliorations locatives, 0,15 million de dollars d'équipement audiovisuel et 0,05 million de dollars de mobilier), et les dépenses de fonctionnement associées sont de 0,2 million de dollars. La majeure partie des travaux est prévue pendant l'exercice 2019-2020 (1,8 million de dollars).
- Assurer le maintien en état des locaux existants de la CEO en remplaçant l'infrastructure vieillissante comme la moquette, le système de CVCA, le mobilier et l'équipement de bureau (qui n'a pas été remplacé depuis la première grande

rénovation des installations de la CEO en 2004) afin de veiller à ce que les bureaux soient sûrs pour les employés et les consommateurs. Le budget de maintien au cours des trois prochaines années est de 1 million de dépenses en immobilisation (0,75 million d'améliorations locatives et 0,25 million de mobilier), et les dépenses de fonctionnement associées sont de 0,1 million de dollars.

Le projet de rénovation est reflété dans le budget approuvé de 2017-2020, mais a été retardé. Ce projet sera financé à l'aide du solde de la réserve de fonctionnement de la CEO, comme il a été proposé dans le budget de 2017-2020.

À titre d'organisme autofinancé, la CEO a mis en place une réserve de fonctionnement. La réserve est ajustée chaque année. Cette réserve vise principalement à financer les opérations de la CEO en cas d'insuffisance de revenus ou de dépenses imprévues. Elle sert également à gérer les flux de trésorerie et à satisfaire aux besoins en matière de fonds de roulement. La réserve de fonctionnement peut s'élever au maximum à 20 % du besoin de financement annuel actuel de la CEO. Au cours de la période de planification 2018-2021, la réserve de fonctionnement sera de 12 à 19 %, car la CEO a l'intention d'en utiliser une partie pour financer environ 3 millions de travaux de rénovation prévus au budget de 2018-2021.

Les revenus provenant des pénalités administratives exigibles auprès des sociétés réglementées en vertu de l'article 112.5 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* ne sont pas utilisés pour réduire les coûts évalués dans le contexte du *modèle d'évaluation des coûts* de la CEO et ne sont pas inclus dans le budget de la CEO. Le fonds des pénalités administratives ne peut servir à l'interne qu'à l'appui des activités liées à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs et aux autres activités menées dans l'intérêt public.

Un taux d'intérêt de 1,1 % a été supposé pour la réserve de fonctionnement et le solde accumulé dans le fonds des pénalités administratives.

Budget lié à l'article 30

Les frais liés à l'article 30 ne sont pas pris en compte dans le budget de 2018-2021 présenté ci-après. Il s'agit des frais de processus réglementaire occasionnés dans le contexte de procédures et de processus de consultation particuliers. Ils sont récupérés auprès des entités réglementées par l'entremise des décisions d'attribution des coûts prises par la CEO relativement à ces procédures et processus. Le budget des frais liés à l'article 30 présenté ci-dessous s'élève à 6,1 millions de dollars pour l'exercice 2018-2019, à 5,5 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020 et à 5 millions de dollars pour l'exercice 2020-2021.

Unités en milliers de dollars	Budget de 2018-2021			Prévision	Données réelles
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2017-2018	2016-2017
Article 30	6 105	5 500	5 000	4 545	4 086

Certaines procédures et certains processus de consultation s'étendent sur plusieurs exercices financiers. La CEO finance ces procédures et consultations grâce à sa réserve de fonctionnement, jusqu'à ce que les coûts soient finalement recouverts en vertu de l'article 30 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*.

Budget lié au paragraphe 79.2

Les frais liés au paragraphe 79.2 sont les frais liés à la gestion du Programme d'aide aux impayés d'énergie. La *Loi de 2017 pour des frais d'électricité équitables* comprend une modification de la loi qui remplacerait le paragraphe 79.2 actuel. Si cette modification était promulguée, le nouveau paragraphe 79.2 permettrait, entre autres, à la CEO de continuer à recouvrer les coûts de gestion du Programme d'aide aux impayés d'énergie. Il permettrait le transfert de la responsabilité de la gestion du Programme d'aide aux impayés d'énergie de la CEO au ministre de la Couronne. La CEO comprend que ce transfert peut être différé pendant une période indéfinie. Par conséquent, la CEO a défini les frais liés au paragraphe 79.2 dans son budget en supposant qu'elle était responsable de la gestion du Programme d'aide aux impayés d'énergie pendant la période de planification de trois ans. Le budget lié au paragraphe 79.2 relatif aux publications, aux médias et à la publicité est de 1,5 million de dollars pour chacune des trois années indiquées dans le tableau ci-après.

Unités en milliers de dollars	Budget de 2018-2021			Prévision	Données réelles
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2017-2018	2016-2017
Paragraphe 79.2	1 500	1 500	1 500	1 650	4 280

Au cours de l'exercice 2016-2017, le paragraphe 79.2 a occasionné 4,3 millions de frais de gestion du Programme d'aide aux impayés d'énergie (publications, médias, coûts publicitaires) et des frais de mise en œuvre reportés. Des frais de publications, de médias et publicitaires continus dans le cadre du Programme d'aide aux impayés d'énergie de 1,5 million de dollars sont prévus dans le budget de 2018-2021. Les frais de mise en œuvre ont pris fin à l'exercice 2016-2017.

Budget de la CEO en 2018-2021 (article 26 et paragraphe 12.1 seulement)

<i>Unités en milliers de dollars</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Revenus :			
Recouvrement des coûts généraux	41 086	43 025	44 560
Frais de permis	402	402	402
Intérêts créditeurs	125	125	125
Revenus divers	5	5	5
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 480	1 997	1 746
Total des revenus	43 098	45 554	46 838
Dépenses :			
Salaire et avantages sociaux	31 346	33 254	34 393
Experts-conseils et professionnels	3 165	3 025	3 000
Réunions, formation et déplacement	1 161	1 121	1 120
Publications, médias et publicité	1 414	1 405	1 380
Bien-fonds	3 091	3 290	3 560
Technologies de l'information	957	963	1 131
Bureaux et administration	484	499	508
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	1 480	1 997	1 746
Total des dépenses	43 098	45 554	46 838
Dépenses en immobilisations :			
Améliorations locatives	184	2 199	50
Mobilier et équipement de bureau	101	150	50
Équipement informatique et logiciels connexes	1 508	1 370	1 320
Matériel audiovisuel	150	0	0
Total des dépenses en immobilisations	1 943	3 719	1 420
Total des quotes-parts avant rajustement	43 029	46 744	45 980
Ajustement de la réserve de fonctionnement	(459)	(2 524)	(50)
Total des quotes-parts	42 570	44 220	45 930

Résumé des prévisions pour 2017-2018

Les prévisions pour 2017-2018 établies en décembre 2017 font état d'une sous-utilisation du budget de 3 millions de dollars (environ 7 %), ce qui traduit un manque de personnel supplémentaire dû à la promotion du personnel en interne et a également des conséquences sur les frais de formation et de déplacement. Certains projets ayant un impact sur les coûts de conseil, de publication, de médias et de publicité ont été reportés sur les autres exercices afin de prendre en compte les autres priorités commerciales. Les dépenses d'améliorations locatives, liées au mobilier et similaires ont été reportées sur le budget de 2018-2021.

Prévision pour 2017-2018 (articles 26 et 12.1 seulement)

Unités en milliers de dollars	Prévision	Budget	Écart	
			\$	(en %)
Revenus :				
Recouvrement des coûts généraux	37 041	40 385	(3 344)	(8 %)
Frais de permis	402	373	29	8 %
Intérêts créditeurs	137	111	26	23 %
Revenus divers	6	5	1	20 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 172	1 106	66	6 %
Total des revenus	38 758	41 980	(3 222)	(8 %)
Dépenses :				
Salaire et avantages sociaux	28 083	30 017	(1 934)	(6 %)
Experts-conseils et professionnels	3 282	3 744	(462)	(12 %)
Réunions, formation et déplacement	849	1 169	(320)	(27 %)
Publications, médias et publicité	836	1 421	(585)	(41 %)
Bien-fonds	3 021	3 094	(73)	(2 %)
Technologies de l'information	1 051	990	61	6 %
Bureaux et administration	464	439	25	6 %
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	1 172	1 106	66	6 %
Total des dépenses	38 758	41 980	(3 222)	(8 %)
Dépenses en immobilisations :				
Améliorations locatives	126	1 860	(1 734)	(93 %)
Mobilier et équipement de bureau	47	300	(253)	(84 %)
Équipement informatique et logiciels connexes	1 370	1 550	(180)	(12 %)
Matériel audiovisuel	50	150	(100)	(67 %)
Total des dépenses en immobilisations	1 593	3 860	(2 267)	(59 %)

Total des quotes-parts avant rajustement	38 634	44 245	(5 611)	(13 %)
Ajustement de la réserve de fonctionnement	400	(2 245)	2 645	(118 %)
Total des quotes-parts	39 034	42 000	(2 966)	(7 %)

Résumé financier pour 2016-2017

Les résultats financiers de 2016-2017 ont été sous-utilisés de 1,1 million de dollars (environ 3 %). Cette sous-utilisation du budget reflète un certain nombre de facteurs, notamment : le laps de temps pour pourvoir les postes vacants, des frais de réunion et de déplacement plus bas, la sous-utilisation des services professionnels et de conseil en raison du report de certains projets, des frais supplémentaires de location plus bas et des économies en matière de dépenses administratives.

Résultats financiers en 2016-2017 (articles 26 et 12.1 seulement)

Unités en milliers de dollars	Données réelles	Budget	Écart	
			\$	(en %)
Revenus :				
Recouvrement des coûts généraux	35 995	38 013	(2 018)	(5 %)
Frais de permis	396	373	23	6 %
Intérêts créditeurs	134	111	23	21 %
Revenus divers	5	5	0	0 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	781	941	(160)	(17 %)
Total des revenus	37 311	39 443	(2 132)	(5 %)
Dépenses :				
Salaires et avantages sociaux	28 043	29 445	(1 402)	(5 %)
Experts-conseils et professionnels	2 835	3 274	(439)	(13 %)
Réunions, formation et déplacement	457	971	(514)	(53 %)
Publications, médias et publicité	839	453	386	85 %
Bien-fonds	2 829	3 047	(218)	(7 %)
Technologies de l'information	1 089	856	233	27 %
Bureaux et administration	438	456	(18)	(4 %)
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	781	941	(160)	(17 %)
Total des dépenses	37 311	39 443	(2 132)	(5 %)
Dépenses en immobilisations :				
Améliorations locatives	126	150	(24)	(16 %)

Mobilier et équipement de bureau	67	200	(133)	(67 %)
Équipement informatique et logiciels connexes	1 557	1 637	(80)	(5 %)
Matériel audiovisuel	32	0	32	100 %
Total des dépenses en immobilisations	1 782	1 987	(205)	(10 %)
Total des quotes-parts avant rajustement	37 777	40 000	(2 223)	(6 %)
Ajustement de la réserve de fonctionnement	1 129	0	1 129	100 %
Total des quotes-parts	38 906	40 000	(1 094)	(3 %)

Hypothèses concernant les ressources humaines

Le budget est prévu pour un effectif de 192 personnes à temps plein au cours de la période de planification.

La CEO a également prévu un budget correspondant à l'équivalent temps plein de 11 membres du conseil.

Soixante-quinze pour cent des postes sont syndiqués. La convention collective quadriennale signée avec la Society of Energy Professionals et actuellement en vigueur prendra fin le 31 mars 2019. Les salaires et les avantages sociaux pour les employés appartenant à l'unité de négociation s'appuient sur les dispositions de la convention collective.

Pour le personnel non représenté, la philosophie de la CEO en matière de rémunération vise le 50^e percentile de notre groupe de comparaison du marché. Ce groupe comprend les comparateurs du secteur public et, plus précisément, les comparateurs du secteur de l'énergie et d'autres organismes de réglementation. Les avantages sociaux des employés non représentés s'appuient sur un plan traditionnel, reflet de l'unité de négociation et des politiques d'entreprise.

La CEO participe au Régime de retraite de la fonction publique de l'Ontario, avec des contributions correspondantes des employés et des employeurs.

Le budget pour les rémunérations au rendement du personnel appartenant à l'unité de négociation et du personnel non représenté, y compris les personnes nommées à temps plein, est prévu conformément à la convention collective et aux plans de mesures incitatives approuvés.

Les priorités stratégiques des ressources humaines incluent l'accent sur une philosophie du recrutement visant à tirer profit des tendances émergentes liées aux médias sociaux et de la visibilité accrue de l'organisation auprès des candidats potentiels. Les stratégies de transfert de connaissances et de recrutement sont importantes pour maintenir la capacité de l'organisation, compte tenu du vieillissement de notre main-d'œuvre et du besoin de nouvelles compétences émergentes dans l'organisation.

Le perfectionnement du personnel reste une priorité; il vise à garantir que la CEO peut offrir des promotions au personnel interne, au besoin, pour qu'il endosse de nouvelles responsabilités. En se concentrant davantage sur la mobilisation des intervenants et sur un cadre d'arbitrage en évolution, des compétences nouvelles et différentes seront nécessaires.

La mobilisation des employés est un facteur clé du rendement de l'organisation et de son comportement. Un plan exhaustif sera élaboré afin d'améliorer la ligne de vision de l'organisation et d'encourager l'investissement du personnel.

Hypothèses sur l'information et les technologies de l'information

Tout comme dans le cas de nombreuses organisations axées sur les connaissances et l'information, la CEO s'appuie de plus en plus sur les systèmes et la technologie. La qualité, la fiabilité et la stabilité des applications, ainsi qu'un accès sûr sont essentiels pour assurer le fonctionnement de la CEO.

L'objectif de la CEO est de tirer parti des forces de l'information et des technologies de l'information et de veiller à ce que l'organisation dispose des capacités et de l'expertise en la matière pour accomplir son mandat et relever de nouveaux défis de manière efficace, efficiente et rentable.

Les initiatives principales d'information et de technologie de l'information de la période de planification sur trois ans comprennent l'optimisation de l'infrastructure, l'amélioration et l'utilisation intégrée accrue des offres infonuagiques, l'amélioration de la cybersécurité, l'amélioration de l'analyse et de l'établissement de rapports, la mise en œuvre de nouveaux outils pour les consommateurs, l'amélioration du site Web, l'automatisation des processus et la mise en place de mesures visant à améliorer l'accès aux audiences.

Les investissements en information et technologie de l'information pendant la période de planification visent à s'assurer de la fiabilité et de la sécurité de notre infrastructure et de nos systèmes de gestion. Ces propositions d'investissements sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Dépenses en immobilisations prévues au budget concernant l'information et la technologie de l'information, par catégorie

Année	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021
Type de dépense	Dépenses d'investissement	Dépenses d'investissement	Dépenses d'investissement
Systemes de gestion	1 260 000 \$	720 000 \$	820 000 \$
Informatique d'utilisateur final	198 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
Infrastructure	200 000 \$	450 000 \$	300 000 \$
Total	1 658 000 \$	1 370 000 \$	1 320 000 \$

PLAN DE COMMUNICATION

Contexte

Le plan d'activités 2018-2021 reflète l'orientation stratégique définie dans le récent *plan stratégique* de la CEO et soutient les travaux proposés dans le plan de mise en œuvre du Plan énergétique à long terme. Ce nouveau *plan stratégique* établit l'engagement de la CEO à moderniser son approche de la réglementation, afin de soutenir le rythme d'évolution du secteur de l'énergie. Les programmes et les activités proposés par la CEO pendant la période de planification de trois ans sont organisés autour de buts et d'objectifs stratégiques présentés dans le *plan stratégique* de la CEO :

Transformation du secteur et valeur à la consommation : Les services d'utilité publique fournissent de la valeur aux consommateurs dans un environnement changeant.

Innovation et choix du consommateur : Les services d'utilité publique et les autres participants au marché adoptent l'innovation dans leurs activités et les produits qu'ils offrent aux consommateurs.

Confiance des consommateurs : Les consommateurs ont confiance dans la supervision du secteur et dans leur capacité à faire des choix en matière de produits et de services.

Réglementation en matière d'adaptation au but : La Commission possède les ressources et les processus appropriés à l'environnement changeant.

Les programmes et activités définis dans le plan d'activités comprennent aussi bien les initiatives existantes menées dans le cadre du plan d'activités 2017-2020 que les nouvelles initiatives découlant du *plan stratégique* et de la récente directive de mise en œuvre.

Publics cibles

Les communications de la CEO au cours de la période de planification de trois ans s'adresseront aux publics internes et externes.

Les publics internes incluent les membres de la Commission et les employés de la CEO.

Les publics externes incluent les consommateurs (résidentiels, commerciaux, institutionnels et industriels), les entités que la CEO réglemente, d'autres organismes publics dans le secteur de l'énergie, des associations de l'industrie, des défenseurs des droits des consommateurs, des organismes de services sociaux, des collectivités locales, des leaders d'opinion et des médias ainsi que le ministre de l'Énergie et le personnel du Ministère.

Principaux thèmes

Plusieurs thèmes clés seront à la base des communications de la CEO. Les voici :

- La CEO peut renforcer la confiance des consommateurs dans la CEO et le secteur en montrant que la CEO demande aux services d'utilité publique de rendre des comptes, fait coïncider les intérêts des distributeurs et des consommateurs, et protège les consommateurs, notamment les plus vulnérables. La CEO crée de la valeur pour les consommateurs et le secteur en garantissant une approche intégrée et axée sur les consommateurs pour les demandes et les travaux d'élaboration des politiques.
- La CEO s'engage à assurer que son approche de la réglementation suit le rythme de l'évolution du secteur l'énergie et les attentes changeantes des consommateurs.

Activités proposées

La CEO propose d'entreprendre diverses activités de communication au cours de la période de planification de trois ans. Ces activités sont conçues pour montrer les impacts des travaux de la CEO en tant qu'organisme de réglementation économique et de protection des consommateurs.

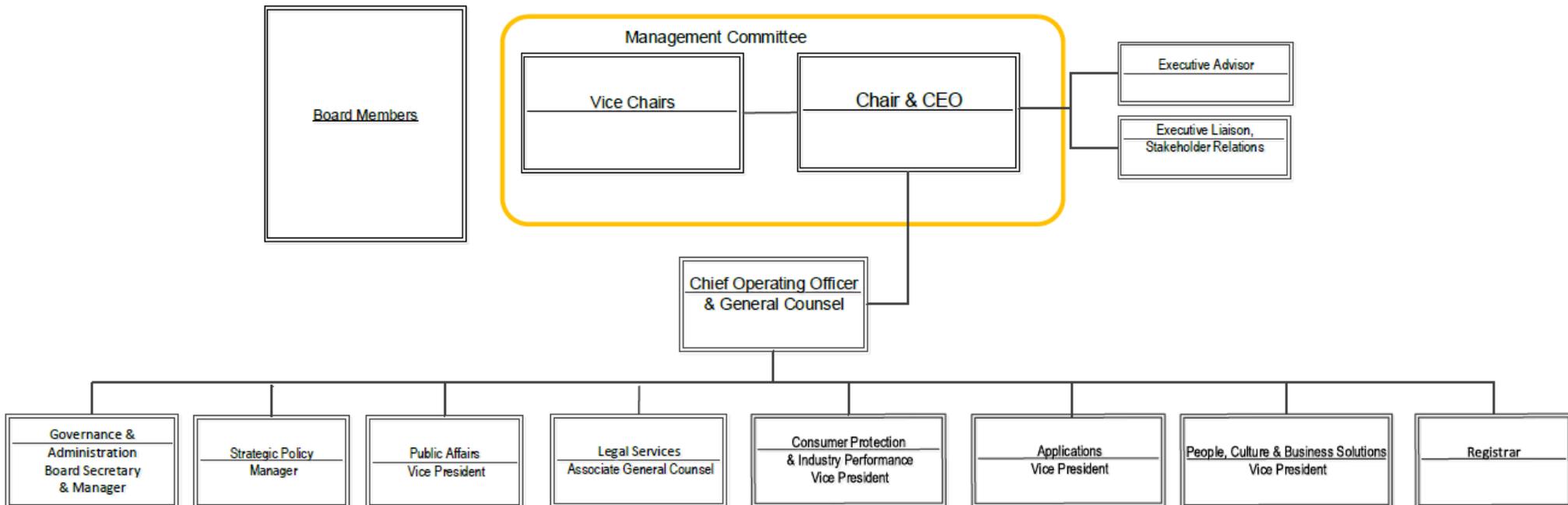
Ces activités de communication comprendront :

- Des mesures visant à renforcer la confiance des clients résidentiels et commerciaux dans la CEO et le secteur. Le degré de confiance sera mesuré à l'aide des indicateurs de référence établis lors des recherches auprès des consommateurs de 2017.
- Des programmes de communication intégrée afin de mobiliser et d'informer les consommateurs relativement aux efforts de la CEO pour protéger les consommateurs et les doter de pouvoir.

- L'extension de la portée du programme de sensibilisation du public de la CEO, afin de recueillir les opinions des consommateurs et de les intégrer à nos travaux.
- La coordination des communications axées sur le consommateur avec les tiers, y compris les organismes de services sociaux, les défenseurs des droits des consommateurs, les associations professionnelles et commerciales, les gouvernements et les représentants locaux.

ANNEXE A – ORGANIGRAMME DE LA CEO

Ontario Energy Board



ANNEXE B – REGISTRE DES RISQUES D'ENTREPRISE DE LA CEO

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
1	Politiques et supervision gouvernementales	Le volume et la complexité des nouveaux programmes et initiatives du gouvernement pourraient limiter la capacité organisationnelle de la CEO à répondre aux changements en temps opportun, ce qui aurait une incidence sur la capacité de la Commission à exécuter efficacement son rôle de réglementation.	Réglementaire	Ressources humaines	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions hebdomadaires et mensuelles avec le personnel du ministère de l'Énergie et le cabinet du ministre. - Comité de direction de la politique – point à toutes les deux semaines avec la présidente et les vice-présidents sur les progrès par rapport au plan d'élaboration des politiques et supervision des sujets ayant une importance stratégique pour la CEO. - Actualisation périodique de l'Évaluation des risques d'entreprise et du Registre des risques. - Actualisation annuelle du Plan triennal d'activités. - Réunions mensuelles de l'équipe de direction. - Réunions trimestrielles du Comité de gestion. - Réunions mensuelles des membres de la Commission. - Réunions mensuelles du Comité d'arbitrage. 	4	5	20
2	Changements législatifs ayant une incidence sur l'administration	Il se pourrait que la modification des lois, règlements, normes, codes ou	Opérationnel	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports trimestriels du commissaire à l'intégrité. - Rapports annuels du ministère de l'Énergie. - Rapports de conformité 	4	4	16

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
		directives fédérales ou provinciales ne soit pas bien adaptée aux activités de la CEO, ce qui entraînerait une non-conformité de la part de la CEO.					trimestriels de la CEO. - Vérification financière annuelle (elle inclut les remboursements des dépenses). - Participation aux consultations afin de mettre à jour les directives du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement.			
3	Évolution de l'industrie	L'évolution de l'industrie énergétique et les technologies émergentes supposent la création de nouveaux programmes, politiques et procédures de la CEO, ou la modification de ces programmes, politiques et procédures existants-	Stratégique	Processus/Technologie	Capacité	Innovation et choix du consommateur; Transformation du secteur et valeur à la consommation	- Comité de direction de la politique – point à toutes les deux semaines avec la présidente et les vice-présidents sur la surveillance des progrès par rapport au plan d'élaboration des politiques et supervision des sujets d'importance stratégique majeure pour la CEO.- Examen périodique de l'évaluation des politiques (examens du marché du gaz naturel effectués tous les trois ans avec des points annuels).- Documents de consultation.- Table ronde de consultation de la présidente.- Comité directeur pour le dialogue avec l'industrie.- Réunions avec les intervenants, le secteur et le gouvernement (respect des codes/règles prévus par la loi à propos de la Mobilisation des	3	3	9

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
							intervenants).- Comité permanent chargé des affaires de l'industrie.- Actualisation annuelle du Plan triennal d'activités.- Plan stratégique.- Handbook to Electricity Distributor and Transmitter Consolidations (guide sur la fusion des distributeurs et des transporteurs d'électricité).- Comité d'innovation.			
4	Cybersécurité	Une attaque très sophistiquée contre la cybersécurité pourrait entraîner la divulgation ou la perte de données confidentielles ou de nature délicate, ou encore l'arrêt de systèmes essentiels de gestion de l'information de la CEO.	Opérationnel	Technologie	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Directives de sécurité des TI des Services provinciaux de l'Ontario (appliquées en interne). - L'antivirus McAfee a été installé sur tous les serveurs et postes de travail de l'environnement professionnel de la CEO. - La base de données de définition de l'antivirus a été configurée de manière à être vérifiée et mise à jour automatiquement depuis les serveurs de McAfee sur Internet. - Un balayage des fichiers lorsqu'on y accède a également été configuré pour garantir que tous les fichiers sont balayés avant leur utilisation, à la recherche de maliciels éventuels. - Les TI offrent une formation aux secteurs d'activités à 	3	5	15

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
							<p>propos des exigences de la Directive de sécurité des TI. La formation inclut des vidéos pédagogiques et des instructions sur la façon d'interpréter la directive.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La direction donne de la formation au moins une fois par an. Tous les nouveaux employés doivent suivre la formation sur la cybersécurité au moment de leur accueil et de leur intégration. Une formation et des alertes ponctuelles ont également lieu en fonction du besoin et des menaces en cours. La direction interprète les directives et politiques des Services provinciaux de l'Ontario et crée des documents de formation, au besoin. - Un filtrage de la passerelle de messagerie est en place pour protéger les utilisateurs des courriels malveillants. - Une passerelle Internet est en place pour protéger les utilisateurs du trafic Internet malveillant. - Politiques des groupes Active Directory en place pour notamment contrer les attaques d'un logiciel rançonneur. - Terminer l'examen des 			

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
							recommandations relatives à la cybersécurité d'ici mars 2018, notamment : élaborer un programme de surveillance du réseau/de gestion de l'information de sécurité et des événements, un programme de gestion des menaces et des vulnérabilités, et des exercices d'ingénierie sociale.			
5	Gestion de l'information	Compte tenu de la hausse du nombre de dossiers, les aspects des processus de gestion des dossiers (physiques et numériques) qui ne sont pas suffisamment flexibles risquent de ne pas assurer l'exactitude, l'intégrité, la confidentialité, la fiabilité et l'accessibilité des données (utilisation ou accès non autorisé, divulgation accidentelle, modification ou	Opérationnel	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Les dossiers électroniques sont sauvegardés chaque nuit. - Le plan de reprise après sinistre inclut la reproduction des données et de l'infrastructure essentielle dans un emplacement secondaire, en cas de problème dans notre centre de données principal. - Les systèmes de dossiers principaux de la CEO sont Pivotal et Trim, qui sont des logiciels de série qui assurent une sécurité adéquate afin de garantir la confidentialité des données et d'éviter leur utilisation non autorisée. - Le réseau de la CEO fonctionne sur Microsoft Active Directory. - Tous les utilisateurs de la CEO doivent avoir des identifiants autorisés pour accéder aux données de la Commission. - Politique de gestion des dossiers de la CEO. 	2	3	6

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
		perte de données).								
6	Technologie	L'infrastructure risque de ne pas être suffisante pour s'adapter à l'évolution des besoins technologiques ou de ne pas être en mesure d'assurer la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.	Opérationnel	Technologie	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Mises à jour annuelles des TI, plan triennal des TI. Ce plan est conforme au plan d'activités de la CEO pour garantir que les TI sont capables de répondre aux nouvelles initiatives de la CEO. - Le plan des TI utilise une démarche de gestion de l'actif fondée sur les risques afin de garantir que l'actif est tenu à jour et qu'il peut suivre l'évolution des technologies. - Mise à niveau récente des serveurs. 	1	3	3
7	Gestion des fournisseurs	Il est possible que des fournisseurs ne respectent pas les accords sur les niveaux de service et les normes de rendement, ou ne protègent pas les renseignements confidentiels ou de nature délicate, ce qui pourrait compliquer le processus visant à attirer rapidement des	Opérationnel	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Accord de la CEO – Clause 15.0 sur l'inspection et la garantie. - Accord de la CEO – Clause 17.0 sur la résiliation. - Exigence de signature du bon de commande (conditions générales). - Processus d'accueil et d'intégration puis de débarquement des experts-conseils. - Création d'une clause de transmission à l'échelon supérieur. 	1	3	3

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
		ressources qualifiées, sans conflit.								
8	Conformité des titulaires de permis	Le non-respect des règlements, des lois ou des décisions de la CEO par les titulaires de permis pourrait ne pas être détecté ou ne pas être géré correctement.	Opérationnel	Processus	Capacité	Confiance des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques du Centre des relations avec les consommateurs. - Processus de gestion des plaintes. - Comité d'examen de la conformité. - Cadre d'évaluation de la conformité fondé sur les risques. - Rapports de conformité trimestriels de la CEO. - La conformité et l'application de la loi sont soumises à plusieurs niveaux d'examen minutieux. - Code de conduite des détaillants et des agents de commercialisation. - Programme de vérification du secteur et de l'industrie. 	2	4	8

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
9	Succession	En raison de la perte de membres clés du personnel, d'un bassin limité de candidats qualifiés parmi lesquels recruter et des modifications des exigences à mesure que l'industrie évolue, la CEO risque de ne pas avoir suffisamment d'employés dotés des compétences, de l'expertise ou des capacités adéquates.	Opérationnel	Ressources humaines	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes sur le degré d'implication des employés et plans d'amélioration. - Politiques des RH – entretiens de départ confidentiels; plans annuels d'apprentissage et de perfectionnement; priorité à la promotion en interne; plans de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels ou attractifs; évaluations annuelles du rendement (pour la sélection des postes à pourvoir en interne); modèles de compétences de la direction et du personnel; évaluations des comportements; descriptions de postes. - Mesure trimestrielle des taux de roulement. - La planification de la relève comme composante de la gestion du rendement. 	2	3	6
10	Capacité organisationnelle	Les capacités de dotation (compétences et aptitudes) et les moyens risquent d'être insuffisants pour mettre en œuvre de nouveaux programmes et initiatives.	Opérationnel	Ressources humaines/Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Programme de gestion (transfert) des connaissances. - Examen du plan des effectifs (offre et demande et analyse des écarts). - Planification opérationnelle (par secteur d'activités). - Recours régulier à des experts-conseils pour augmenter les effectifs. - Plan de succession. - Plans annuels d'apprentissage et de perfectionnement 	3	4	12

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
							individuels. - Actualisation annuelle du Plan triennal d'activités.			
11	Communications externes	Selon la qualité ou l'intégralité des renseignements communiqués aux consommateurs et aux participants du marché, il est possible que les consommateurs ne soient pas correctement informés, ce qui aurait une incidence sur leur capacité à bien comprendre les questions énergétiques.	Réputation	Processus	Capacité	Confiance des consommateurs	- Table ronde de consommateurs. - Cadre de mobilisation des consommateurs y compris des réunions communautaires et des démarches améliorées pour recueillir l'avis des clients dans le processus d'arbitrage. - Fonction des Affaires publiques. - Plan de communication stratégique. - Programme de gestion des médias. - Programmes de sensibilisation et d'éducation de la CEO. - Processus de gestion des plaintes du Centre des relations avec les consommateurs. - Refonte du site Web.	4	3	12

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
12	Continuité des activités	Les catastrophes naturelles ou les événements imprévus entraînent une interruption des activités de la CEO.	Opérationnel	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'intervention d'urgence. - Plan de reprise après sinistre des TI. - Essais annuels de simulation des plans. - Examen annuel du taux acceptable de reprise des activités de la CEO. - Assurance en cas d'interruption d'activité. - Examen des assurances. 	1	4	4
13	Gestion financière	Le budget financier n'est peut-être pas conforme au plan stratégique, ce qui pourrait entraîner des dépenses inadaptées ou l'incapacité à affecter efficacement les ressources pour exécuter le mandat de la CEO.	Financier	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Projections mensuelles des flux de trésorerie. - Examen du modèle d'évaluation des coûts. - Processus annuel du budget financier. - Gestion mensuelle des rapports financiers. - Examens trimestriels des résultats financiers et des prévisions par le Comité de gestion. - Processus annuel du plan d'activités stratégique. 	2	2	4

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risques	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Défis stratégiques	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
14	Rapports financiers	Compte tenu des attentes et exigences de plus en plus grandes en matière de transparence financière et de production de rapports, il est de plus en plus compliqué de s'assurer que les contrôles internes sur les rapports financiers sont correctement conçus ou qu'ils fonctionnent efficacement pour offrir l'assurance raisonnable que les produits financiers sont exacts, fiables et opportuns.	Financier	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques et procédures documentées. - Processus documentés. - Supervision active de la gestion, y compris le Comité de gestion. - Vérification externe annuelle. - Rapport financier mensuel à la direction. - Vérifications internes. 	2	2	4
15	Gestion des risques	Il est possible que les processus visant à repérer, évaluer, gérer et régir efficacement les risques ne s'adaptent pas suffisamment rapidement pour répondre à l'évolution de l'industrie et aux politiques publiques changeantes, ce qui entraînerait une incapacité à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels.	Opérationnelle	Processus	Capacité	Réglementation en matière d'adaptation au but	<ul style="list-style-type: none"> - Actualisation périodique de l'Évaluation des risques d'entreprise et du Registre des risques. - Vérification annuelle du plan d'activités. - Plan de vérification interne annuelle. - Politiques, processus et procédures documentés. - Une évaluation des risques oriente les processus de planification opérationnelle. 	2	4	8

Likelihood - the probability of the risk occurring, after considering mitigating controls.	
1	There is very little chance of the risk occurring.
2	There is little chance of the risk occurring.
3	There is a moderate chance of the risk occurring.
4	There is high chance of the risk occurring.
5	There is very high chance of the risk occurring.
Impact - the extent to which this risk could adversely affect the OEB's ability to satisfy their mandate.	
1	Occurance of the risk will not have a material impact on the OEB's ability to satisfy their mandate.
2	Occurance of the risk may have some impact on the OEB's ability to satisfy their mandate.
3	Occurance of the risk may impair the OEB's ability to satisfy their mandate.
4	Occurance of the risk will impair the OEB's ability to satisfy their mandate.
5	Occurance of the risk will inhibit the OEB from satisfying their mandate.
Score - the product of likelihood and impact.	
1 - 4	This risk poses little-to-no chance of impacting the OEB's ability to satisfy their mandate.
5 - 10	This risk poses a small chance of impacting the OEB's ability to satisfy their mandate.
11 - 18	This risk poses a moderate chance of impacting the OEB's ability to satisfy their mandate.
19 - 25	This risk poses a high chance of impacting the OEB's ability to satisfy their mandate.

