

**Ministry of Energy,  
Northern Development  
and Mines**

Office of the Minister

77 Grenville Street, 10<sup>th</sup> Floor  
Toronto ON M7A 2C1  
Tel.: 416-327-6758

**Ministère de l'Énergie,  
du Développement du Nord  
et des Mines**

Bureau du ministre

77, rue Grenville, 10<sup>e</sup> étage  
Toronto ON M7A 2C1  
Tél. : 416 327-6758



Le 1<sup>er</sup> octobre 2020

M. Richard Dicerni,  
Président  
Commission de l'énergie de l'Ontario  
2300 rue Yonge, 27<sup>e</sup> étage  
case postale 2319  
Toronto (Ontario) M4P 1E4

M. Dicerni,

Je vous félicite pour votre nomination au poste de président du conseil d'administration de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO). Conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement de l'Ontario établie par le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement, je vous remets par la présente une lettre de mandat visant à établir mes attentes quant aux priorités en matière de service et de rendement de la CEO pour l'année à venir. Je continuerai d'utiliser des lettres de mandat pour vous tenir informé des priorités du gouvernement pour le secteur de l'énergie et de mes attentes quant à la CEO au cours des prochaines années.

Les organismes provinciaux comme la CEO sont tenus de servir au mieux les intérêts des Ontariennes et des Ontariens en exécutant leur mission conformément aux priorités générales du gouvernement. Cette lettre de mandat me donne l'occasion de vous communiquer ces priorités, dont le but est de promouvoir une bonne gouvernance et un bon rendement dans les domaines suivants :

- Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses;
- Transparence et responsabilisation;
- Gestion des risques;
- Gestion des effectifs;
- Collecte de données; et
- Prestation de services en ligne et service à la clientèle.

Davantage de renseignements sur les priorités du gouvernement seront communiqués à la directrice générale.

.../suite

Ces priorités générales concordent avec la transformation qui sera entreprise par la CEO et avec les recommandations du Comité consultatif d'experts pour la modernisation de la CEO (le comité). Votre leadership au sein du comité jette les bases du travail que vous entamerez conjointement avec le nouveau conseil d'administration, la directrice générale, le commissaire en chef et le personnel de la CEO.

Éclairée par la mission du comité, cette lettre de mandat me permet de partager avec vous ma vision pour une CEO modernisée, à savoir, un organisme qui a gagné la confiance de la communauté réglementée, du public qu'il sert et des représentants de la population auxquels il doit rendre compte. La CEO doit aspirer à renforcer la confiance du public, à promouvoir la transparence et la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel, à réduire le fardeau réglementaire et à assurer l'optimisation des ressources pour la population de l'Ontario, tout en préservant l'intégrité du processus d'arbitrage indépendant. Je sais que la CEO sera guidée par le rapport du comité pour la période à venir. À mesure de ses progrès, la CEO doit également déterminer des moyens d'améliorer son processus de planification et de réponse aux situations d'urgence comme la COVID-19.

Depuis la présentation du projet de loi 87 en mars 2019, la *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité*, le gouvernement a été à l'écoute des parties prenantes et a porté une attention particulière aux questions opérationnelles et stratégiques spécifiques dont nous attendons la résolution par la CEO avec impatience. Le *Rapport « Ce que nous avons entendu »* du comité répertorie bon nombre de ces intérêts en matière de politiques. Davantage de renseignements sur ce que je considère comme les priorités d'une CEO modernisée figurent dans l'annexe du présent courrier. En tant que président, il vous appartient de définir la meilleure façon d'orienter et de soutenir la directrice générale tout au long de ce travail indispensable. La nouvelle direction évaluera les ressources disponibles et tiendra compte des priorités énoncées dans cette lettre, en fixant le calendrier et les approches adéquates pour aller de l'avant. Ensemble, nous avons mis en place un programme ambitieux pour la CEO.

J'estime que le premier plan d'activités adopté par le conseil d'administration couvrant la période de planification 2021-2024 ne sera qu'un début. Je comprends et je m'attends à ce que le conseil d'administration et la directrice générale devront faire des choix dans le but de poursuivre votre démarche, et que ces priorités ne peuvent pas être traitées toutes en même temps. Je pense que l'adoption rapide d'indicateurs clés de rendement pertinents, l'engagement efficace des intervenants et la création de plans sur le capital humain aideront le conseil d'administration à comprendre les activités actuelles de la CEO et à établir les attentes, tandis que la CEO s'emploie à poursuivre une dynamique de modernisation à long terme.

J'aimerais que vous me fassiez part à l'occasion des progrès accomplis par la CEO, en particulier en ce qui concerne les modifications présentées par le commissaire en chef pour accroître l'efficacité du processus d'arbitrage. Les intervenants devront également être tenus informés et consultés de manière significative à mesure que la CEO poursuit ces efforts. Ils fourniront des conseils et des suggestions pour aborder ces priorités, et je vous invite, vous et votre équipe, à faire appel à leur expertise.

.../suite

J'ai chargé mes collaborateurs au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) de fournir un appui à la CEO tandis que votre organisme entreprend ses travaux. La CEO et le Ministère devront travailler étroitement pour renouveler le protocole d'entente conclu entre la CEO et le Ministère, conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations. Je demanderai au personnel du Ministère de produire des mises à jour trimestrielles sur les progrès réalisés par la CEO et je compte sur cette dernière pour entretenir de bonnes communications.

Comme l'a reconnu le comité, une réglementation prudente du secteur de l'énergie ne se limite pas à l'établissement de tarifs justes et à l'autorisation d'investissements en capital appropriés. Il s'agit également de servir les Ontariennes et les Ontariens, de protéger les intérêts des consommateurs et de veiller à ce que le système énergétique demeure fiable et durable. Aujourd'hui, ces objectifs sont plus importants que jamais.

Je me réjouis de collaborer avec vous en votre qualité de président de la CEO. Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Cordialement,



L'honorable Greg Rickford  
Ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines

- c. Stephen Rhodes, sous-ministre, Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines
- Carolyn Calwell, sous-ministre adjointe, Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines
- Susanna Zagar, directrice générale, Commission de l'énergie de l'Ontario
- Jennifer Kacaba, secrétaire générale, Commission de l'énergie de l'Ontario

## **ANNEXE : Priorités pour une CEO modernisée**

Afin de renforcer la confiance du public, de promouvoir la transparence et la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel, de réduire le fardeau réglementaire, et d'assurer l'optimisation des ressources pour la population de l'Ontario, le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines s'attend à ce que la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) donne la priorité aux mesures énumérées ci-dessous, qui promeuvent les principes de l'excellence réglementaire et les priorités de notre gouvernement. Ce faisant, la CEO s'efforcera d'affecter efficacement ses ressources pour devenir un organisme de réglementation de l'énergie de premier ordre, et de mener ses activités conformément aux priorités générales du gouvernement pour les organismes provinciaux.

La CEO s'attachera à mettre en œuvre ces priorités tout en équilibrant les efforts déployés pour surmonter les difficultés liées à la COVID-19. De plus, la CEO procédera à des consultations régulières auprès des intervenants en ce qui concerne tous les volets de sa mission. La CEO doit veiller à ce que les intervenants des secteurs de l'électricité et du gaz naturel comprennent le fonctionnement de la nouvelle structure de gouvernance, et démontrer que les contributions des parties prenantes représentent un maillon essentiel de l'établissement des priorités du plan d'activités, de l'élaboration des politiques de la CEO et de la mesure du rendement.

**Indépendance et responsabilisation** – Renforcer la confiance dans la CEO par la mise en place d'une réforme de la gouvernance

1. Promouvoir l'ouverture et la transparence, une certaine souplesse dans les méthodes employées, et la prise en compte des conseils formulés par les intervenants comme caractéristiques clés de la culture organisationnelle de la CEO.
2. Mener une planification stratégique et opérationnelle de façon à soutenir la capacité de l'organisme à aborder les enjeux qui se posent au secteur de l'énergie, en veillant à ce que les initiatives décrites dans les prochains plans d'activités soient suffisamment détaillées pour expliquer les raisons de leur mise en place, leur objectif et la mesure du succès.
3. S'assurer que la gouvernance et les rôles et responsabilités opérationnels sont clairement définis, et que le conseil d'administration, la directrice et le commissaire en chef utilisent les outils disponibles pour garantir l'adoption efficace de la nouvelle structure de gouvernance.
4. Veiller à ce que la CEO mène ses activités conformément aux attributs d'un organisme de réglementation de premier ordre et aux priorités générales du gouvernement pour les organismes provinciaux.
5. Renforcer des protocoles efficaces d'action et de communication au sein de l'organisme qui soutiennent l'indépendance du processus d'arbitrage.

**Certitude et efficacité** – Promouvoir l'efficacité opérationnelle, rechercher des gains d'efficacité et réduire le fardeau réglementaire

6. Élaborer un plan pour renforcer l'efficacité et l'indépendance des processus d'arbitrage. Le plan doit comprendre des directives précises pour aider les commissaires à administrer des audiences efficaces tout en s'assurant que les règles de justice naturelle sont prises en compte. Une prévision de la charge de travail et des besoins en ressources doit également être tenue et mise à jour régulièrement.
7. Définir des indicateurs clés de rendement solides et fondés sur les résultats dans les domaines suivants, sans toutefois s'y limiter :
  - i. Délais du cycle décisionnel, accompagnés d'un engagement à mettre en application les normes de service et à fournir aux entités réglementées une certitude quant à la durée nécessaire pour traiter une demande;
  - ii. Satisfaction des intervenants à l'égard des processus de la CEO tels que les consultations, l'arbitrage et les activités stratégiques; et
  - iii. Excellence organisationnelle, y compris l'efficacité financière et la mobilisation des employés.
8. Élaborer des politiques claires concernant le recours aux processus de consultation, comme les audiences générales ou les réunions sur invitation.
9. Passer en revue les processus liés aux intervenants pour cibler les possibilités de gains d'efficacité, en veillant à ce que ces processus offrent un avantage considérable tout en représentant l'opinion des consommateurs concernés dans les procédures de la CEO.
10. Mettre au point et tenir à jour un plan sur le capital humain afin de définir les besoins de l'organisme en matière d'expertise, d'expérience et de compétences.
11. Mener un bilan financier complet pour s'assurer que les dépenses sont en adéquation avec la réalisation des priorités de la CEO. Ce bilan portera sur les activités en cours, ciblera les possibilités d'accroître la productivité et l'optimisation des ressources, et évaluera les activités d'engagement du public menées par la CEO, susceptibles de favoriser une réduction des coûts.
12. Atténuer le fardeau réglementaire sur les titulaires de permis, à savoir le nombre d'exigences en matière de déclaration et de gestion d'entreprise pour les sociétés de distribution locales et les services publics de gaz naturel.
13. Continuer d'adopter une approche de travail principalement numérique, en poursuivant les efforts déployés pour s'orienter vers un dépôt des demandes à la CEO uniquement en ligne.
14. Envisager une politique relative aux systèmes de fixation aux poteaux lorsque des occasions de mieux servir les régions actuellement mal desservies se présentent.

15. Promouvoir des améliorations du rendement pour les services publics réglementés et permettre l'adoption efficace et peu coûteuse d'innovations et de nouvelles technologies.
16. Rendre compte publiquement, par l'intermédiaire du Rapport annuel de la CEO, des moyens mis en place par l'organisme pour simplifier et rationaliser les pratiques et les procédures qui limitent le fardeau et apportent une valeur ajoutée aux consommateurs.
17. Réformer les processus d'établissement des règlements et des codes afin d'accorder un rôle plus important aux intervenants, en tenant compte d'une approche axée sur la rentabilité.