

Remarks and Speaking Notes

Allocution de Carolyn Calwell, directrice générale de la CEO

Conférence sur l'énergie de l'Ontario

13 octobre 2026

[SEUL LE PRONONCÉ FAIT FOI]

Merci, Jim, pour cette aimable présentation.

Et merci à Vince et à Colin de m'avoir invitée à prendre la parole lors de la conférence cette année encore.

L'avantage de prendre la parole cet après-midi, c'est que j'ai eu un peu de temps pour réfléchir à ce que le premier ministre Doug Ford a dit ce matin.

Et les messages que nous avons entendus de la part d'autres dirigeants politiques et du secteur de l'énergie.

Ce que j'entends – et je ne doute pas que vous l'entendiez aussi –, c'est...

- Le besoin de croissance et d'investissement dans le secteur de l'énergie
- L'inquiétude suscitée par le commerce et la géopolitique...
- et, plus que jamais, une convergence de vues et un optimisme quant à ce que nous devons faire.

J'ai pris la parole devant vous l'automne dernier, alors que j'étais officiellement directrice générale de la CEO depuis moins d'un mois.

Je vous ai dit qu'à mesure que s'accélérait le rythme des changements dans le secteur de l'énergie – et pour donner suite à la directive relative au Plan énergétique intégré que nous avait transmise le ministre – la CEO devait changer sa façon de penser et de travailler.

C'est ce que nous avons fait.

Nous avons commencé à travailler de façon plus intégrée, en rassemblant l'expertise de l'ensemble de notre organisation autour de priorités communes.

Nous avons créé des portefeuilles interdivisionnels pour les initiatives stratégiques liées aux RED, à la planification, à la rémunération des services publics et à la simplification des raccordements.

Nous avons respecté tous les délais prescrits par la directive...

- o ...Plus récemment, avec notre rapport présenté au ministre sur un projet de cadre de coordination gaz-électricité, le 29 septembre.
- o Et je suis fier de dire que 16 des 19 éléments qui nous avaient été confiés sont terminés. Mais qui les compte?

Et, dans divers dossiers, nous avons jeté les bases de la prochaine étape.

Le respect des engagements pris dans le cadre du PEI était important, mais ce n'était qu'un point de départ.

Dans nos dossiers stratégiques, l'accent est passé de la mise en place des fondations à la mise en œuvre.

Et l'examen et le règlement des dossiers par les commissaires dans le cadre de l'arbitrage se poursuivent.

Tout cela afin de contribuer à faire en sorte que le système énergétique soit construit au rythme qu'exige la croissance...

... tout en conciliant la protection des intérêts des clients avec la réalisation des autres objectifs énoncés dans notre législation.

Pour la CEO, la réussite se traduit par un système énergétique ontarien :

- o où les investissements sont effectués au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires,
- o où tant les décisions de la CEO que les processus des services publics sont plus prévisibles,
- o et où les clients peuvent avoir l'assurance que les investissements qu'ils financent procureront une valeur durable.

Comme toutes les personnes présentes dans cette salle peuvent le constater, l'accélération s'est poursuivie depuis l'an dernier.

Le premier ministre et le ministre de l'Énergie et des Mines ont été très clairs : l'énergie est la pierre angulaire de la politique industrielle de l'Ontario.

Cela signifie d'importants investissements dans des projets énergétiques.

Beaucoup d'investissements.

La troisième ligne de Toronto, projet dirigé par la SIERE, en est un bon exemple.

Ce projet d'envergure ajoutera 900 mégawatts de nouvelle capacité à la RGT grâce à une ligne sous-marine à haute tension en provenance de Bowmanville.

La semaine dernière, la CEO a invité les parties intéressées à participer à un webinaire que nous animons sur la façon dont notre cadre réglementaire s'intégrera au contrat d'approvisionnement de la SIERE.

Les précisions que nous pouvons fournir devraient aider le projet à progresser aussi rapidement et harmonieusement que possible. Nous sommes tous d'accord : Il n'y a pas de temps à perdre.

L'autre réalité est le coût financier de l'augmentation de la capacité et les répercussions de celle-ci sur les clients.

La capacité des consommateurs à assumer les coûts de l'énergie est de plus en plus limitée en raison de l'instabilité de la conjoncture économique, de la hausse du coût de la vie et des pressions liées aux échanges commerciaux.

Les propres données de la CEO montrent que la demande d'aide destinée aux personnes à faible revenu a considérablement augmenté.

Nous administrons le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité (POAFE), qui, comme vous le savez, est un programme visant à rendre l'électricité plus abordable.

L'an dernier, il a aidé en moyenne 13 % plus de ménages admissibles que l'année précédente, soit plus de 284 000 ménages.

Il y a aussi le Programme d'aide aux impayés d'énergie, qui aide les clients à éviter les débranchements.

Ce programme a également connu une croissance de 13 %, pour atteindre plus de 23 000 ménages au cours de l'année civile 2025.

La croissance de ces programmes est un indicateur qui doit continuer d'être pris en compte dans nos calculs.

C'est pourquoi nous examinons attentivement les outils et les leviers dont nous disposons pour contribuer à gérer les pressions sur la capacité de payer, tout en continuant de soutenir les investissements dont l'Ontario a besoin.

En adoptant une approche ouverte et sans contraintes, nous avons cerné de nombreux leviers d'action susceptibles de favoriser l'abordabilité.

Nous avons ramené la liste aux mesures auxquelles il nous semble pertinent de donner suite à ce stade.

Nous collaborons avec le ministère de l'Énergie et des Mines pour veiller à ce que ces leviers soient intégrés aux discussions.

Il n'y a pas de solution unique, mais l'abordabilité doit faire partie de la rigueur qui guide chacune de nos décisions.

Nous vivons une époque marquée par des forces opposées, voire des tensions.

Ensemble, nous devons favoriser la croissance économique, soutenir l'initiative « Acheter ontarien » et renforcer notre réseau électrique...

Parallèlement, il faut protéger les consommateurs d'électricité et de gaz naturel, et les coûts ne peuvent pas augmenter indéfiniment.

Le rôle de la CEO est clair :

Être un organisme de réglementation de confiance qui soutient la croissance de l'économie ontarienne et contribue à assurer une énergie sûre, fiable, abordable et sécurisée...

Anticiper le changement, catalyser le progrès et façonner l'avenir énergétique de l'Ontario afin de permettre une prospérité durable.

Aujourd'hui, je souhaite expliquer comment la CEO s'emploie à réaliser cet objectif en mettant l'accent sur des principes fondamentaux :

- Un processus décisionnel moderne, transparent et adapté aux besoins
- Mise en œuvre intégrée des politiques
- Et en échangeant avec vous et avec vos organisations, de façon à ce que ces échanges contribuent concrètement à notre travail.

L'indépendance de la prise de décision est au cœur du travail de la CEO.

Notre indépendance décisionnelle est établie par la loi, les structures de gouvernance et les pratiques du droit administratif.

Cela contribue à garantir une prise de décision équitable, transparente et fondée sur des données probantes.

Cela donne aux consommateurs et aux investisseurs l'assurance que les décisions seront prises en fonction de leur bien-fondé.

Et cela contribue à l'acceptabilité sociale dont les services publics ont besoin, surtout lorsqu'ils envisagent de réaliser des projets d'envergure.

Les commissaires indépendants de la CEO statuent sur les demandes en se fondant sur le dossier public, appliquent le droit pertinent et évaluent les éléments de preuve dont ils disposent.

L'indépendance protège l'intégrité du processus décisionnel.

C'est le cas depuis la création de la CEO en 1960.

Nous ne pouvons pas rester immobiles et devons être à l'écoute de vos commentaires sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Nous le faisons en renforçant la **transparence**, l'**accessibilité** et la **rigueur** du processus décisionnel.

La transparence a motivé la création de notre Tableau de bord de l'arbitrage, publié pour la première fois il y a cinq ans.

Nous avons atteint nos objectifs : 85 % des décisions des comités et 98 % des décisions déléguées ont été rendues dans les délais prévus ou plus tôt.

Et 75 % de toutes les décisions ont été rendues plus tôt que prévu.

Nous n'avons pas atteint les cibles pour deux décisions relatives au renouvellement de concessions municipales de gaz naturel, qui comportaient des considérations communes.

- o Cela a nécessité une coordination et du temps supplémentaire.

Et c'est un bon exemple de la complexification des instances et de l'émergence de nouvelles questions.

Cela peut prolonger la procédure, puisqu'il faut veiller à ce que les avis soient dûment communiqués, que les parties puissent examiner pleinement les éléments de preuve et que les personnes intéressées aient la possibilité d'être entendues.

Parallèlement, nous savons que le respect des délais est important et que les services publics doivent savoir avec certitude quand une décision sera rendue.

Nous nous étions déjà engagés à améliorer la façon dont nous faisons le suivi des coûts réglementaires, les analysons et en rendons compte...

C'est pourquoi, plus tôt cette année, nous avons lancé notre Tableau de bord de l'arbitrage.

Cette ressource présente, dans un seul document public, les frais liés aux demandes, les frais des intervenants et les frais d'arbitrage de la CEO.

Au fil du temps, ces renseignements nous aideront à comprendre et à gérer les coûts réglementaires, ainsi qu'à repérer des occasions d'améliorer notre efficacité.

Permettez-moi de souligner quelques autres initiatives qui favorisent la transparence :

- o Notre prévision des demandes importantes, mise à jour en avril, présente les demandes d'envergure et exigeantes en ressources que nous prévoyons recevoir au cours du présent exercice.
 - Cela vous donne une idée de ce que nous avons à traiter et vous permet de suivre les dossiers qui pourraient vous intéresser.

- Notre processus destiné aux petits distributeurs, mis en place en décembre dernier, rend les demandes fondées sur le coût du service plus proportionnées pour les petits distributeurs.
 - Une réunion préliminaire consacrée aux questions en litige permet de cibler l'instance, ce qui peut réduire ou éliminer la communication préalable ou orienter directement vers un règlement des affaires qui s'y prêtent.
- Nous avons également mis à jour les Règles de pratique et de procédure afin de tenir compte de l'utilisation de l'IA dans la préparation des documents à déposer.
 - Sur ce dernier point, je crains que nous ne soyons déjà en décalage avec notre obligation de déclarer l'utilisation de l'IA dans l'élaboration des documents.
 - Bien que motivés par un souci de transparence, les usages de l'IA vont déjà largement au-delà de la simple aide à la préparation des documents à déposer.
 - Nous devons poursuivre les discussions avec vous à ce sujet.

Tout comme la transparence, **l'accessibilité** est essentielle à un processus décisionnel moderne et adapté à sa finalité.

L'accessibilité passe notamment par le fait de rendre les lignes directrices réglementaires plus faciles à trouver, à comprendre et à appliquer.

Notre projet d'orientation réglementaire fera précisément cela.

Notre objectif est de simplifier et de centraliser l'accès aux directives de la CEO sur l'éventail des questions réglementaires, afin que vous n'ayez pas à fouiller dans nos archives pour comprendre nos attentes.

Notre commissaire en chef, Damien Côté, participe activement à ces travaux et souhaite obtenir des résultats à court terme.

Être accessible, c'est aussi veiller à ce que :

- Les sociétés de distribution locale (SDL) sondent les préférences et les préoccupations des consommateurs, et les clients savent comment participer aux demandes.
- Les intervenants représentant les entreprises et les personnes touchées par les demandes aient leur place dans la salle.

- Et que les communautés autochtones bénéficient du soutien nécessaire pour participer de manière significative aux instances de la CEO lorsque leurs droits et leurs intérêts sont touchés.

Ce sont là autant de domaines dans lesquels la CEO s'emploie activement à favoriser l'accessibilité...

... la légitimité de notre processus exige que nous continuions d'agir ainsi.

Les sondages réalisés par des firmes comme **Innovative Research de Greg Lyle** montrent qu'un processus réglementaire ouvert et inclusif contribue à l'acceptabilité sociale des investissements que les services publics doivent réaliser pour assurer l'avenir énergétique de l'Ontario.

Les processus décisionnels actuels doivent également être **rigoureux** dans l'utilisation du temps des participants et des ressources financées par les clients.

Je le sais – puisque vous me l'avez dit – : une gestion efficace des dossiers a une incidence importante sur le déroulement de nos instances.

Je tiens à vous assurer que nous sommes déterminés à renforcer notre équipe de gestion des dossiers.

Le personnel de la CEO joue un rôle essentiel dans l'examen et la rationalisation des demandes de renseignements ainsi que dans l'évaluation des frais des intervenants.

Pour que cette fonction soit exercée efficacement, les nouveaux membres du personnel bénéficient de séances de formation et du mentorat de membres du personnel chevronnés.

Nous avons mis en place un modèle de cogestion pour les instances de plus grande envergure et plus complexes.

Nous avons également récemment réexaminé notre modèle dit « à deux chapeaux », en place depuis 20 ans, dans le cadre duquel les membres du personnel appuient les commissaires tout en comparaissant devant eux pour représenter l'intérêt public.

- Notre analyse a révélé que ce modèle fonctionne et qu'il est juridiquement solide.
- Cependant, notre documentation doit être actualisée, et notre personnel ainsi que nos commissaires doivent recevoir une formation afin de mieux comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs limites.
- Ce travail se déroulera donc au cours de l'automne.

Vous avez également été nombreux à me dire qu'un processus réglementaire rigoureux n'a pas à être inutilement conflictuel.

Je trouve préoccupant que le personnel des services publics ressorte des processus de la CEO en se sentant personnellement attaqué et découragé.

À cette fin, j'ai discuté avec certains d'entre vous de la création d'un code de conduite applicable aux fonctions d'arbitrage.

Il définirait plus clairement les attentes en matière de participation efficace et respectueuse.

De plus, les attaques ad hominem inutiles et, franchement, inacceptables, seraient évitées.

- Nul besoin d'être odieux pour mener un contre-interrogatoire efficace.

Mon objectif est que les membres du personnel de la CEO se sentent à même de faire respecter ce code de conduite et de veiller à ce que toutes les étapes de notre processus se déroulent – oui, avec rigueur – dans la plus grande courtoisie.

C'est ce que j'attends de toute personne qui franchit les portes de la CEO.

Ensemble, ces améliorations devraient clarifier les attentes et nous faire progresser vers un meilleur processus.

La mise en œuvre intégrée des politiques est le deuxième principe fondamental sur lequel je souhaite me pencher.

Je vais ici parler des travaux de la CEO concernant la **planification**, les **investissements dans le réseau** et les **mesures incitatives destinées aux services publics**.

Tout d'abord, je souhaite parler de certains changements apportés aux processus internes de la CEO.

Vous m'avez fait part du fait que la CEO élabore des politiques mûrement réfléchies et tournées vers l'avenir, mais qu'elles ne sont souvent pas appliquées dans le cadre du processus décisionnel.

En réponse, nous avons créé en interne de nouvelles structures décisionnelles qui incarnent ce que j'appelle « Une CEO ».

Nous tenons désormais une seule réunion hebdomadaire du comité de direction pour discuter conjointement de la politique réglementaire et des activités décisionnelles, nos meilleurs experts y échangeant des renseignements et des points de vue.

Cela réunit les commissaires et le personnel, véritablement pour la première fois depuis la modernisation de la CEO en 2020.

Cela permet de mettre en commun des renseignements provenant de différents points de vue. Cela garantit également que nous partageons tous le même contexte général plus large en matière de politiques publiques et d'environnement.

Pour être honnête, cela a suscité des débats animés...

...par exemple, sur le mandat de la CEO de « réglementer le secteur de l'électricité de manière à soutenir la croissance économique ».

Cela favorisera la cohérence de l'approche de la CEO et l'harmonisation de nos activités.

En ce qui concerne la **planification coordonnée**, plusieurs initiatives sont en cours.

Découlant directement du Plan énergétique intégré, notre forum d'échange d'informations sur le gaz et l'électricité bénéficie d'une vaste participation.

Merci aux personnes présentes dans cette salle qui ont participé au Forum.

Vous nous avez aidés à cerner les ensembles de données et les processus permettant de communiquer l'information et les hypothèses qui contribueront à réduire les risques de surdimensionner un système ou d'en sous-dimensionner un autre.

Le 29 septembre, nous avons soumis au ministre un projet de cadre de coordination entre les réseaux de gaz et d'électricité.

Et la semaine dernière, le ministre a approuvé le rapport.

Vous le verrez donc sous peu, et nous partirons de là.

Par ailleurs, en réponse à la directive sur le PEI, nous avons terminé un **examen de la planification des réseaux régionaux et de transport en vrac**.

Ce travail permet de clarifier les rôles, les responsabilités et les attentes tout au long du processus de planification et d'améliorer la coordination entre la SIERE, les transporteurs, les distributeurs et les autres participants à la planification.

Nous nous attendons également à ce que ces améliorations réduisent le temps requis pour le processus et donnent lieu à des plans intégrés et rentables qui guideront les investissements et appuieront les priorités de l'initiative « Acheter Ontario ».

Encore une fois, merci à la SIERE, à Hydro One et à toutes les autres personnes qui ont contribué à ces travaux.

Le mois dernier, la CEO a publié sa **feuille de route pour les opérateurs de réseau de distribution**.

La feuille de route présente une démarche progressive et fondée sur des données probantes pour élaborer un cadre réglementaire applicable aux ORD, qui améliorera l'intégration des RED.

Cela devrait réduire les risques liés à des approches incohérentes, aux retards dans la mise en service d'actifs ou aux actifs échoués, ainsi qu'aux occasions manquées d'intégrer les RED et de les rémunérer adéquatement.

Je sais que bon nombre d'entre vous s'intéressent à ces travaux et font progresser leur propre réflexion dans ce domaine.

Notre prochaine étape consiste à mettre sur pied un groupe de travail composé de parties prenantes et à lancer les deux premiers axes de travail.

Ces volets de travail permettront de préciser les capacités requises, qui fait quoi et la manière dont les services de flexibilité peuvent être définis de façon plus uniforme partout en Ontario.

Nous sommes également en train de revoir le plan afin de ramener la période de consultation à 12 mois.

Comme certains d'entre vous l'ont clairement fait savoir, ces travaux doivent progresser rapidement.

Le dernier pilier de la mise en œuvre de notre politique intégrée est notre travail sur la **rémunération des services publics**.

Cela s'inscrit dans le cadre d'une initiative pluriannuelle : nous procéderons à un examen complet de l'établissement des tarifs d'électricité.

Ces travaux porteront sur la manière dont l'établissement des tarifs, l'analyse comparative et les mesures incitatives liées au rendement peuvent mieux harmoniser les investissements des services publics et faire en sorte que l'Ontario dispose d'un véritable cadre de tarification fondé sur le rendement.

L'équipe travaille actuellement à la rédaction d'un document de réflexion qui sera publié au début de 2027.

Pour nous comme pour vous, la mise en œuvre d'une politique intégrée entraîne des changements.

Il s'agit de faire les choses autrement pour obtenir de nouveaux résultats.

Avec des résultats comme les suivants :

- De meilleures décisions en matière d'investissement
- Moins de retards de raccordement évitables
- Des mesures incitatives mieux harmonisées
- Une réduction du risque d'investissements échoués ou redondants
- Une attribution plus claire de la responsabilité d'agir au sein de notre secteur complexe.

Enfin, parlons de la mobilisation et de l'établissement de relations.

Ces activités ne constituent pas une fin en soi.

Comme tout organisme de réglementation efficace, nous prenons de meilleures décisions lorsque nous entendons directement les personnes qui sont touchées par celles-ci.

Nous avons renforcé notre mobilisation auprès des communautés autochtones, dont la participation revêt une importance croissante pour l'avenir énergétique de l'Ontario.

Nous disposons également d'un comité de consommateurs actif, qui nous donne directement accès aux points de vue des consommateurs résidentiels et des petites entreprises de partout en Ontario.

J'aimerais mettre l'accent sur notre mobilisation auprès de vous et de vos organisations.

Nous réglementons bon nombre d'entre vous.

Mais une réglementation efficace repose sur des données concrètes et de véritables échanges.

Nous cherchons à recueillir ces renseignements au moyen de groupes de travail, de réunions en table ronde, d'entrevues, de sondages et de mémoires.

Nos échanges avec vous nous permettent de mieux comprendre les réalités concrètes.

Et je souhaite que ce dialogue dépasse le cadre des consultations officielles.

Certaines des conversations les plus utiles sont celles qui nous aident – surtout moi – à comprendre les défis que vous voyez venir. Merci.

Je sais qu'il vous faut du temps et des efforts pour collaborer avec nous.

Je tiens donc à vous rassurer : nous nous efforçons de répartir plus uniformément les activités de mobilisation afin de réduire la pression pendant les périodes de pointe.

Nous veillons également à maintenir un équilibre dans la participation et à faire participer divers intervenants.

Nous cherchons également à combiner différentes méthodes de mobilisation et différents échéanciers pour répondre aux besoins de chaque projet et favoriser une contribution significative.

Parallèlement, je vous entends souvent dire que nous n'avancons pas assez rapidement.

Nous essayons donc aussi de remédier à cela.

Voici une dernière réflexion sur l'engagement, ainsi qu'un appel à la participation :

Nous prévoyons relancer notre sondage auprès des parties prenantes au début de l'année prochaine et avons hâte d'analyser les résultats et d'y donner suite.

Nous souhaitons connaître votre opinion sur la CEO en cette période critique pour le secteur énergétique de l'Ontario.

Qu'est-ce qui fonctionne pour vous?

Et, surtout, qu'est-ce qui ne fonctionne pas?

Bien sûr, je suis toujours à l'écoute de vos commentaires et disposé à discuter de la croissance économique, de l'initiative « Acheter ontarien » ou de l'abordabilité.

Venez me rencontrer ici aujourd'hui, envoyez-moi un courriel, ou organisez un appel téléphonique ou une rencontre en personne.

Je me réjouis de l'occasion d'échanger avec vous.

Permettez-moi de terminer par ceci :

- o L'Ontario doit se préparer à la croissance.
- o Elle doit le faire rapidement et avec rigueur.
- o Mais elle doit aussi construire avec discernement.

Le rôle de la CEO est clair :

- o Offrir une réglementation à la fois fiable et adaptable...
- o ... ainsi que des analyses tournées vers l'avenir qui permettent d'investir et d'innover, soutiennent l'élaboration des politiques et créent une valeur publique.

En travaillant ensemble, nous pouvons mieux planifier, investir plus judicieusement et établir plus rapidement des liens avec nos clients.

Et nous pouvons construire l'infrastructure énergétique dont l'Ontario a besoin pour soutenir sa compétitivité et son abordabilité.

En fin de compte, l'Ontario devrait pouvoir construire en toute confiance, en toute transparence et avec rigueur.

Et une valeur durable pour les personnes et les entreprises que nous servons.