

MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

BILAN DES ACTIONS RÉALISÉES

En date du 31 mars 2020

Le Plan stratégique 2017-2020 de la Régie comprenait trois objectifs, soit :

- « 1. Dans l'exercice de ses fonctions, la Régie compte être proactive, démontrer de l'initiative et innover.
2. À l'égard de ses relations et ses communications, la Régie souhaite insuffler un nouvel élan, issu des nouvelles technologies, du dialogue et de la consultation.
3. Au plan des ressources humaines, la Régie compte développer l'expertise et l'engagement de son personnel. »

Le texte qui suit présente un bilan des actions réalisées en lien avec ces objectifs.

OBJECTIF 1 – INITIATIVE ET INNOVATION

Orientation 1.1 : Être à l'affût des nouvelles tendances et réalités

L'axe d'intervention 1.1.1 implique l'atteinte de cet objectif « par une veille et une vigie active sur les tendances et les marchés » et comprend trois actions. Premièrement, le Secrétariat est chargé de **planifier et réaliser méthodiquement les activités de veille et de vigie**. Une revue de presse est publiée quotidiennement sur le Carrefour, ainsi que jusqu'à deux mises à jour quotidiennes lorsqu'utile. Ceci permet au personnel d'être informé régulièrement et systématiquement de la parution de ce qui est pertinent aux activités de la Régie, afin d'assurer un accès constant à l'information la plus à jour.

Deuxièmement, le directeur des Services juridiques est chargé de maintenir et assurer la participation aux activités de CAMPUT. Quatre personnes de la Régie ont participé à la conférence annuelle de CAMPUT en mai 2019, dont trois régisseurs et le directeur des Services juridiques. Un régisseur a participé au cours sur la régulation à Kingston en juin 2019. Les webinaires et conférences téléphoniques de CAMPUT sont aussi publicisées à l'interne à la Régie et le personnel est invité à y assister. Les présentations sont ensuite diffusées à tout le personnel de la Régie sur le Carrefour. Enfin, le personnel de la Régie ainsi que les régisseurs ont participé en grand nombre au Regulatory Key Topics Meeting, dont la Régie était l'hôte, les 27 et

28 janvier 2020. Plus d'une vingtaine de représentants de la Régie ont participé à cette activité de CAMPUT, à la fin janvier 2020, dont six en tant que présentateurs.

Troisièmement, la Direction des services juridiques est chargée de procéder à la revue des décisions d'autres organismes règlementaires (tribunaux administratifs et tribunaux judiciaires) sur une base annuelle. Cette tâche est effectuée par la technicienne juridique embauchée en juin 2019. Cet objectif est atteint depuis l'automne 2019. Un plan de veille couvrant l'ensemble des décisions et des périodiques juridiques pertinents a été développé. Il est prévu de produire mensuellement une publication conviviale afin de diffuser les développements récents et de susciter l'intérêt du personnel. La première veille juridique a été publiée sur le Carrefour le 5 septembre 2019 et, depuis, la veille a été publiée mensuellement, en raison d'une ou deux publications par mois pour un total de 8.

L'axe d'intervention 1.1.2, soit « Être à l'affût des nouvelles tendances et réalités » par un partage des connaissances », comprend deux actions. Premièrement, **l'institution d'un lieu d'échange** pour le personnel de la Régie. Pour chaque sujet, une approche différente est adoptée selon le public ciblé. Par exemple, des rencontres ont lieu, environ quatre par année, afin de favoriser les échanges entre les spécialistes assignés aux dossiers règlementaires de fiabilité et les spécialistes assignés à la surveillance de la fiabilité. Le Comité Vigie Express a initié des présentations sur une base quasi-mensuelle sur les travaux récents de la Régie auxquelles l'ensemble du personnel est convié et qui sont suivies d'une période d'échanges. Des espaces collaboratifs où la documentation peut être déposée et qui comprennent un espace de discussion ont aussi été créés et sont utilisés, au besoin, dans le cadre des différents dossiers de la Régie. Pour les spécialistes, avocats et régisseurs travaillant sur des dossiers d'hydrocarbures, un tel espace est en place depuis février 2018. C'est le cas depuis novembre 2018 pour le personnel dont le travail est lié à l'efficacité énergétique et pour les membres du Comité santé et mieux-être au travail. Quant à la veille relative aux prix des produits pétroliers, un espace d'échange est ouvert sur le Carrefour depuis 3 ans. Par ailleurs, des présentations diverses sont offertes sur des sujets d'intérêt du domaine de l'énergie à l'ensemble du personnel de la Régie ou, au besoin, à une clientèle plus ciblée. Ainsi, à titre d'exemple, le 31 mai 2019, des représentants de l'Office national de l'énergie (maintenant la Régie canadienne de l'énergie) ont été invités à présenter leurs travaux sur l'avenir énergétique au Canada. Des formations relatives au domaine des approvisionnements gaziers et en électricité ont également été offertes par des consultants externes, à l'été et à l'automne 2019, ainsi qu'au début de l'hiver 2020.

De plus, le Secrétariat de la Régie est chargé d'assurer une **diffusion élargie des résultats de veille (général) et de vigie (ciblé)**. À cet effet, la revue de presse et des compléments quotidiens sont affichés sur le Carrefour. Une annonce est aussi publiée lorsque le dépôt est fait, ce qui permet d'aviser en temps réel les personnes abonnées à la revue de presse du Carrefour.

L'axe d'intervention 1.1.3 « Par l'initiation de dossiers novateurs » n'a pas eu de suites significatives, la Régie ayant eu besoin de l'ensemble de ses ressources pour traiter un volume de dossiers historiquement élevé durant les deux dernières années. Certaines initiatives novatrices ont été prises par la Régie dans son mode de fonctionnement ou dans le mode de traitement de certains dossiers initiés par les entreprises assujetties, mais l'objectif initial concernant davantage la régulation économique n'a pas été atteint. Cette orientation sera reprise sous une forme

modifiée dans la planification stratégique 2020-2025. À titre d'illustration, on compte parmi les changements novateurs l'adoption d'une nouvelle structure de présentation des informations dans l'avis au ministre sur les produits pétroliers, l'ajustement apporté à certaines publications sur les prix des produits pétroliers, l'implantation de l'approche sans papier, la révision des politiques internes en vue de simplifier leur application et de favoriser la responsabilisation des gestionnaires et la tenue d'un sondage auprès de l'ensemble du personnel sur le climat organisationnel à la Régie. La Régie a également proposé, dans certains dossiers des solutions novatrices afin d'éviter des débats lourds et coûteux.

Orientation 1.2 : Actualiser et développer nos processus

L'axe d'intervention 1.2.1 implique d'actualiser et de développer nos processus « lors des consultations publiques ». Tout d'abord, des **processus et des modes de fonctionnement** des séances de consultation publiques ont été étudiés et testés. En effet, le processus élaboré par la Régie a été mis à l'essai dans le cadre de trois **projets pilotes** de séances de consultation publique tenues dans le cadre de dossiers tarifaires. Ces séances ont eu lieu les 3 mai 2017 à Gatineau, le 7 novembre 2017 à Montréal et le 8 novembre 2017 à Québec. Des avis annonçant ces séances ont été publiés dans les journaux et des commentaires ont été transmis à la Régie avant la tenue de ces séances. Les compte rendus de celles-ci ont été produits par la DGA-PS et rendus publics sur le site web de la Régie. Le taux de participation à ces séances s'est avéré très faible, soit 1 participant à Gatineau, 26 personnes à Montréal et 19 personnes à Québec (dont la plupart représentaient l'entreprise règlementée en cause dans ces deux derniers cas). Étant donné que l'objectif était d'impliquer davantage les consommateurs dans le processus, il était souhaitable d'adopter une approche différente afin de joindre un plus large auditoire. La solution retenue a été la production de capsules d'information diffusées sur le site web de la Régie et suivi desquelles le public pourrait transmettre ses commentaires à la Régie. Une capsule explicative a été produite au cours de l'été 2018 sur la fixation des tarifs d'électricité et diffusée en ligne. Elle a été visionnée près de 500 fois, mais la Régie n'a reçu que peu de commentaires du public.

Il avait été envisagé de modifier le *Règlement sur la procédure de la Régie de l'énergie*, afin d'y inclure le **cadre réglementaire** pour les séances d'information et de consultations publiques, mais ce projet a été suspendu, le mode de consultation ayant été substantiellement modifié.

Pour la suite, ce mode d'information du public est maintenant **intégré aux processus de la Régie** et d'autres capsules vidéo d'information destinées au public seront produites et diffusées sur le site web de la Régie à la suite de la mise à jour du site web de la Régie, afin de permettre une meilleure intégration de celles-ci. En effet, la capsule vidéo produite dans le dossier tarifaire du distributeur 2019-2020 était hébergée sur un site externe et le lien vers celle-ci ne pouvait pas être réellement mis en valeur sur le site actuel de la Régie. La mise à jour du site internet de la Régie comprendra les considérations de mise en évidence des capsules vidéo destinées au public.

L'axe d'intervention 1.2.2 vise l'actualisation des processus en lien avec les nouvelles compétences de la Régie à l'égard des hydrocarbures. La Régie a réalisé plusieurs des mesures associées à cet axe. À ce jour, le **cadre réglementaire a été établi**. Les règlements sur les

hydrocarbures ont été édictés par le gouvernement en septembre 2018, un Guide du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) destiné aux promoteurs a été développé en collaboration avec la Régie et cette dernière a également développé, en collaboration avec le MERN, un [Guide de dépôt pour les Demandes relatives à la production et au stockage d'hydrocarbures ainsi qu'à l'autorisation de construction ou d'utilisation d'un pipeline](#), publié en octobre 2019.

Les besoins liés aux **processus et modes de fonctionnement des dossiers** dans le domaine des hydrocarbures ont été déterminés et les processus de la Régie à l'interne ont été adaptés en prévision du dépôt des premiers dossiers relatifs aux hydrocarbures. Des formations continues en lien avec les hydrocarbures sont prévues pour le personnel de la Régie, afin que les membres des équipes affectées à ce type de dossiers soient toujours prêts à répondre à de telles demandes. Par exemple, cela comprend des formations portant sur l'état des hydrocarbures au Québec et sur le traitement de certaines exigences environnementales par l'Autorité des marchés financiers. Une formation destinée à l'interne et portant sur les hydrocarbures a été développée et présentée au cours de l'automne 2019. De plus, la Régie a participé, en 2018 et 2019, aux rencontres d'un comité de travail réunissant le MERN et le ministère de l'Environnement et des Changements climatiques (MELCC) portant sur l'application de la *Loi sur les hydrocarbures*, afin d'assurer une bonne coordination dans le traitement des dossiers.

Enfin, en ce qui a trait à l'**implantation des processus**, une première demande relative à un projet de construction de pipeline a été soumise à la Régie et a fait l'objet d'une décision publiée en juin 2019¹. La Régie a maintenant des ressources dédiées aux hydrocarbures dont l'expérience est orientée sur le plan technique et économique, une nouvelle expertise que la Régie ne possédait pas auparavant.

L'axe d'intervention 1.2.3 cible l'amélioration de l'efficacité dans la planification, la gestion et le contrôle de la Régie, par un **suivi régulier avec les entreprises règlementées**. Ces suivis sont actuellement en place, et sont coordonnés par le Secrétariat. La Régie tient trois ou quatre rencontres annuelles avec chacune des entreprises règlementées, dans le cadre desquelles des échanges ont lieu relativement aux processus et au calendrier règlementaire. Dans le cas de l'entreprise Gazifère, au moins une rencontre annuelle est tenue afin de préparer le dépôt d'éléments du dossier tarifaire, lequel couvre désormais deux années. Ces rencontres permettent aussi d'assurer les suivis nécessaires auprès des entreprises.

Il a également été prévu d'**optimiser le processus de suivi des décisions**, en ce qui a trait notamment à la diffusion interne de ces suivis pour favoriser l'efficacité de leur traitement. Un processus de diffusion a été mis en place par la Direction générale planification et réglementation (DGPR) au cours du mois de mai 2018, qui implique qu'en début de tout dossier règlementaire, une liste des suivis des décisions est préparée et systématiquement remise au chargé de projet ainsi qu'au président de formation. Ainsi, l'information nécessaire est toujours disponible dès l'initiation des travaux de l'équipe, ce qui rencontre l'objectif visé.

¹ Dossier R-4034-2018 Phase 2, décision [D-2019-066](#), 6 juin 2019.

Il a été prévu de **développer des Guides de dépôt pour les nouvelles entités assujetties**. Cet objectif a été atteint, en ce qu'un guide de dépôt a été soumis à l'attention de Transition énergétique Québec (TEQ) en octobre 2017, mais n'a toutefois pas été rendu public. Un guide a été finalisé en août 2019 pour les hydrocarbures, en collaboration avec le MERN et le MELCC.

Une **revue des Guides de dépôt** actuellement diffusés par la Régie sera complétée d'ici le 31 mai 2020. Ceci inclut la révision du Guide destiné au Coordonnateur à la fiabilité, ainsi que de ceux applicables à Énergir, Gazifère et TransÉnergie. La mise à jour du Guide de dépôt du Distributeur d'électricité est, pour sa part, retardée, en regard des changements législatifs associés à la Loi visant à simplifier le processus d'établissement des tarifs de distribution d'électricité.

Une révision du **contenu des tableaux de bord** de la Régie a aussi été effectuée afin de déterminer la pertinence des informations présentées et d'identifier les informations qui devraient y être ajoutées. Il a été déterminé que les tableaux de bord répondent au besoin et correspondent à ce qui est pour l'instant recherché comme outil de gestion et en vue de la production du rapport annuel. Un tableau existe pour les dossiers de plaintes et un autre tableau pour les dossiers règlementaires, comprenant de l'information quant au nombre de dossiers et leur durée. Quant à la **diffusion des tableaux de bord** à l'interne, elle est effectuée sur une base semestrielle et se fait par le Carrefour, qui est accessible à tous.

La mise en place d'une **revue régulière des politiques internes a permis de mettre à jour 16 politiques et directives** afin de mieux les adapter au fonctionnement actuel de la Régie. Des cibles de révision régulière ont été fixées pour chaque politique et un suivi sera effectué par chaque direction responsable, sous le leadership de la Direction de l'administration.

L'axe d'intervention 1.2.4, visant à actualiser et développer nos processus « par le développement d'outils assurant la cohérence de nos travaux » comprend la **poursuite des travaux du Comité sur la forme et la teneur des décisions** de la Régie. Cet objectif est atteint : plusieurs rencontres du comité ont eu lieu et les modèles de décisions règlementaires et de plaintes ont été revus afin d'en uniformiser et d'en simplifier la rédaction. Les modèles de décisions tarifaires et en matière d'investissement sont entrés en vigueur à la Régie en février 2019 et le modèle de décisions en matière de plaintes est entré en vigueur en mai 2019. Des guides de rédaction ont été rendus disponibles à l'ensemble du personnel sur le Carrefour. Le comité a poursuivi ses activités, comprenant des ajustements au modèle de décisions en matière d'investissement au cours de l'été 2019, à la suite de commentaires sur l'aspect pratique de l'utilisation d'un tel modèle.

Un autre outil pour assurer la cohérence des travaux de la Régie est la reprise de la production de **résumés des décisions de fond** rendues par la Régie. C'est une tâche attribuée à la technicienne juridique qui a débuté les travaux en ce sens, l'objectif étant la production de résumés de l'ensemble des décisions de fond rendues en 2018 et 2019, d'ici le 31 mars 2020. Des résumés des décisions de plaintes sont aussi produits et, en août 2019, les résumés de juin 2017 à jour avaient été rédigés. Ces résumés seront rendus disponibles à l'ensemble du personnel, sur le Carrefour, et cette diffusion permettra de se mettre facilement à jour et de faciliter la recherche dans les décisions antérieures.

Une autre approche visant à assurer la cohérence des travaux de la Régie est la **mise à jour du recueil portant sur les Principes Règlementaires**. Ce document fait état des principes guidant les décisions de la Régie et énumère les décisions significatives portant sur chacun de ces principes. La mise à jour de ce recueil est actuellement en cours : il a été revu au cours de 2018 et 2019 et validé par la Direction des services juridiques et la DGPR. La DGPR a finalisé sa validation et la dernière fiche des principes a été remise à la DSJ le 23 décembre 2019. La DSJ procède à une dernière validation pour publication. Le recueil devra être présenté aux régisseurs pour validation et ensuite diffusé à l'ensemble de la Régie.

Afin d'uniformiser les décisions de la Régie, une **grille d'assurance-qualité** doit être finalisée et appliquée de façon systématique aux décisions de la Régie. Cette grille permet d'éviter des oublis sur le plan des vérifications de forme effectuées lors de la rédaction des décisions, et d'en assurer l'uniformité. Des discussions ont eu lieu relativement au contenu de cette grille et son utilisation ne fait pas l'unanimité. Les travaux sur la grille d'assurance qualité sont donc toujours en cours afin d'en établir un contenu qui conviendra à tous et se poursuivront dans le contexte du Plan stratégique 2020-2025.

Enfin, le **Plan d'organisation du travail – Rôles et responsabilités** dans les dossiers règlementaires est en cours de révision. Les travaux à cet égard sont toutefois suspendus à l'heure actuelle, compte tenu qu'une nouvelle directrice générale est entrée en poste le 9 septembre 2019. Vu l'importance de ce document, il avait été résolu d'attendre son entrée en fonction avant de le réviser plus en profondeur. Les travaux ont repris et se poursuivront dans le contexte du Plan stratégique 2020-2025.

OBJECTIF 2 – COMMUNICATION À LA PORTÉE DE TOUS

Orientation 2.1 : Adapter nos communications à l'ère numérique

L'axe d'intervention 2.1.1 « par le développement d'outils » implique que la Régie s'assure de détenir les outils nécessaires pour adapter ses communications à l'ère numérique. Premièrement, **l'analyse de l'infrastructure-architecture** des systèmes a été effectuée par les Services informatiques au cours de l'année 2018, en prévision des nouvelles activités de la Régie et des changements technologiques. L'analyse a permis d'identifier les logiciels et plate-forme nécessitant une mise à jour ou l'installation d'une version plus récente afin de répondre au besoin de la Régie en matière d'efficacité et de sécurité informationnelle. Dans de tels cas, des plans d'actions et échéanciers ont été identifiés.

Deuxièmement, les travaux pour **améliorer et adapter le système de dépôt électronique (SDÉ)** aux nouvelles compétences et obligations ont débuté en 2019. À cet égard, après avoir ciblé ses nouveaux besoins, un appel d'offre sur invitation a été réalisé et un contrat a été octroyé en février 2020 afin de réécrire le SDÉ sous la version 2019 de SharePoint.

Troisièmement, les travaux pour **l'amélioration du site internet de la Régie** ont débuté au printemps 2019. Les deux principaux objectifs sont de rendre le site convivial pour le grand public et répondre aux besoins des participants aux travaux de la Régie. Un document portant sur les besoins et solutions préconisées dans le cadre de la refonte du site internet a été déposé au

Comité de gestion à l'été 2019. La préparation des documents d'appel d'offres sur invitation est en cours et les services de Éducaloi seront sollicités afin que le site offre un langage adapté à ses différents publics. La suite de ce projet est intégrée au plan d'action du Plan stratégique 2020-2025 de la Régie et le tout devrait être finalisé d'ici le 31 mars 2021.

Quatrièmement, **l'évaluation de l'opportunité de diffuser les séances d'information et de consultation publiques** est une autre action qui était prévue en vue d'adapter nos communications à l'ère numérique. Une analyse des besoins techniques a été effectuée en 2018 et les ressources ont été identifiées via le CSPQ. Comme mentionné précédemment, une capsule vidéo d'information a été produite, expliquant le processus de traitement de la demande tarifaire du distributeur, dans le cadre du dossier R-4057-2018.

Il a été prévu de **rendre possible une telle diffusion**, dans les cas jugés opportuns. Une évaluation a été effectuée des outils à la disposition de la Régie. Il a été déterminé que pour atteindre cet objectif, il sera nécessaire d'effectuer la mise à jour du site web, puisque le site actuel ne peut pas supporter la diffusion de vidéo. Cet objectif sera rencontré lorsque le site internet de la Régie sera mis à jour.

L'axe d'intervention 2.1.2 « par la simplification des communications » passe notamment par la **mise à jour des brochures sur le traitement des plaintes**, qui est effectuée par le Secrétariat. Il est envisagé de faire affaire avec Éducaloi, afin d'évaluer la meilleure façon de transmettre l'information clairement et simplement au consommateur souhaitant déposer une plainte. Cette révision est prévue en même temps que la mise à jour du site internet de la Régie, qui comprendra une **révision de l'interface du site** pour comprendre une mention claire de la façon d'accéder aux décisions de plaintes. Il est d'ailleurs prévu de créer une section conviviale destinée aux spécifiquement consommateurs, qui ne comprendrait que l'information qui leur est utile.

Orientation 2.2 : Favoriser l'échange, le dialogue et la consultation publique

L'axe d'intervention 2.2.1 « par une meilleure promotion de nos rôles et mandats » passe en premier lieu par l'élaboration par le Secrétariat d'un **Plan de communication** en ce sens. Ce plan consiste en une présentation de l'ensemble des mesures mises en place afin d'assurer une meilleure connaissance des activités de la Régie, notamment, pour le grand public et les journalistes. Les actions réalisées seront axées sur une utilisation optimale du site internet de la Régie, une fois sa mise à jour complétée. En regard du report de la refonte du site internet de la Régie, les actions en liens avec cette orientation sont reportées à l'été 2020 et précisément visées par le plan stratégique 2020-2025

De plus, afin de mieux promouvoir le rôle de la Régie, un **document d'information générale sur la juridiction** de la Régie a été préparé et diffusé. Le document intitulé « Régie 101 », ou « Régie de l'énergie : Principe élémentaires de fonctionnement » a été produit par le Secrétariat et présente la juridiction du tribunal et le mode de traitement des dossiers. Sa dernière version est disponible sur le site web de la Régie depuis février 2018. De plus, la Régie met à jour chaque année les informations comprises dans son rapport annuel diffusé sur son site internet.

La production d'un document d'information générale sur **les processus de traitement des dossiers réglementaires** affectant les consommateurs est aussi prévue comme méthode de promotion des mandats de la Régie. À la suite de la production de la capsule vidéo expliquant le déroulement de l'audience tarifaire d'HQD, il a été déterminé qu'il serait approprié d'informer les consommateurs par l'entremise de vidéos explicatives. Il est prévu de produire une vidéo générale sur la réglementation du gaz naturel et des produits pétroliers dans le courant de 2020, à la suite de la mise à jour du site internet de la Régie. Il est à noter que le document « Régie 101 » comporte un certain nombre d'informations relatives au traitement des dossiers réglementaires.

L'axe d'intervention 2.2.2, impliquant de favoriser le dialogue « par des séances d'information et de consultation publique » se concrétise via des actions déjà énoncées dans le présent bilan à la section portant sur l'axe 1.2.1.

L'axe d'intervention 2.2.3, de favoriser les échanges « lors de la consultation des entreprises réglementées et des intervenants » est réalisé par trois actions. Afin de favoriser la communication directe avec les entreprises réglementées et les intervenants, le président poursuit la tenue annuelle de **rencontres d'échange et d'information avec les participants** aux travaux de la Régie. Ces rencontres d'une demi-journée sont organisées depuis 2014 et constituent une activité annoncée dans le cadre de la Journée nationale de la justice administrative. En 2019, cette rencontre s'est tenue le 7 juin et a porté sur l'avenir du gaz naturel dans le contexte de la transition énergétique.

De surcroît, afin de favoriser les échanges et le dialogue, la Régie a renouvelé sa **participation au Comité de liaison avec le Barreau de Montréal**. Ainsi, la Régie maintient son engagement à participer aux réunions, avec la participation de la vice-présidente, de la secrétaire et du directeur des Services juridiques de la Régie, qui se tiennent au besoin. Pour l'année 2017-2018, sept réunions ont eu lieu. En 2018-2019, cinq rencontres ont eu lieu. De plus, le rapport du président du Comité de liaison avec le Barreau est rendu disponible sur le Carrefour et le sera à chaque année, afin de tenir le personnel informé des travaux.

OBJECTIF 3 – EXPERTISE ET ENGAGEMENT

Orientation 3.1 : Consolider l'expertise et la développer dans les nouveaux domaines de compétence

L'axe d'intervention 3.1.1 visant à consolider l'expertise « par le transfert de [celle-ci] » se concrétisera de façon plus structurée et officielle, par l'implantation, notamment, d'un **système de parrainage et de mentorat** lors de la prochaine planification stratégique. Ce système visera les nouveaux employés et les nouveaux chargés de projet, ou encore les employés assignés à de nouvelles tâches. L'élaboration du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés est en cours et certaines consultations restent à être effectuées.

Deuxièmement, il est prévu de consolider l'expertise de la Régie par l'élaboration et la mise en œuvre d'un **plan de relève en matière d'expertise**. La Direction de l'administration est actuellement à structurer une démarche visant à soutenir les directions de la Régie dans l'identification des postes représentant une vulnérabilité à la suite d'un départ futur du titulaire

ainsi que les actions pertinentes et prometteuses afin de minimiser les impacts et assurer une saine transition. Bien que plusieurs initiatives ont déjà été initiées et réalisées, la Régie souhaite mieux structurer et encadrer cette démarche dans son prochain plan stratégique.

L'axe d'intervention 3.1.2 « par la formation continue » vise à **développer et appliquer des plans de formation** pour les employés, adaptés aux besoins de la Régie. Un bilan des besoins a été réalisé à partir de ceux exprimés dans les évaluations de rendement du personnel. À la suite des évaluations de rendement de 2019, une évaluation a été faite de ces besoins. Voici quelques exemples de besoins relevés par cette compilation : formation à l'utilisation de logiciels comme Microsoft Excel ou Power Pivot, formation sur le marché du gaz naturel, formation sur les normes de fiabilité de transport d'électricité ou encore formations en anglais. Les programmes de formation ont été élaborés et déployés en fonction des besoins de l'organisation, de l'expertise des gens et des intérêts manifestés.

L'axe d'intervention 3.1.3 « par le recrutement, en fonction des nouvelles compétences » a commencé par la **définition des besoins** en matière de recrutement. À la suite d'une analyse des besoins afin d'assurer un traitement adéquat des dossiers relevant des nouvelles activités de la Régie, les besoins spécifiques en matière de ressources supplémentaires ont été déterminés. Notamment, au cours de 2017, des descriptions de tâches spécifiques ont été élaborées pour les postes liés au traitement de dossiers d'hydrocarbures. En septembre 2019, un portrait des ressources a été élaboré afin de planifier les besoins de main-d'œuvre à court, moyen et long termes.

Ensuite, par le **recrutement des ressources** requises, un plan des embauches nécessaires a été réalisé et les embauches ont été effectuées selon les besoins réels. Il est prévu qu'un plan d'embauche conforme aux activités récentes de la Régie soit mis à jour sur une base annuelle. Un tableau de bord disponible en temps réel comprenant les embauches à venir a aussi été produit.

Orientation 3.2 : Développer l'engagement du personnel

L'axe d'intervention 3.2.1 « par un engagement structuré et planifié envers la santé et le mieux-être de son personnel » s'est concrétisé en 2018. La Démarche **Entreprise en santé** a été amorcée au cours de l'automne 2018, avec l'obtention de la reconnaissance du niveau 1 de la Démarche en décembre 2018. Plusieurs rencontres du Comité Santé et mieux-être au travail ont eu lieu de novembre 2018 à mars 2020 et les travaux du comité suivent leur cours en vue de l'obtention du niveau 2 de la Démarche.

L'axe d'intervention 3.2.2 « par la reconnaissance » implique de **réviser et appliquer les mesures relatives à la reconnaissance** du personnel de la Régie. Une politique sur la reconnaissance a été adoptée le 7 janvier 2020.

L'axe d'intervention 3.2.3, développer l'engagement du personnel « par le renforcement du sentiment d'appartenance à la Régie », est mis en œuvre par l'entremise de deux actions. Premièrement, tous les directeurs de la Régie sont responsables de **tenir des activités mobilisatrices** au sein de leurs équipes. L'objectif d'une activité par unité administrative par année est atteint.

La Direction des services juridiques organise des réunions de direction régulières afin d'informer les membres des enjeux auxquels la Régie est confronté et d'échanger sur des questions d'intérêt pour tous. De plus, la DSJ tient un souper de Noël et organise un lunch avant les vacances d'été afin d'échanger dans un mode convivial.

De leur côté, chacune des directions générales adjointes de la DGPR planifie et organise des réunions périodiques, voire mensuelles, afin de diffuser et discuter de l'information corporative provenant du COGE. Lors de ces réunions, chaque direction s'assure également que les dossiers en cours sont revus et que les enjeux particuliers qui ont une incidence sur l'ensemble des projets associés aux compétences de nature règlementaire ou administrative de la Régie soient discutées. Des dîners ou d'autres activités à caractère ludique sont fréquemment organisés pour souligner l'arrivée ou la fin de la probation des nouveaux employés, ou tout autre évènement marquant de l'année. Ces activités sont l'occasion d'échanges entre les spécialistes et avec les directeurs, dans un environnement convivial.

Depuis l'automne 2019, la DGPR a repris les rencontres trimestrielles regroupant l'ensemble des employés. Au cours de ces rencontres, qui permettent d'établir des bilans périodiques de la DGPR, ou de souligner ses bons coups, des conférenciers pourraient être conviés, pour traiter de sujets d'intérêt pour la Régie. Quant au Secrétariat, à partir de l'automne 2019, des rencontres mensuelles ont eu lieu avec l'équipe du greffe, donnant l'opportunité à l'équipe de discuter des différents enjeux. Des rencontres ad hoc seront également tenues pour l'ensemble du Secrétariat afin de discuter des enjeux soulevés et traités dans les différents dossiers et de l'environnement règlementaire. La Direction de l'administration a tenu à l'automne 2018 une journée « portes ouvertes » dans ses nouveaux locaux et y a invité le personnel.

Également, le Comité des régisseurs s'est réuni à intervalle régulier afin notamment d'échanger sur des enjeux d'intérêt.

Enfin, une activité annuelle de reconnaissance souligne, notamment, la contribution de tous ainsi que les années de services l'ensemble de la Régie.

Aussi, en 2019, s'est ajoutée la démarche Engage-O-Mètre, qui constitue un quatrième axe d'intervention visant à développer l'engagement du personnel. L'approche Engage-O-Mètre a été présentée aux membres du COGE au mois de février 2019. Le sondage Engage-O-Mètre a été conduit auprès de tous les employés de la Régie du 8 au 18 avril 2019. Une présentation générale des résultats a été faite à l'ensemble du personnel le 12 juin 2019. Les résultats sectoriels ont été présentés et discutés avec chaque équipe, en présence du président. Les commentaires recueillis à ces occasions ont servi à l'élaboration d'un plan d'action corporatif et de plans sectoriels et leur déploiement a débuté à l'automne 2019.

Des **rencontres régulières avec l'ensemble du personnel**, en suivi du Plan stratégique sont prévues au moins une fois par année. À la suite de la réception des résultats du sondage de la firme Alia Conseil pour l'Engage-O-Mètre, quelques rencontres avec l'ensemble du personnel ont eu lieu afin de communiquer les informations d'intérêt.

Annexe – Tableau sommaire des actions

Enjeux	Orientations	Axes d'intervention	Actions envisagées	Responsable
1) INITIATIVE ET	1.1 Être à l'affût des nouvelles tendances et réalités	1.1.1 Par une veille et une vigie active sur les tendances et les marchés	a) Planifier et réaliser méthodiquement les activités de veille et de vigie	Véronique Dubois
			b) Participer aux activités de CAMPUT	Louis Legault
			c) Procéder à la revue des décisions d'autres organismes règlementaires (tribunaux administratifs et tribunaux judiciaires)	Louis Legault
		1.1.2 Par un partage des connaissances	a) Instituer des lieux d'échange	Lyne Mercier
			b) Assurer une diffusion élargie des résultats de veille (général) et de vigie (ciblé)	Véronique Dubois
			1.1.3 Par l'initiation de dossiers innovateurs	a) Identifier les critères de sélection des dossiers
		b) Inscrire le sujet au comité des régisseurs		Jocelin Dumas
		c) Identifier les sujets visés		Jocelin Dumas
		1.2 : Actualiser et développer nos processus	1.2.1 Lors des consultations publiques	d) Initier des dossiers
	a) Déterminer les processus et modes de fonctionnement des séances d'information et de consultation publiques			Lyne Mercier
	b) Procéder à des projets pilotes de séances d'information et de consultation publiques			Lyne Mercier
	c) Établir le cadre règlementaire relatif aux séances d'information et de consultation publique			Lyne Mercier

Enjeux	Orientations	Axes d'intervention	Actions envisagées	Responsable
		1.2.2. Dans le domaine des hydrocarbures	d) Intégrer ces modes de fonctionnement au processus d'examen de la Régie	Lyne Mercier
			a) Établir le cadre réglementaire relatif au domaine des hydrocarbures	Lyne Mercier
			b) Déterminer les processus et modes de fonctionnement des dossiers de ce domaine	Lyne Mercier
			c) Implanter ces processus et modes de fonctionnement	Lyne Mercier
		1.2.3. Par notre efficience dans la planification, la gestion et le contrôle	a) Organiser un suivi régulier avec les entreprises réglementées (dossiers de plaintes, dossiers réglementaires et dossiers de nature administrative)	Véronique Dubois
			b) Optimiser le processus de suivi des décisions, en ce qui a trait notamment à la diffusion interne de ces suivis	Lyne Mercier
			c) Développer des Guides de dépôt pour les nouvelles entités assujetties	Lyne Mercier
			d) Revoir les Guides de dépôt existants : contenu des dossiers et délais de traitement	Lyne Mercier
			e) Statuer sur le contenu des tableaux de bord de la Régie	Véronique Dubois
			f) Diffuser les tableaux de bord à l'interne	Véronique Dubois
			g) Réviser régulièrement les politiques internes	Olivier Blanchard
		1.2.4. Par le développement d'outils assurant la	a) Poursuivre les activités du Comité sur la forme et la teneur des décisions	Louise Rozon

Enjeux	Orientations	Axes d'intervention		Actions envisagées	Responsable
2) COMMUNICATIONS À LA PORTÉE DE TOUS	2.1 : Adapter nos communications à l'ère numérique	cohérence de nos travaux	b)	Résumer les décisions de fond	Louis Legault
		c)	Mettre à jour le recueil sur les Principes règlementaires	Louis Legault	
		d)	Réviser et appliquer systématiquement la grille d'AQ	Lyne Mercier	
		e)	Réviser le Plan d'organisation du travail – Rôles et responsabilités dans les dossiers règlementaires	Louise Rozon	
		2.1.1. Par le développement d'outils	a)	Analyser l'infrastructure- l'architecture de nos systèmes, en prévision des nouvelles activités et des changements technologiques	Olivier Blanchard
		b)	Améliorer et adapter le système de dépôt électronique aux nouvelles compétences et obligations	Véronique Dubois	
		c)	Améliorer le site internet et le faire évoluer pour le rendre plus convivial	Véronique Dubois	
		d)	Évaluer l'opportunité de diffuser les séances d'information et de consultation publiques	Véronique Dubois	
		e)	Rendre possible une telle diffusion, le cas échéant	Véronique Dubois	
		2.1.2. Par la simplification des communications	a)	Mettre à jour les brochures sur le traitement des plaintes	Véronique Dubois
		b)	Revoir l'interface du site web RÉGIE pour les décisions de plaintes	Véronique Dubois	
		c)	Tenir des rencontres de la direction avec l'ensemble des employés	Jocelin Dumas	

Enjeux	Orientations	Axes d'intervention	Actions envisagées	Responsable
3) EXPERTISE ET ENGAGEMENT	2.2 : Favoriser l'échange, le dialogue et la consultation publique	2.2.1. Par une meilleure promotion de nos rôles et mandats	a) Faire connaître les mandats et le rôle de la Régie	Véronique Dubois
		b) Préparer un document d'information générale sur la juridiction de la Régie	Véronique Dubois	
		c) Préparer un document d'information générale sur les processus de traitement des dossiers règlementaires affectant les consommateurs	Véronique Dubois	
		2.2.2. Par des séances d'information et de consultation publiques	Voir 1.2.1	---
		2.2.3. Lors de la consultation des entreprises réglementées et des intervenants	a) Tenir des rencontres d'échange et d'information avec les participants	Jocelin Dumas
		b) Maintenir les activités du Comité de liaison avec le Barreau de Montréal	Louis Legault	
	3.1 : Consolider l'expertise et la développer dans les nouveaux domaines de	3.1.1. Par le transfert de l'expertise	a) Implanter un système de parrainage des nouveaux employés, des nouveaux chargés de projet, ou des employés assignés à de nouvelles tâches	Olivier Blanchard
		b) Élaborer et mettre en œuvre un plan de relève en matière d'expertise	Olivier Blanchard	
		3.1.2. Par la formation continue	a) Développer et appliquer des plans de formation pour les employés, adaptés aux besoins de la Régie	Olivier Blanchard
		b) Arrimer ces plans de formation avec la planification des assignations	Olivier Blanchard	
		3.1.3. Par le recrutement, en fonction des nouvelles compétences	a) Définir les besoins en matière de recrutement	Olivier Blanchard
			b) Recruter les ressources requises selon ces besoins	Olivier Blanchard

Enjeux	Orientations	Axes d'intervention		Actions envisagées	Responsable
	3.2 : Développer l'engagement du personnel	3.2.1. Par un engagement structuré et planifié envers la santé et le mieux-être de notre personnel	a)	Entreprise en santé	Olivier Blanchard
		3.2.2. Par la reconnaissance	a)	Réviser et appliquer les mesures relatives à la reconnaissance du personnel	Olivier Blanchard
		3.2.3. Par le renforcement du sentiment d'appartenance à la Régie	a)	Tenir des activités mobilisatrices	Tous les directeurs
			b)	Organiser des rencontres régulières de suivi du Plan stratégique	Jocelin Dumas