

2026

**MISE À NIVEAU :
COMITÉ PULSE
POUR LE LEADERSHIP
ET L'EXCELLENCE
EN DISTRIBUTION
D'ÉLECTRICITÉ**

RAPPORT AU MINISTRE DE L'ÉNERGIE ET DES MINES

« Quand vous arrivez à une bifurcation, prenez-la. » – Yogi Berra

Table des matières

Le défi	3
Le mandat.....	4
Recherche et mobilisation des intervenants	4
Observations	5
Croissance	5
Services publics.....	6
Actionnaires municipaux	10
Communauté d’investisseurs	11
Commission de l’énergie de l’Ontario (CEO).....	12
Recommandations	15
Services publics et leurs conseils d’administration	15
Actionnaires municipaux	16
Commission de l’énergie de l’Ontario (CEO).....	16
Gouvernement de l’Ontario	19

Le défi

Une électricité fiable, propre et abordable est essentielle à la croissance économique de l'Ontario. Elle soutient l'offre de logements, la compétitivité industrielle, l'électrification et la réduction des émissions, et elle est de plus en plus centrale pour la capacité de la province à attirer et à retenir les investissements. Bien que la production d'énergie et le transport soient essentiels, ces objectifs dépendent également de la capacité et de l'état de préparation du réseau de distribution d'électricité. Les services publics traduisent la politique énergétique provinciale en résultats concrets pour les clients et les collectivités en permettant de nouveaux projets résidentiels, la recharge des véhicules électriques, les thermopompes, l'électrification industrielle, les ressources énergétiques distribuées et l'innovation du système. Lorsque les services publics sont confrontés à des contraintes de capacité, de financement ou de prestation, celles-ci peuvent rapidement devenir des obstacles aux objectifs économiques, résidentiels et climatiques plus larges de l'Ontario.

Le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario a évolué au cours des dernières décennies de demande d'électricité relativement stable. Les cadres réglementaires, de gouvernance et de financement ont été calibrés en conséquence, avec un fort accent sur la maîtrise des coûts, l'investissement progressif et l'efficacité à court terme. Ces dispositions ont soutenu un service fiable dans des conditions stables.

Cependant, elles sont de plus en plus mal alignées avec l'ampleur, le rythme et la complexité de la croissance de la demande d'électricité en cours dans la province. La question n'est plus de savoir si le secteur peut maintenir la fiabilité, mais si les cadres de gouvernance, de réglementation et de financement existants peuvent soutenir l'expansion soutenue de la capacité, des raccordements et des investissements nécessaires pour suivre le rythme de la demande croissante tout en continuant à répondre aux besoins des clients.

Le plan *L'énergie pour les générations à venir : Le plan intégré de l'Ontario pour alimenter la plus forte économie du G7* (Plan énergétique intégré) du gouvernement de l'Ontario présente une voie à long terme, à l'échelle du réseau, jusqu'en 2050, comprenant des investissements majeurs dans la production, le transport, les combustibles et la coordination du système. La capacité du secteur de la distribution à raccorder de nouvelles charges, à accueillir la croissance et à planifier efficacement les investissements à mesure que la demande évolue est essentielle à la mise en œuvre de ce plan.

La plupart des efforts stratégiques ont porté sur la production et le transport d'électricité, mais le rythme auquel la croissance peut se concrétiser dépend de plus en plus de l'état de préparation du réseau de distribution.

Le mandat

Le Comité PULSE pour le leadership et l'excellence en distribution d'électricité (Comité PULSE) a été créé en octobre 2025 pour mener le premier examen complet des services publics depuis 2012 et pour fournir au ministre des conseils et des recommandations stratégiques sur la meilleure façon de s'assurer que les services publics sont en mesure de répondre à la demande croissante d'électricité tout en maintenant des normes élevées de sécurité, de fiabilité et de rentabilité.

Dans l'exécution de son mandat, le Comité s'est concentré sur la question de savoir si les services publics disposent de l'accès au capital, des structures de gouvernance, des systèmes réglementaires et des capacités organisationnelles nécessaires pour traduire la politique énergétique provinciale en raccordements rapides, en service fiable, en protection des consommateurs et en plateformes d'investissement prêtes pour la croissance.

Recherche et mobilisation des intervenants

Le Comité a entrepris un examen détaillé des données à disposition et a mené un programme ciblé de mobilisation des intervenants pour éclairer son analyse et ses recommandations.

Ce travail comprenait un dialogue constructif avec plus de 50 représentants de l'ensemble du secteur de l'électricité, notamment :

- des services de distribution d'électricité et leurs associations;
- des municipalités et leurs associations;
- des investisseurs canadiens potentiels, y compris des régimes de retraite, des sociétés d'énergie appartenant à des investisseurs, des institutions financières et les Energy Corridor First Nations (ECFN);
- et les ministères et organismes provinciaux.

De plus, le gouvernement a publié un document de consultation publique du 27 octobre au 15 décembre 2025 et a reçu 28 mémoires écrits d'un large éventail d'intervenants, offrant d'autres points de vue sur les questions examinées dans le cadre de cet examen.

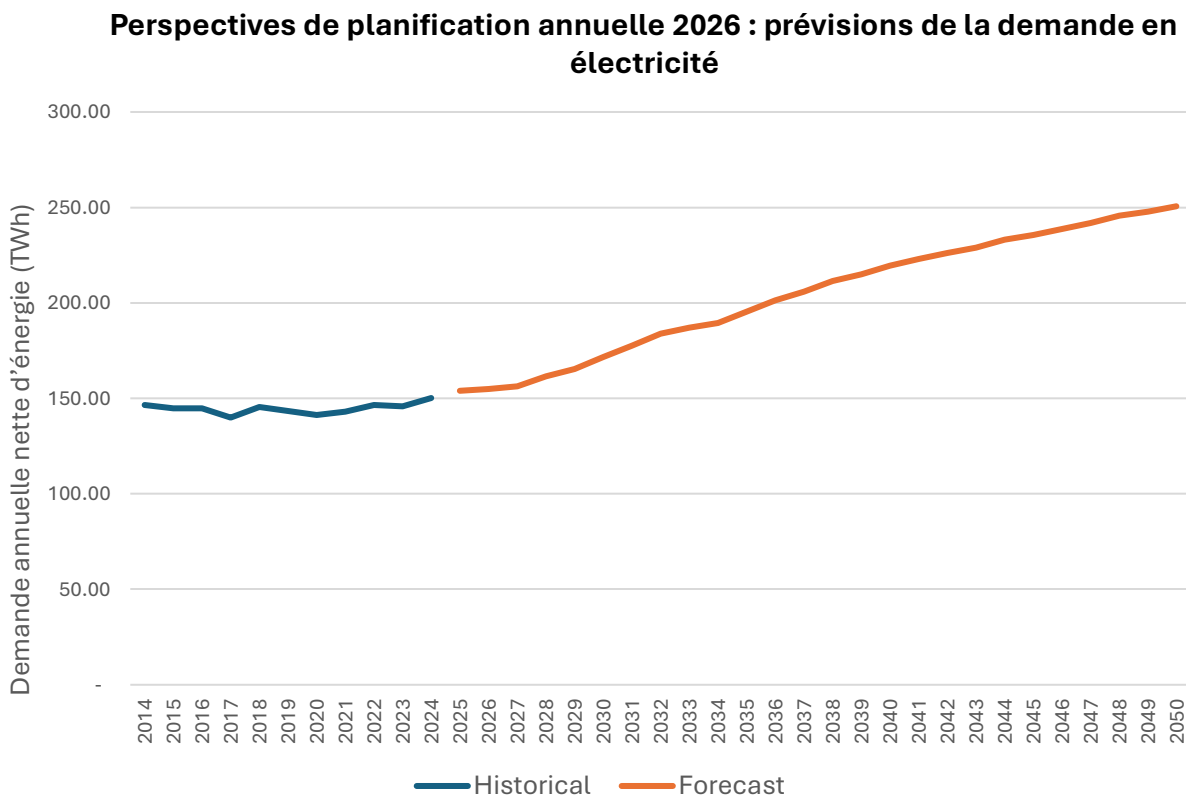
Tout au long du processus de mobilisation, le Comité a soumis les thèmes émergents et les recommandations préliminaires aux intervenants concernés aux fins de discussion et de commentaires. Cette approche a permis au Comité de tenir compte d'un éventail de points de vue et d'équilibrer les intérêts des services publics, des clients, des municipalités, des investisseurs potentiels et de la province dans l'élaboration de ses recommandations.

Observations

Croissance

L'Ontario entre dans une période de croissance soutenue de la demande d'électricité à l'échelle du réseau. L'électrification des transports, du chauffage et de l'industrie, combinée à la croissance démographique et à l'expansion de l'activité économique, stimule la croissance de la demande dans la plupart des régions de la province.

Le scénario de référence des *perspectives de planification annuelle 2026* de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) prévoit que la demande d'électricité de l'Ontario augmentera d'environ 65 % d'ici 2050. Cette augmentation équivaut à l'ajoute de la demande d'une ville de la taille de Toronto tous les cinq ans.



Source : [*IESO Annual Planning Outlook \(APO\):2026 Demand Forecasts and 2027 Demand Scenario*](#), 18 nov. 2025 [en anglais]

Ce changement structurel par rapport aux tendances historiques modifie fondamentalement l'environnement opérationnel du secteur de la distribution d'électricité et transforme la nature du défi auquel les services publics sont confrontés.

À mesure que la demande s'accélère, les contraintes au sein du réseau de distribution d'électricité influencent de plus en plus le rythme auquel la croissance peut être accueillie. Les délais de raccordement, la capacité disponible et la capacité de planifier et de réaliser des infrastructures

avant que la demande ne se matérialise deviennent des facteurs plus importants qui façonnent la promotion résidentielle, l'investissement industriel et les résultats en matière d'électrification. L'état de préparation du réseau de distribution émerge comme un déterminant essentiel des objectifs économiques et climatiques plus larges de l'Ontario

Services publics

Les services publics et les organismes de réglementation se sont concentrés sur le maintien de la fiabilité grâce à la maîtrise des coûts, aux améliorations progressives et à l'efficacité opérationnelle. Les cadres d'investissement, de planification et de gouvernance sont façonnés par ce contexte opérationnel et se sont révélés efficaces.

Cependant, à mesure que les conditions de la demande évoluent, il est important d'examiner si ces mécanismes demeurent adaptés dans un contexte de croissance soutenue.

Cette section examine les services publics de l'Ontario de trois façons :

1. la propriété;
2. les investissements et le rendement historiques;
3. et la réponse à la demande croissante.

1. Propriété

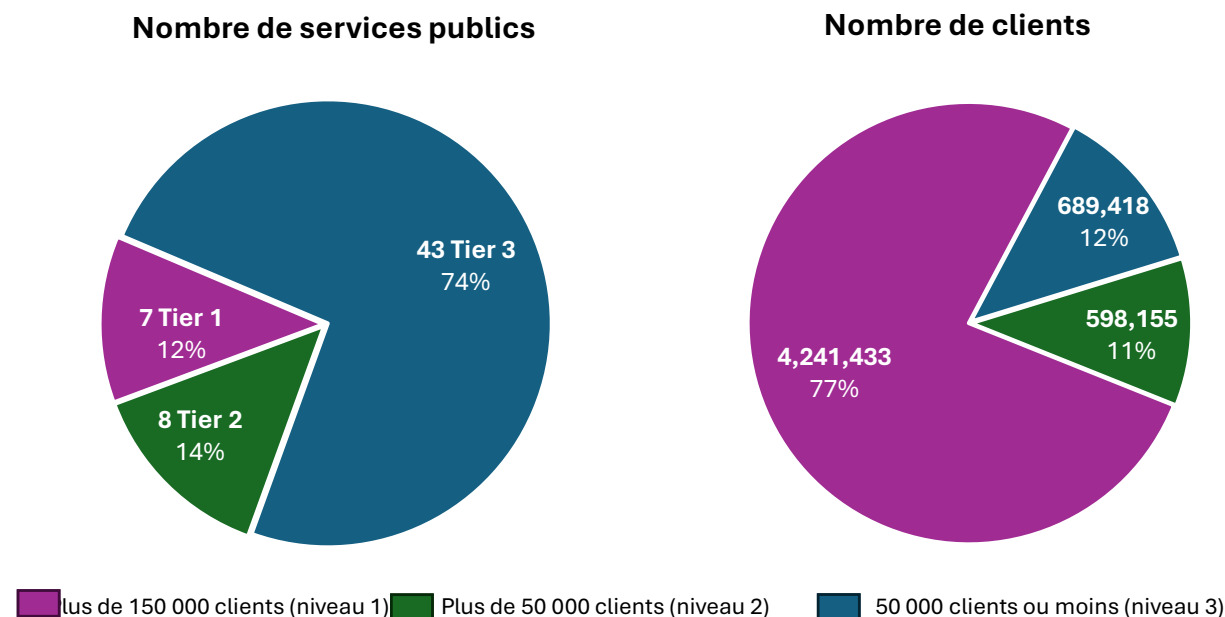
Les services publics de l'Ontario ont été constitués entre 1998 et 2000 en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario dans le cadre de la restructuration du secteur provincial de l'électricité. Avant leur constitution, la plupart des services publics municipaux fonctionnaient comme des commissions ou des services des administrations locales. La constitution en société a transformé ces services publics en sociétés imposables à but lucratif appartenant aux municipalités, assujetties aux Paiements tenant lieu d'impôts et à la réglementation de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO).

Ce changement a officialisé les services publics en tant qu'entités commerciales dotées de relations claires avec les actionnaires, permettant aux municipalités de recevoir des dividendes et de considérer leurs services publics comme des actifs générateurs de revenus stables. Le cadre réglementaire introduit à la même époque offrait des revenus prévisibles grâce aux tarifs réglementés par la CEO, aux structures de capital réputées et aux mécanismes de fixation des tarifs fondés sur le rendement. Bien que la constitution ait renforcé la gouvernance et amélioré la transparence en matière de rentabilité, elle a également intégré des contraintes structurelles qui sont de plus en plus pertinentes aujourd'hui.

Le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario est actuellement composé de 58 services publics, dont la majorité est détenue par l'intermédiaire de sociétés de portefeuille municipales. Ces sociétés de portefeuille peuvent détenir à la fois le service public de distribution d'électricité réglementé et d'autres entreprises non réglementées. Les références à un « service public » dans ce rapport englobent à la fois le service public de distribution d'électricité et sa société de portefeuille associée.

La structure de propriété actuelle a soutenu un service d'électricité fiable dans l'ensemble de la province et reflète l'évolution historique du réseau d'électricité de l'Ontario. Les examens

précédents du secteur, y compris celui mené par le Comité ontarien d'examen du secteur de la distribution en 2012, ont observé que la structure de distribution de l'Ontario est inhabituelle selon les normes canadiennes et internationales et reflète une évolution historique plutôt qu'une conception systémique délibérée. Le rapport de 2012 indiquait que les 73 services publics existant à l'époque « devraient être regroupés en 8 à 12 distributeurs régionaux plus importants, suffisamment grands pour offrir une efficacité accrue et une meilleure orientation client, tout en maintenant un lien solide avec leurs collectivités locales ». Depuis, la consolidation s'est faite progressivement, et la structure globale du secteur est demeurée largement inchangée.



Source : [Portail Données ouvertes de la CEO, Section 2.1.2 – Information sur la surveillance du marché](#), publié annuellement

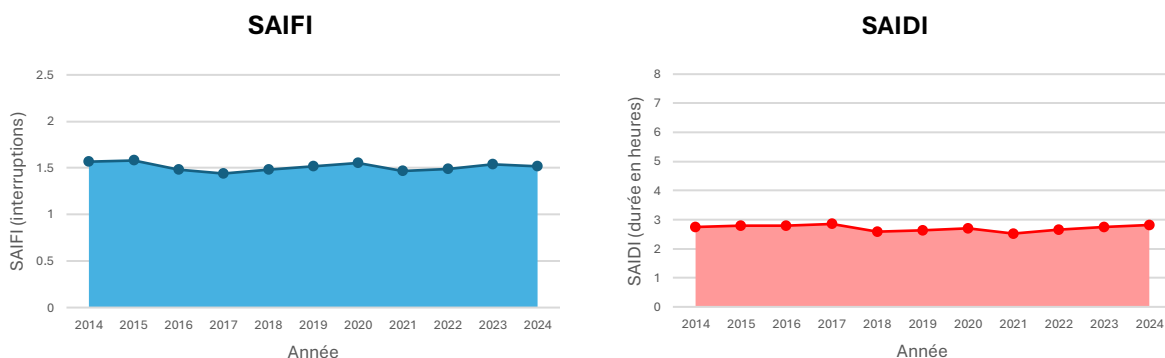
En même temps, le secteur demeure fortement fragmenté; 88 % des clients sont desservis par les 15 plus grands services publics, tandis que les 12 % restants sont desservis par 43 services publics.

À mesure que les besoins d'investissement augmentent, la fragmentation risque de limiter l'accès au capital et aux ressources humaines spécialisées pour certains services publics. Bien que ces pressions ne soient pas uniformes dans l'ensemble du secteur, même des augmentations relativement modestes de la demande peuvent avoir une incidence disproportionnée sur les petits services publics, compte tenu de leur échelle et de leur capacité financière limitées, particulièrement à mesure que le rythme et la complexité des investissements requis augmentent.

2. Rendement des investissements historiques

Au cours de décennies de demande relativement stable, les investissements en capital de la plupart des services publics ont été largement orientés vers le maintien du rendement du système et de l'état de bon fonctionnement plutôt que vers l'expansion de la capacité pour la croissance future.

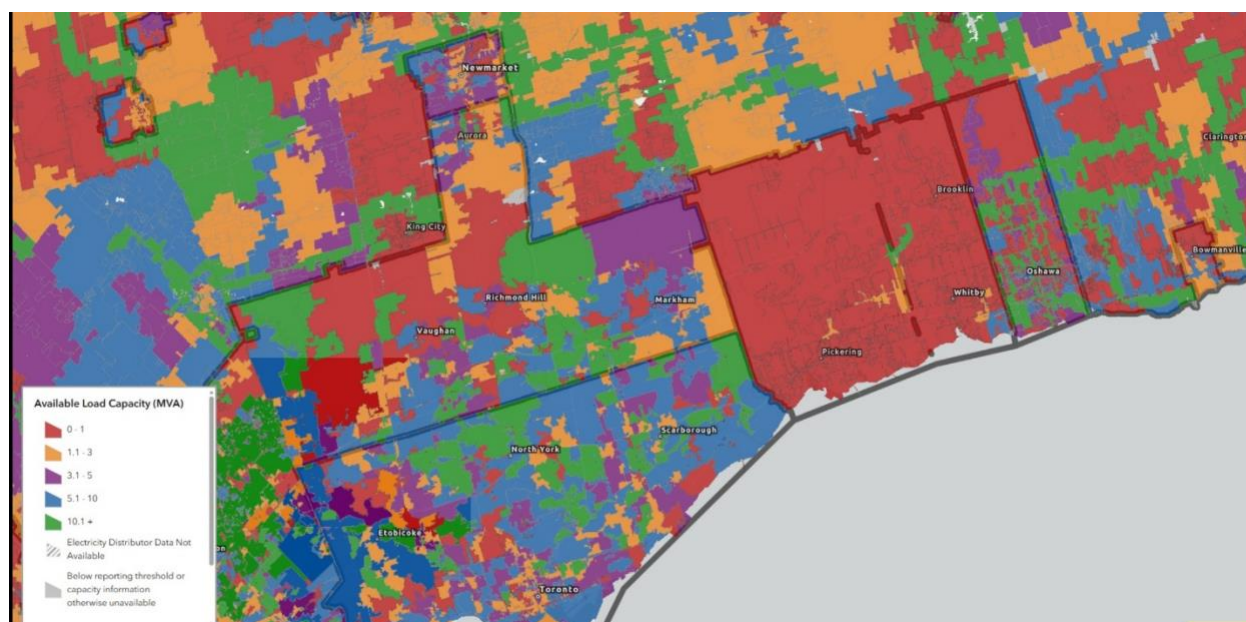
Les résultats en matière de fiabilité sont demeurés généralement stables dans l'ensemble de la province. Les données de la CEO sur la fréquence (SAIFI : indice de fréquence moyenne des interruptions de service touchant le réseau) et la durée (SAIDI : indice de durée moyenne des interruptions de service touchant le réseau) des pannes, excluant les événements majeurs, indiquent que les services publics ont maintenu la fiabilité au fil du temps.



Source : [OEB System Reliability Dashboard](#) [tableau de bord interactif de la fiabilité du système de la CEO, en anglais], publié annuellement.

Une analyse des investissements des services publics dans les actifs physiques par rapport aux références économiques, réalisée par l'Ivey Business School et publiée en décembre 2025, fournit un contexte important. En moyenne, les services publics de l'Ontario ont investi légèrement en dessous des niveaux de référence entre 2017 et 2025, avec un écart médian d'environ 6 %. Pris isolément, ce niveau de sous-investissement n'est pas, en soi, préoccupant. Cependant, la variation entre les services publics est importante, ce qui indique une capacité inégale dans l'ensemble du secteur à répondre aux besoins d'investissement futurs. Lorsque les besoins d'investissement sont ajustés pour refléter la modernisation du réseau et une transition d'un environnement opérationnel stable vers un environnement caractérisé par des investissements accrus, le déficit implicite devient plus prononcé. Dans ces conditions, Ivey a constaté qu'environ 88 % des services publics présentent des investissements inférieurs aux niveaux de référence, ce qui suggère que les tendances d'investissement historiques ne seront probablement pas suffisantes dans un contexte de forte croissance.

Carte centralisée de renseignements sur la capacité, partie du Sud de l'Ontario,



Source : [Carte centralisée de renseignements sur la capacité de la CEO](#), mise à jour tous les trimestres

Une carte centralisée de renseignements sur la capacité (CCRC), publiée en janvier 2026 par la CEO, montre que la capacité pourrait être fortement limitée dans certaines zones de forte croissance de la province, ce qui freinerait le développement économique.

Prises ensemble, les données SAIDI et SAIFI et les conclusions de 2025 d'Ivey sur les investissements des services publics et la CCIM montrent que de nombreux services publics concentrent leurs investissements sur le maintien des actifs existants et de l'état du système pendant une longue période de demande relativement stable.

En pratique, la plupart des services publics ont préservé la fiabilité en reportant l'expansion de la capacité et les investissements liés à la croissance qui n'étaient pas immédiatement nécessaires. Bien que cette approche ait été appropriée dans des conditions de demande stable, elle deviendra de plus en plus difficile à maintenir à mesure que la demande s'accélère et que les pressions liées aux raccordements s'intensifient.

3. La croissance soutenue met le système à l'épreuve

Les tendances d'investissement historiques ne constituent plus un guide fiable pour les besoins futurs. Lorsque les besoins d'investissement sont évalués dans des scénarios liés à l'électrification, à la modernisation du réseau et à une demande croissante, l'ampleur et le calendrier des investissements requis augmentent de manière significative.

Dans son document stratégique de 2024, *Solving Grid Lock*, l'Electricity Distributors Association (EDA) a noté que les dépenses annuelles d'immobilisations des entreprises de distribution d'électricité de l'Ontario ont historiquement atteint en moyenne environ 2,5 milliards de dollars par année, fournissant un point de référence utile pour évaluer l'ampleur des besoins d'investissement futurs.

L'EDA conclut que les acquisitions d'immobilisation brutes cumulatives devraient atteindre jusqu'à 120 milliards de dollars au cours des 25 prochaines années, soit presque le double du niveau d'investissement de capitaux réalisé par les services publics sur une période historique comparable. Bien que le Comité n'ait pas validé indépendamment ces estimations, elles donnent une indication utile de l'ampleur du changement auquel le secteur est maintenant confronté.

En même temps, une croissance soutenue accroît la pression sur l'accès aux métiers spécialisés et aux professionnels, notamment les ingénieurs, les planificateurs de réseau, les gestionnaires de projets et les spécialistes des technologies de l'information. La concurrence pour ces compétences s'intensifie dans l'ensemble de l'économie des infrastructures.

Actionnaires municipaux

Depuis la constitution en société dans les années 1990, la propriété municipale des distributeurs d'électricité a assuré une continuité et soutenu la prestation fiable des services dans le cadre d'un régime réglementaire robuste. À mesure que l'Ontario entre dans une période de croissance soutenue, le rôle des actionnaires municipaux devient plus complexe et plus déterminant.

Les actionnaires municipaux influencent les services publics principalement par les mécanismes de gouvernance, les décisions relatives à la structure du capital et la tolérance au risque. Ces choix déterminent de plus en plus si les services publics peuvent accéder au capital à l'échelle et au rythme requis, gérer les risques de non-règlement et investir en amont de la demande lorsque cela est approprié.

À mesure que l'environnement opérationnel passe d'une période où les services publics versaient principalement des dividendes aux propriétaires municipaux à une période où des investissements supplémentaires de capitaux pourraient être de plus en plus nécessaires, le Comité a entendu que de nombreuses municipalités n'ont pas une visibilité complète des besoins de financement à long terme associés à la croissance de leurs services publics.

Le Comité a également entendu que les priorités financières municipales, les limites d'emprunt et les considérations de risque peuvent limiter la flexibilité en matière de déploiement des capitaux. À mesure que la capacité de service de la dette se resserre, la capacité des propriétaires municipaux à soutenir de grands investissements d'infrastructure à long terme par des approches traditionnelles fondées sur le bilan devient plus limitée.

Les structures actuelles de propriété et de gouvernance peuvent limiter la capacité d'accéder à du capital externe, de former des partenariats ou de poursuivre la consolidation.

Bien que la propriété municipale introduise une responsabilité fondée sur des considérations politiques et de transparence, la responsabilité envers les clients dans le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario est principalement assurée par la réglementation économique de la CEO, quelle que soit la structure de propriété.

Un rapport de l'Ivey Business School de juin 2024 a constaté que, dans [traduction] « le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario, les administrations municipales – qui sont généralement les principaux actionnaires des sociétés de distribution locale (SDL) – n'ont souvent pas l'expertise sectorielle ou la capacité professionnelle nécessaires pour surveiller efficacement les SDL, ce qui rend les structures et pratiques de gouvernance d'entreprise particulièrement cruciales ».

La question pour les propriétaires municipaux n'est donc pas de savoir s'ils doivent conserver leur participation dans le secteur, mais plutôt comment s'assurer que les services publics de

distribution d'électricité sont en mesure d'accéder au capital, aux capacités et à l'échelle nécessaires pour assurer des investissements soutenus. Bien que les apports des municipalités puissent se poursuivre lorsque cela est possible, l'ampleur et la persistance des besoins d'investissement signifient qu'un éventail plus large de voies sera souvent nécessaire. Celles-ci peuvent comprendre des partenariats avec des investisseurs institutionnels, des modèles de propriété partagée, la consolidation ou d'autres arrangements qui introduisent des sources supplémentaires de capital et d'expertise à long terme.

Communauté d'investisseurs

Compte tenu de l'ampleur du capital nécessaire pour soutenir une croissance durable, l'accès à des investissements externes, en particulier de la part d'investisseurs institutionnels canadiens, sera probablement un déterminant essentiel de la capacité des services publics de distribution d'électricité à fournir les infrastructures requises en temps opportun et à un coût raisonnable. Bien que les actionnaires municipaux puissent continuer à fournir une aide en capital lorsque cela est possible, les priorités budgétaires concurrentes signifient que des sources externes de capital à long terme devraient jouer un rôle de plus en plus important.

Le Comité a entendu que les investisseurs considèrent généralement que le cadre réglementaire de l'Ontario, y compris le rendement autorisé des capitaux propres, constitue une base solide pour l'investissement à long terme, sous réserve de mécanismes appropriés de gouvernance et de répartition des risques. L'intérêt des investisseurs varie considérablement pour les services publics de niveaux 1, 2 et 3.

Pour les grands services publics de niveau 1, les régimes de retraite et les investisseurs stratégiques du secteur de l'énergie ont exprimé un vif intérêt pour une participation directe au capital, avec une préférence constante pour une participation majoritaire. Lorsque la propriété majoritaire n'est pas possible, les investisseurs ont indiqué qu'un investissement minoritaire nécessiterait des protections contractuelles solides, y compris des droits clairs liés à la stratégie, aux plans d'affaires, aux programmes d'investissement et aux nominations des dirigeants. Dans ces circonstances, les investisseurs reconnaissaient que les actionnaires municipaux, lorsqu'ils deviennent propriétaires minoritaires, se concentreraient de manière appropriée sur des questions comme la qualité du service, la fiabilité et les résultats pour la collectivité.

Pour les services publics de niveau 2, le Comité a entendu un intérêt limité de la part de la plupart des investisseurs. Le Fonds ontarien pour la construction (FOC) et d'autres fonds du secteur public ont été considérés comme des sources potentielles de capital qui pourraient contribuer à catalyser l'investissement, soutenir la consolidation ou permettre des partenariats améliorant l'échelle, la capacité de gouvernance et la résilience financière. Sous réserve du mandat, de la structure des transactions et du profil de risque, le FOC et d'autres partenaires ou fonds pourraient fournir du capital pour des occasions appropriées.

Pour les services publics de niveau 3, les ECFN ont exprimé un intérêt pour des possibilités d'investissement. En revanche, les investisseurs institutionnels traditionnels ont indiqué que la restructuration, la consolidation en plateformes plus grandes ou d'autres mécanismes de financement soutenus par les actionnaires municipaux seraient probablement nécessaires avant que l'investissement externe en capitaux propres ne devienne viable.

Pour tous les types d'investisseurs, le système fiscal actuel a été déterminé comme un élément important dans la structuration et l'évaluation des transactions.

Les investisseurs ont montré une compréhension claire du régime des Paiements tenant lieu d'impôts de l'Ontario, en vertu duquel les services publics municipaux d'électricité sont exemptés de l'impôt fédéral et provincial sur les bénéfices tout en demeurant assujettis à un impôt équivalent prélevé par la province. Bien que ce cadre soutienne les objectifs de revenus publics, les investisseurs ont noté que des niveaux d'investissement privé entraînant la transition d'un service public municipal vers l'impôt fédéral sur les bénéfices et hors du régime des Paiements tenant lieu d'impôts peuvent déclencher des conséquences fiscales importantes.

Les investisseurs ont souligné l'incidence de la taxe de départ du régime des Paiements tenant lieu d'impôts, qui survient lorsque la propriété privée dépasse le seuil fédéral de 10 % de propriété gouvernementale et perd son exemption de l'impôt sur les bénéfices en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada. Le service public est réputé disposer de ses actifs à leur juste valeur marchande. Bien que des mesures provinciales récentes aient temporairement exempté la composante des gains en capital de la taxe de départ du régime des Paiements tenant lieu d'impôts et éliminé la taxe de transfert pour les transactions admissibles jusqu'en 2028, les investisseurs ont noté que la récupération de l'amortissement demeure un élément important dans l'économie et l'évaluation des transactions. Ces effets fiscaux influencent à la fois les prix et la conception des transactions, en particulier lorsque les participations approchent ou dépassent les seuils de contrôle de 10 %.

Le Comité a entendu que les mécanismes de gouvernance peuvent donner lieu à des conflits d'intérêts légitimes. Les représentants municipaux sont confrontés à des considérations politiques et financières concurrentes qui peuvent entrer en conflit avec leurs obligations fiduciaires d'agir uniquement dans l'intérêt supérieur de la société de distribution. Bien que ces mécanismes puissent sembler fonctionner de manière appropriée en pratique, le Comité a observé que la perception de priorités concurrentes entre les décisions municipales et celles des services publics constitue une préoccupation pour les investisseurs en capitaux propres potentiels, y compris les investisseurs institutionnels, qui accordent une grande importance à une gouvernance claire, à une prise de décision indépendante et à l'alignement des responsabilités fiduciaires.

Aborder ces perceptions de gouvernance est pertinent non seulement comme bonne pratique, mais aussi parce qu'elles peuvent influencer directement la confiance des investisseurs, l'évaluation des risques et la volonté des fournisseurs de capital externe de s'engager dans des investissements à long terme dans le secteur. En conséquence, un éventail de mécanismes de gouvernance mérite d'être envisagé, notamment la composition du conseil, le rôle des administrateurs indépendants et les cadres d'actionnaires ou de gouvernance qui apportent de la clarté quant aux responsabilités fiduciaires et à la prise de décision.

Au total, le Comité a entendu qu'il existe un intérêt de la part des investisseurs canadiens pour le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario, mais que la participation dépend des structures de propriété, des mécanismes de gouvernance, de la clarté réglementaire et de la politique fiscale qui soutiennent l'investissement à long terme.

Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO)

Les services publics fonctionnent comme des fournisseurs de services monopolistiques dans un cadre hautement réglementé. Dans ce contexte, les processus réglementaires régissant les changements de propriété, la consolidation et les partenariats constituent un élément clé du secteur, façonnant l'accès des services publics au capital, leur capacité à atteindre l'échelle nécessaire et leur aptitude à réaliser des investissements rapidement. La CEO joue un rôle central

dans la détermination de la récupération des coûts, de la répartition des risques entre les services publics et les clients, et des mécanismes d'incitation appliqués aux investissements dans les infrastructures à long cycle de vie. Ensemble, ces paramètres réglementaires influencent à la fois les résultats pour les clients et la volonté et la capacité des services publics à entreprendre des investissements rapides et de grande envergure dans des conditions d'incertitude.

Le cadre de tarification de la distribution d'électricité de l'Ontario a été conçu pour soutenir un service fiable et protéger les clients grâce à une réglementation fondée sur le rendement, des attentes en matière de productivité et des analyses comparatives. Ces outils visaient à encourager l'efficacité et la discipline des coûts tout en permettant aux services publics une possibilité raisonnable d'obtenir le rendement des capitaux propres approuvé par la CEO.

Cependant, le Comité a entendu de manière constante que, dans la pratique, ces mécanismes n'ont pas fonctionné comme prévu, même pendant des périodes de demande relativement stable. De nombreux services publics ont systématiquement obtenu un rendement inférieur au rendement des capitaux propres approuvé par la CEO, ce qui indique que les mécanismes de tarification fondés sur le rendement et la productivité ont fonctionné moins comme une réglementation équilibrée fondée sur le rendement et davantage comme des contraintes structurelles sur la récupération des coûts. Cette expérience a soulevé des préoccupations quant à savoir si le cadre a atteint son objectif principal d'aligner les incitations à l'efficacité sur la viabilité financière.

En particulier, le Comité a entendu des commentaires forts et constants selon lesquels le facteur de productivité imposé aux services publics est perçu principalement comme une exigence de réduction des coûts plutôt que comme une incitation fondée sur le rendement. Les intervenants ont indiqué que l'application actuelle offre peu ou pas d'incitation positive à dépasser les attentes en matière de rendement. En pratique, il fonctionne largement comme un mécanisme asymétrique exerçant une pression à la baisse sur les revenus sans « carotte » correspondante pour récompenser l'amélioration du service, de la prestation ou des résultats d'investissement.

Le Comité a également entendu de la part des investisseurs que le rendement autorisé des capitaux propres en Ontario est généralement considéré comme raisonnable et concurrentiel pour un service public monopolistique réglementé. La préoccupation soulevée ne portait pas sur le niveau du rendement autorisé, mais sur la capacité des services publics à réellement l'atteindre en pratique. Les investisseurs et les services publics ont tous souligné que l'effet cumulatif des mécanismes de tarification fondés sur le rendement, des facteurs de productivité et d'extension, du décalage réglementaire et des ajustements post-approbation rend difficile pour les services publics d'obtenir le rendement autorisé de manière durable, même lorsque la performance sous-jacente est solide.

Le Comité a observé que le rendement systématiquement inférieur au rendement autorisé influence la façon dont les services publics planifient et gèrent les investissements au fil du temps. Lorsqu'il existe une incertitude quant au moment et à l'exhaustivité de la récupération des coûts, les services publics ont tendance à être plus prudents dans la planification des investissements, en particulier pour les dépenses discrétionnaires, anticipées ou favorisant la croissance. Bien qu'un tel comportement puisse être prudent d'un point de vue financier, il peut mal cadrer avec les objectifs plus larges du système, qui exigent de plus en plus des investissements en amont de la demande.

À mesure que l'environnement opérationnel évolue vers une période de croissance soutenue de la demande, d'électrification et d'augmentation des volumes de raccordement, ces enjeux deviennent plus importants. Les services publics sont appelés à planifier et à réaliser des infrastructures à une échelle et à un rythme accrus, souvent avant que la charge ne se matérialise. Dans ce contexte, les mécanismes de tarification qui ont limité la capacité des services publics à atteindre les rendements autorisés dans des conditions stables risquent de renforcer des profils d'investissement prudents qui ne sont pas bien adaptés aux exigences d'un environnement de forte croissance.

Au total, le Comité a observé que, bien que le cadre de tarification de l'Ontario ait assuré la stabilité et la protection des clients, il est soumis à des pressions croissantes à mesure que le système passe à une période de croissance soutenue, d'intensité accrue du capital et d'incertitude plus grande. Sans adaptation, les paramètres réglementaires conçus pour la maîtrise des coûts risquent de limiter la préparation à l'investissement, la capacité de réalisation et l'échelle nécessaires pour soutenir la croissance économique à long terme, l'électrification et la résilience du réseau.

Le Comité note que la CEO a lancé une consultation sur le Next Generation Rate Framework consultation Framework (EB-2026-0002) [cadre de tarification de prochaine génération] afin d'examiner la conception future de la réglementation incitative, de l'analyse comparative, du traitement du capital et des incitations au rendement. Le Comité accueille favorablement ces travaux et encourage la CEO à tenir compte des éléments de preuve et des observations présentés dans ce rapport, y compris l'expérience des services publics et des investisseurs dans le cadre actuel et la nécessité d'un meilleur alignement de la tarification avec la croissance soutenue de la demande, le calendrier des investissements et l'état de préparation du système.

Dans le même ordre d'idées, le Comité a entendu que les gels tarifaires postérieurs aux transactions de fusions, acquisitions, regroupements et désinvestissement (FARD), qui ont été élaborés dans un contexte de faible croissance pour capter des gains d'efficacité à court terme, peuvent amplifier la même asymétrie observée dans la tarification en imposant des contraintes immédiates sur les revenus tout en limitant la capacité des services publics à réinvestir et à intégrer les actifs à la suite de transactions dans une période de croissance soutenue.

Recommandations

L'Ontario est à l'aube de la plus forte hausse de la demande de son histoire. L'électrification crée de nouvelles possibilités pour les entreprises et le développement économique dans toutes les régions de la province. Les municipalités et leurs services publics sont particulièrement bien placés pour tirer parti de ce changement historique afin de façonner un avenir prospère et durable pour leurs collectivités.

Les recommandations du Comité sont interdépendantes et conçues pour fonctionner comme un ensemble cohérent. Leur mise en œuvre isolée ou avec des modifications importantes réduirait probablement leur efficacité.

Une action rapide est essentielle, car les délais de réalisation des investissements dans la distribution sont longs, la demande augmente rapidement et les retards risqueraient d'entraîner une croissance perdue, des coûts plus élevés pour les clients et un écart croissant entre la politique d'électrification et la capacité de mise en œuvre.

Services publics et leurs conseils d'administration

1. Renforcer la planification et la responsabilité des conseils d'administration.

Le Comité recommande qu'au 1^{er} janvier 2027, chaque service public soit tenu de déposer un certificat de mise en état auprès de la CEO, signé conjointement par le président du conseil et le directeur général. Ce certificat serait mis à jour tous les cinq ans.

En signant le certificat de mise en état, le président du conseil et le directeur général attesteraient que le service public dispose :

- d'un plan d'actifs complet sur dix ans qui traite de l'état de bon fonctionnement, du renforcement face aux conditions météorologiques, de la modernisation et de la croissance de la capacité, en tenant compte des prévisions de planification régionale de la SIERE;
- et d'une stratégie de financement élaborée en consultation avec les actionnaires municipaux pour ce plan d'actifs, comprenant les investissements en capitaux propres, le financement par emprunt, les attentes en matière de dividendes et d'autres outils de financement;
- et d'une stratégie de main-d'œuvre portant sur l'accès aux métiers spécialisés, à l'ingénierie, à la gestion de projets et à d'autres expertises spécialisées nécessaires pour réaliser les futurs programmes d'investissement.

Le Comité recommande que la CEO établisse un cadre d'assurance proportionné pour les certificats de mise en état. Ce cadre devrait viser à confirmer que des plans raisonnables et cohérents sont en place, plutôt qu'à réévaluer les besoins d'investissement ou la récupération des coûts, et pourrait inclure des examens de conformité périodiques et ciblés lorsque des risques sont identifiés.

Cette recommandation vise à fournir une visibilité précoce sur l'état de préparation et l'alignement des services publics, et non à créer un nouveau processus d'approbation ou à préjuger des futures demandes tarifaires ou décisions d'investissement.

2. Aligner les politiques de dividendes sur la stratégie de financement.

Le Comité recommande que les conseils d'administration des services publics veillent à ce que les politiques de dividendes soient manifestement cohérentes avec leur stratégie de financement prévue pour la période de planification et qu'elles fassent l'objet de simulations de crise régulières. Les simulations de crise devraient évaluer la capacité du service public à financer les investissements en capital requis dans divers scénarios plausibles de demande et de financement.

Actionnaires municipaux

3. Assurer la reconnaissance municipale des besoins de financement.

Le Comité recommande qu'au 1^{er} juillet 2027, toutes les municipalités alignent leurs budgets d'immobilisations sur les stratégies de financement élaborées en vertu de la recommandation 1.

4. Adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance des services publics.

Le Comité recommande qu'au 1^{er} janvier 2027, les services publics soient tenus de mettre à jour leurs mécanismes de gouvernance afin de s'assurer que les conseils d'administration sont en mesure d'offrir un leadership compétent, de gérer les risques, de superviser des programmes d'investissement complexes et à long terme et, le cas échéant, de soutenir l'accès au capital d'emprunt et aux capitaux propres. En particulier, le Comité recommande que :

- les conseils d'administration des services publics soient fondés sur les compétences, les administrateurs étant sélectionnés de manière à fournir collectivement l'expertise nécessaire pour superviser la stratégie, les finances, la gestion des risques, la réalisation des infrastructures et les relations avec les parties prenantes;
- et que la taille du conseil soit proportionnelle à l'échelle et à la complexité du service public, les conseils comptant généralement de 7 à 11 administrateurs à titre indicatif;
- et que la composition du conseil reflète les intérêts des propriétaires tout en préservant un équilibre approprié entre la représentation municipale, la représentation des investisseurs (le cas échéant) et les administrateurs indépendants;
- et que les élus municipaux (et leurs délégués) représentent au plus un tiers des membres du conseil afin de soutenir une majorité d'administrateurs disposant de l'indépendance nécessaire pour superviser les opérations du service public;
- et que la rémunération des membres des conseils soit divulguée par le service public.

Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO)

5. Veiller à ce que le cadre tarifaire de prochaine génération soutienne une croissance soutenue de la demande.

Le Comité note que la CEO a lancé un examen complet de son cadre de tarification par l'entremise de la consultation sur le cadre tarifaire de prochaine génération. Le Comité ne cherche pas à dupliquer ou à préempter ces travaux.

Cependant, le Comité recommande que, dans l'élaboration du cadre tarifaire de prochaine génération, la CEO tienne compte de l'expérience des services publics et des investisseurs dans le cadre actuel fondé sur les incitations, y compris les preuves selon lesquelles certains

mécanismes, notamment le facteur de productivité, fonctionnent principalement comme des exigences de réduction des coûts plutôt que comme des incitations équilibrées au rendement.

Selon le Comité, un cadre reposant principalement sur des ajustements à la baisse des revenus, sans possibilités correspondantes pour les services publics d'obtenir un rendement supérieur en raison d'une performance améliorée, d'une réalisation en temps opportun ou d'une préparation à l'investissement, risque d'affaiblir l'efficacité de la réglementation fondée sur le rendement dans un contexte de croissance soutenue. Le cadre de prochaine génération devrait donc chercher à mieux aligner les incitations, la récupération du capital et les résultats en matière de rendement afin que les services publics aient une possibilité crédible d'obtenir le rendement autorisé des capitaux propres tout en fournissant l'infrastructure, la qualité de service et la capacité du réseau nécessaires pour soutenir l'électrification et la croissance économique.

Veiller à ce que le cadre tarifaire puisse tenir compte de l'échelle, de l'incertitude et du calendrier des investissements sera essentiel pour mobiliser le capital, soutenir des modèles de propriété et de partenariat diversifiés et maintenir la protection des clients à long terme.

6. Permettre l'échelle et la capacité grâce à un cadre de FARD adapté

Des progrès rapides sur les modifications du cadre de fusions, acquisitions, regroupements et désinvestissement (FARD) seront nécessaires pour s'assurer que les avantages de la réforme fiscale peuvent se concrétiser en pratique et que les mécanismes de gouvernance, de réglementation et de fiscalité fonctionnent ensemble pour soutenir l'échelle, l'investissement et la réalisation des infrastructures.

i. Appliquer un cadre de FARD plus proportionné et fondé sur les risques

Le Comité recommande que la CEO mette à jour son cadre de FARD afin de mieux soutenir l'échelle, l'investissement et la capacité de réalisation dans une période de croissance soutenue, tout en maintenant la protection des clients et la surveillance de l'intérêt public.

Le cadre devrait mieux distinguer les transactions qui présentent des risques importants pour l'intérêt public de celles qui n'en présentent pas, la profondeur de l'examen étant calibrée en fonction de la nature et de l'incidence potentielle de la transaction. Cette recommandation ne modifie pas l'exigence légale d'approbation de la CEO en vertu de l'article 86 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, mais porte sur la manière dont ce pouvoir discrétionnaire est exercé.

ii. Introduire une voie simplifiée pour les transactions à faible risque

Le Comité recommande d'établir une voie de FARD simplifiée, fondée sur un avis, pour les transactions prescrites à faible risque, appuyée par des modifications législatives ou réglementaires ciblées.

Les transactions répondant à des critères d'admissibilité définis suivraient un examen proportionné, sauf si des déclencheurs d'escalade spécifiques sont présents, auquel cas un examen des FARD complet s'appliquerait. Cela améliorerait la rapidité et la prévisibilité tout en permettant à la CEO de concentrer ses efforts réglementaires sur les transactions présentant de véritables risques.

iii. Reformuler l'application du critère de « l'absence de préjudice » dans les cas à faible risque

Pour les transactions prescrites à faible risque, le Comité recommande de remplacer l'analyse contrefactuelle spéculative par une évaluation de l'intérêt public fondée sur les risques.

Les demandeurs continueraient d'avoir la charge de démontrer qu'une transaction est dans l'intérêt public, mais l'évaluation se concentrerait sur la détermination des risques importants plutôt que sur la démonstration de résultats futurs précis par rapport à une base hypothétique.

iv. Reconnaître explicitement l'échelle de l'investissement et la préparation à celui-ci dans le critère d'intérêt public

Le Comité recommande que les lignes directrices de FARD reconnaissent plus clairement l'échelle, la capacité financière de l'investissement à long terme, et la préparation à celui-ci, comme des considérations pertinentes pour l'intérêt public, conformément aux récentes modifications à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* mettant l'accent sur la croissance économique.

Les transactions qui renforcent la capacité d'un service public à financer et à réaliser des infrastructures de manière rapide et résiliente peuvent faire progresser l'intérêt public, la protection des clients continuant d'être assurée par la réglementation économique en cours.

v. Aligner les attentes après la transaction sur les réalités de l'investissement

Le Comité recommande d'affiner les attentes en matière d'efficience après la transaction afin de mieux refléter les réalités d'investissement des services publics.

En particulier, la CEO devrait clairement distinguer entre les coûts de transaction assumés par les actionnaires et les investissements en capital supplémentaires nécessaires après une consolidation, afin d'éviter de décourager des investissements opportuns et prudents durant les périodes après la transaction.

Gouvernement de l'Ontario

La province joue un rôle central pour permettre un secteur de distribution capable de soutenir une croissance durable tout en maintenant l'abordabilité, la fiabilité et la responsabilité publique. Les politiques provinciales, particulièrement en matière de fiscalité, de mobilisation de capital et de développement de la main-d'œuvre, influencent de manière déterminante la capacité des services publics et de leurs propriétaires à accéder au capital, à établir des partenariats et à réaliser des infrastructures au rythme requis.

7. Élaborer une politique fiscale qui encourage l'investissement à long terme

Le Comité recommande que la province mette en place un cadre clair et permanent pour la taxe de départ d'ici le 1^{er} juillet 2026, afin de soutenir l'investissement à long terme, les partenariats et la consolidation dans le secteur de la distribution d'électricité.

Dans le cadre de ce cadre :

- Lorsqu'un service public lève de nouveaux capitaux propres auprès d'investisseurs externes (non municipaux) pour financer ses propres activités, jusqu'à 50 % de nouvelle participation détenue par ces investisseurs devrait être dispensée de la taxe de départ.
- Si un investissement externe entraîne une participation supérieure à 50 %, la taxe de départ ne devrait s'appliquer qu'à la portion excédant 50 %, et non à l'investissement total.
- Lorsqu'une municipalité vend sa participation existante, la taxe de départ devrait continuer à s'appliquer proportionnellement, sans dispense.

Le Comité recommande également que le gouvernement provincial conserve la flexibilité nécessaire pour convenir d'autres ententes avec les investisseurs lorsque cela est approprié et dans l'intérêt public.

Cette approche soutient les services publics dans la levée de nouveaux capitaux propres auprès d'investisseurs externes pour financer la croissance, tout en veillant à ce que la taxe ne s'applique que lorsque la propriété et le contrôle sont modifiés de manière significative.

8. Mobiliser le capital public pour catalyser l'investissement privé

Le Comité recommande que la province utilise activement les véhicules d'investissement public pour catalyser le capital privé et soutenir la transformation du secteur de la distribution d'électricité. Il s'agit :

- de mettre à disposition le capital par l'intermédiaire du Fonds ontarien pour la construction (FOC), sous réserve de sa gouvernance et de ses processus d'investissement, afin d'attirer les investissements institutionnels dans les investissements en infrastructures, la consolidation, l'expansion et d'autres activités des services publics qui renforcent la viabilité financière à long terme;
- et d'explorer les possibilités pour que le FOC s'associe à d'autres fonds du secteur public afin d'accroître l'ampleur, la portée et l'effet des investissements dans les distributeurs d'électricité.

9. Renforcer la capacité de la main-d'œuvre et des compétences.

Le Comité recommande que la province collabore avec les services publics pour élargir les initiatives liées à la main-d'œuvre et aux compétences afin de répondre à la demande accrue de métiers spécialisés, d'ingénieurs, de planificateurs de systèmes et de gestionnaires de projets dans une ère de croissance soutenue de la demande.

En particulier, le Comité recommande que :

- les programmes de formation et de recyclage des métiers soient élargis pour inclure explicitement les compétences liées à la distribution d'électricité, notamment les monteuses de lignes, les métiers de l'électricité, les spécialistes de la protection et du contrôle, ainsi que les rôles liés à la réalisation de projets;
- des parcours ciblés soient élaborés pour les travailleurs en transition provenant d'autres secteurs, notamment l'automobile et la fabrication de l'acier, où les compétences connexes sont fortes;
- les programmes de formation et de main-d'œuvre dirigés par les Autochtones soient soutenus, y compris les initiatives conçues et mises en œuvre par des organisations des Premières Nations, afin de renforcer la participation tant dans les parcours d'emploi que d'investissement dans le secteur de l'électricité.

Ces mesures soutiendraient la réalisation en temps opportun des infrastructures, réduiraient les risques liés aux projets et contribueraient à faire en sorte que la disponibilité du capital se traduise par des résultats concrets.

10. Surveiller les progrès et adapter les paramètres des politiques.

Le Comité recommande que la province réalise un suivi d'ici le 31 décembre 2029. Cet examen devrait évaluer si les mesures existantes ont été suffisantes pour libérer du capital, soutenir la consolidation et les partenariats, et réaliser les infrastructures au rythme requis, ainsi que déterminer si d'autres changements sont nécessaires.

Réflexions finales

Le secteur de la distribution d'électricité de l'Ontario entre dans un environnement opérationnel sensiblement différent. La hausse de la demande d'électricité, alimentée par l'électrification, la croissance démographique et le développement économique, imposera de nouvelles attentes aux services publics, à leurs propriétaires et au cadre réglementaire. Bien que les arrangements actuels aient soutenu un service fiable dans des conditions stables, ils ne sont pas systématiquement conçus pour fournir des infrastructures au rythme et à l'échelle désormais requis.

Les recommandations du Comité visent à s'assurer que le secteur est prêt pour cette transition. Ensemble, elles renforcent la gouvernance, élargissent les possibilités d'investissement et alignent les paramètres réglementaires sur une croissance soutenue tout en maintenant la protection des clients et la responsabilité publique. Une action précoce et coordonnée sera essentielle pour garantir que le réseau de distribution de l'Ontario puisse soutenir la croissance économique, l'offre de logements et les résultats en matière d'électrification au cours des prochaines décennies.

Remerciements

Le Comité tient à remercier le ministre Lecce pour cette occasion d'offrir notre contribution au secteur de l'électricité de l'Ontario à un moment aussi déterminant dans la croissance de la province.

Nous souhaitons remercier tous les intervenants qui ont rencontré le Comité et fait des commentaires au cours de nombreuses réunions et conversations franches.

Nous tenons également à remercier le personnel dévoué du ministère de l'Énergie et des Mines pour son engagement et sa réactivité dans le soutien apporté au Comité pour la préparation de ce rapport au cours des 100 derniers jours.

ANNEXE A : MEMBRES DU COMITÉ

Anthony Haines est un directeur d'expérience et un PDG chevronné du secteur de l'énergie. Il occupe actuellement les fonctions d'administrateur d'Ontario Power Generation et de président de la société Elexicon au Canada. En plus de ces conseils d'administration, il siège également aux États-Unis comme administrateur d'Alphagen et d'AP Company Group (Advanced Power) et comme conseiller auprès d'ArcLight Capital. De 2009 à 2024, Anthony a été président et chef de la direction de Toronto Hydro Corporation et, de 2005 à 2009, il a occupé les fonctions de directeur général et de président de l'entreprise. De 2003 à 2005, Anthony a été directeur général des opérations à Hydro Ottawa et, auparavant, président-directeur général d'Enlogix Inc. (une filiale de Westcoast Energy). À Toronto Hydro, Anthony a supervisé la transformation commerciale de l'entreprise, augmentant de façon exponentielle sa rentabilité et lui permettant d'obtenir des cotes de crédit de catégorie investissement élevées. En même temps, il a supervisé le plus important programme de construction de capital de l'histoire de l'entreprise, améliorant considérablement le service à la clientèle et la performance du réseau à une époque où Toronto était la ville connaissant la croissance la plus rapide en Amérique du Nord. Anthony a occupé le poste de président d'Électricité Canada et de l'Ontario Energy Association. Il a remporté de nombreux prix, dont le prix de la Personnalité canadienne de l'année dans le domaine de l'énergie (Conseil canadien de l'énergie), le prix du leader de l'année (Association de l'énergie de l'Ontario), il est le premier Canadien à remporter le prix du leader nord-américain de l'année en matière de développement durable (Corporate Responsibility Association), le prix du leadership en développement durable (Électricité Canada), et récemment le prix de l'excellence pour l'ensemble des réalisations (Ontario Energy Association). Outre son engagement dans le secteur de l'énergie, Anthony a participé activement à des activités philanthropiques. Il est très fier de ses efforts de collecte de fonds pour le Ross Tilley Burn Centre à l'hôpital Sunnybrook, où il a supervisé la collecte de millions de dollars pour la recherche sur la réadaptation des lésions électriques.

Paula Conboy est une dirigeante du secteur de l'énergie reconnue à l'échelle internationale, comptant plus de 25 années d'expérience couvrant la réglementation, la conception des marchés, le transport, l'élaboration de politiques et la gouvernance dans de multiples pays. Elle siège actuellement au conseil d'administration de PJM Interconnection aux États-Unis et au conseil d'administration de l'Energy Market Authority de Singapour. En 2025, elle a été nommée à un groupe d'experts chargé d'examiner le marché national de l'électricité de l'Australie. Auparavant, Paula a été présidente de l'Australian Energy Regulator et membre de l'Energy Security Board, où elle a contribué à d'importantes réformes soutenant la transition énergétique de l'Australie. Plus tôt dans sa carrière, Paula a travaillé à la Commission de l'énergie de l'Ontario, contribuant à l'élaboration du projet de loi 35 en 1998, avant de se joindre à PowerStream à titre de vice-présidente, Affaires réglementaires et gouvernementales. Elle a ensuite siégé au conseil d'administration de la Commission de l'énergie de l'Ontario. Paula est membre de la National Association of Corporate Directors et de l'Australian Institute of Company Directors.

Alexander Nuttall est le 47^e et actuel maire de Barrie et vice-président du regroupement des Maires des grandes villes de l'Ontario. Auparavant, il a siégé au conseil municipal de Barrie de 2006 à 2014 et a été député de la circonscription fédérale de Barrie—Springwater—Oro-Medonte de 2015 à 2019. Au cours de son mandat à titre de député, le maire Nuttall a occupé les fonctions de ministre du cabinet fantôme pour l'économie du partage, de ministre adjoint du cabinet fantôme pour l'innovation, les sciences et la technologie, de ministre du cabinet fantôme pour le développement économique dans le sud de l'Ontario, de ministre du cabinet fantôme pour la jeunesse, Sports et personnes handicapées. Avant de se lancer en politique fédérale, le maire

Nuttall a mené une brillante carrière dans le secteur bancaire, d'abord au sein des Services bancaires aux particuliers de TD Canada Trust, et au sein des Services aux petites entreprises de RBC et de la Meridian Credit Union. Le maire Nuttall est un fier père de Caleb et d'Anabella Nuttall, et son mari de Meg Nuttall.

David MacNaughton est un diplomate canadien, conseiller politique, consultant en stratégie et ancien président de la société de développement de logiciels d'IA Palantir Technologies. De 2016 à 2019, il a occupé une charge publique en tant qu'ambassadeur du Canada aux États-Unis. Il est un ancien directeur de TC Energy, un ancien secrétaire principal du premier ministre de l'Ontario et un ancien conseiller du ministre fédéral des Transports. Il a également occupé le poste de président de Hill and Knowlton et ancien PDG d'Affaires publiques internationales, en plus d'avoir occupé le poste d'ancien président de Strathshore Financial.