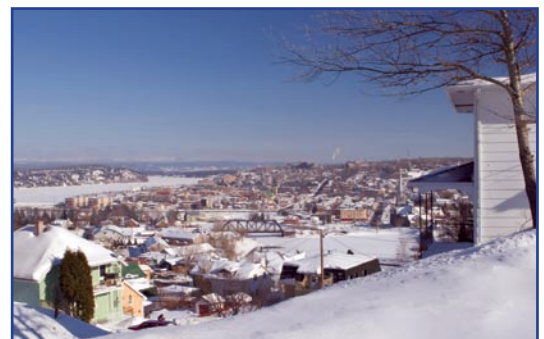




Office national  
de l'énergie

National Energy  
Board

Rapport sur  
**les plans et les priorités**  
**2007-2008**



**Office national de l'énergie –**

*Partenaire actif, efficace et averti du développement  
responsable du secteur énergétique du Canada,  
au profit de la population canadienne.*



Office national  
de l'énergie

National Energy  
Board

## **Office national de l'énergie**

### **Rapport sur les plans et les priorités**

**2007-2008**

**Partie III – Budget des dépenses**

---

Kenneth W. Vollman  
Président  
Office national de l'énergie

---

L'honorable Gary Lunn  
Ministre  
Ressources naturelles

**Canada**



# Table des matières

---

<b>Section I - Survol</b> .....	<b>I</b>
Message du président.....	1
Déclaration de la direction.....	4
Renseignements sommaires .....	5
Plans et priorités du Ministère.....	8
Cadre de fonctionnement.....	8
Priorités de l'ONÉ en 2007-2008 .....	15
<b>Section II - Analyse des activités de programme par résultat stratégique ...</b>	<b>20</b>
Analyse des activités de programme.....	20
Résultat stratégique .....	20
Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie.....	20
<b>Section III - Renseignements supplémentaires</b> .....	<b>43</b>
Renseignements sur l'organisation.....	43
Information financière.....	44
Plan de réglementation du Ministère.....	47
<b>Liste des tableaux</b>	
Tableau 1 - Normes de service de l'ONÉ .....	29
Tableau 2 - Éléments de participation efficace aux processus.....	33
Tableau 3 - Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein.....	44
Tableau 4 - Activités de programme.....	45
Tableau 5 - Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal .....	45
Tableau 6 - Coût net pour le Ministère pour l'année budgétaire .....	45
Tableau 7 - Sources des revenus disponibles et non disponibles.....	45
Tableau 8 - Architecture des activités de programme de l'ONÉ.....	46
<b>Liste des figures</b>	
Figure 1 - Demande canadienne d'énergie.....	10
Figure 2 - Prévisions de l'offre et projets de pipeline.....	13
Figure 3 - Réglementation axée sur le cycle de vie.....	21
Figure 4 - Domaines de recherche sur la participation des populations du Nord .....	34
Figure 5 - Résultats en matière de réglementation attendus de la participation des populations du Nord .....	34
Figure 6 - Cadre de la Stratégie des personnes.....	39
Figure 7 - Chaîne de résultats et mesures .....	42
Figure 8 - Organigramme de l'ONÉ .....	43

# Section I

## Survol

---

### Message du président

Je suis heureux de présenter le budget des dépenses 2007-2008 de l'Office national de l'énergie, contenu dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008*.

L'Office national de l'énergie (l'Office ou l'ONÉ) a pour vision de participer en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada au profit de la population canadienne. L'ONÉ a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONÉ, un organisme fédéral indépendant qui fonctionne en recouvrement des coûts, aspire à fournir aux Canadiens un excellent service et assurer un solide leadership en matière de réglementation de l'énergie.

Les Canadiens ont besoin d'un approvisionnement en énergie sûr, efficace et fiable. Les installations réglementées par l'ONÉ, qui comptent 45 000 km de pipelines interprovinciaux et internationaux et 1 100 km de lignes internationales de transport d'électricité, sont des éléments essentiels au transport et à la distribution de l'énergie et à la fiabilité du réseau énergétique canadien. L'ONÉ, en qualité d'organisme responsable de la réglementation, joue un rôle crucial en faisant en sorte

que l'infrastructure pipelinière soit le plus souvent invisible aux yeux des consommateurs, fonctionne de façon sécuritaire et perturbe le moins possible l'environnement.

Dans le contexte d'une demande d'énergie de plus en plus forte dans le monde pour des approvisionnements sûrs, et de prix toujours élevés, le rôle de l'ONÉ en tant qu'organisme national de réglementation est plus important que jamais. Simultanément, le Canada devient un acteur important sur la scène énergétique mondiale, avec la reconnaissance de plus en plus grande de l'importance de ses sables bitumineux, qui constituent la deuxième ressource pétrolière dans le monde. Les investissements dans le secteur du gaz et du pétrole y atteignent des records inégalés et cette tendance devrait se maintenir au cours des prochaines années. Pour amener ces nouveaux approvisionnements en gaz et en pétrole jusqu'aux marchés, des dizaines de milliards de dollars seront sans doute investis dans la réalisation de projets tels que des pipelines à grande distance pendant les quinze prochaines années. Ces projets, vastes et complexes, supposent des échéanciers étalés sur plusieurs années pour mener à bien toutes les étapes de leur développement, y compris celle de l'évaluation des demandes.

Nous nous attendons à ce que d'ici trois à cinq ans les demandes visant les infrastructures entraîneront une hausse importante du nombre d'audiences, si bien que l'Office sera de plus en plus sollicité pour fournir une expertise et apporter des améliorations au cadre réglementaire.

L'ONÉ a des défis à relever sur deux fronts, soit : bâtir et maintenir une équipe de travail qualifiée et expérimentée dans un marché de l'emploi concurrentiel, et traiter un volume croissant de demandes réglementaires complexes. L'ONÉ devra intensifier ses activités de ressourcement pour répondre à ces demandes; il est d'ailleurs en train de préparer à l'intention du Conseil du Trésor un document faisant état des ressources dont nous aurons besoin pour pouvoir nous acquitter de notre mandat.

Le nombre élevé de demandes prévu nous fournit l'occasion de modifier notre mode de surveillance réglementaire. Pour que les Canadiens continuent d'avoir accès à des approvisionnements énergétiques suffisants, l'ONÉ s'est donné trois domaines prioritaires, intégrés dans son plan stratégique 2007-2010.

Nous avons pour première priorité de continuer à améliorer nos processus de réglementation et d'obtenir des résultats efficaces et efficaces à cet égard. Pour rehausser à la fois la clarté et la prévisibilité, l'ONÉ a établi des normes de service pour l'ensemble de ses services clés et sur lesquelles elle fera rapport. Dans l'horizon de planification, nous mettrons en œuvre plusieurs outils de réglementation améliorés, notamment un système de vérification intégré de la conformité, des processus de réglementation souples axés sur le risque et diverses approches fondées sur les intérêts. Nous continuerons d'établir des partenariats efficaces avec l'industrie, avec d'autres organismes de réglementation et agences gouvernementales, et avec des partenaires clés. L'ONÉ est déterminé à définir les conditions dans lesquelles il pourra exercer par substitution les pouvoirs prévus par la *Loi canadienne sur l'évaluation*

*environnementale*, afin d'accroître la célérité et l'efficacité du processus réglementaire tout en préservant la qualité des évaluations environnementales. Pour cela, il faudra notamment mettre au point des mécanismes pour que l'Office puisse accorder des fonds directement aux participants du public qualifiés.

Notre deuxième priorité – renforcer la capacité et la culture de l'ONÉ – est indispensable pour mener à bien notre mandat. Pour attirer le personnel et le maintenir en poste dans le contexte du marché du travail actuel, l'ONÉ a récemment introduit des mesures d'indemnisation, comme des indemnités de marché pour les professions clés, ainsi qu'un programme pilote de rémunération au rendement pour l'ensemble de son personnel. Tout au long de cette période de planification, il sera essentiel d'attirer des talents et de les garder pour mener à bien notre mandat. Lorsque l'infrastructure ne peut pas être mise en place d'une manière responsable et dans les délais, ce sont des milliards de dollars en revenus et en investissements de capitaux qui sont en jeu et qui risquent d'avoir des effets considérables sur le bien-être des Canadiens.

Pour que la population canadienne puisse comprendre le contexte énergétique en constante évolution, l'Office se donne comme troisième priorité d'informer les Canadiens sur les questions énergétiques. Les consultations que nous avons eues au cours de la dernière année sur l'avenir énergétique nous ont appris que les renseignements et les analyses que l'Office produit revêtent une grande valeur pour les parties prenantes en raison de leur indépendance, de leur objectivité et de leur diffusion en temps opportun.

L'Office s'attache à équilibrer et concilier la sécurité des citoyens, les intérêts de l'environnement et l'efficacité économique afin de pouvoir rendre des décisions qui vont dans le sens de l'intérêt public canadien. L'Office sera confronté à d'importants défis pendant la prochaine période de planification, mais les opportunités sont nombreuses que l'Office réalise sa vision, qui est d'être un partenaire actif, efficace et averti en matière de réglementation au Canada. Je suis convaincu que, dans la mesure où il disposera d'une capacité suffisante et pourra

mettre son plan stratégique à exécution, la population canadienne continuera de tirer parti des immenses richesses énergétiques que possède notre pays.

Kenneth W. Vollman  
Président

## Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2007-2008 de l'Office national de l'énergie.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du Ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor.

---

Kenneth W. Vollman  
Président



## Renseignements sommaires

### Mandat de l'ONÉ

L'ONÉ a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien<sup>1</sup>, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

L'ONÉ est un organisme fédéral indépendant qui réglemente plusieurs aspects de l'industrie énergétique canadienne. Il a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONÉ réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport s'y rapportant, des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées. L'ONÉ réglemente également les importations et exportations de gaz naturel, de pétrole et de liquides de gaz naturel (LGN) ainsi que les exportations d'électricité. De plus, il a

charge de réglementer l'exploration gazière et pétrolière dans les régions pionnières du Canada, notamment dans le Nord et certaines zones extracôtières. L'ONÉ agit enfin comme source de renseignements sur les marchés canadiens de l'énergie.

La *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONÉ) définit les principales attributions de l'ONÉ. L'Office exerce d'autres fonctions de réglementation aux termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), pour ce qui concerne l'exploration gazière et pétrolière, et certaines activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas réglementées par d'autres instances en vertu d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

L'ONÉ, créé en 1959, est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. Il rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Ressources naturelles. L'Office est un tribunal d'archives et détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment en ce qui touche la comparution des témoins aux audiences et leur interrogatoire sous serment, la production et l'examen des documents, la mise en application de ses ordonnances et l'inspection de propriétés foncières. Les décisions de réglementation de l'Office et

<sup>1</sup> L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences et rendre une décision.

les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

La Loi sur l'ONÉ et la LOPC prescrivent les fonctions réglementaires de l'ONÉ au chapitre de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONÉ assure l'application de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE) et de la *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie*, suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire appliquer les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations.

En vertu de la *Loi de 2002 sur la sécurité publique* (projet de loi C-7), qui modifie la Loi sur l'ONÉ, l'ONÉ a un pouvoir légal en ce qui touche la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité. L'ONÉ a d'ailleurs modifié l'énoncé de sa raison d'être pour y inclure expressément la notion de sûreté et

refléter les modifications apportées à la Loi sur l'ONÉ.

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers et à l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers, ainsi qu'à Ressources naturelles Canada et à Affaires indiennes et du Nord Canada. Dans le cadre de la dévolution des pouvoirs, l'Office a conclu une entente de service avec le Yukon par laquelle il lui fournit des conseils techniques. L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. Aux termes de la Loi sur l'ONÉ, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. En plus de prodiguer des conseils au ministre des Ressources naturelles, l'Office effectue des études et produit des rapports à la demande de ce dernier.

<b>Résumé des responsabilités de l'ONÉ</b>	
<b>Réglementation</b>	<b>Conseils</b>
<p>Réglementer, dans l'intérêt du public, les aspects suivants des industries du gaz, du pétrole, de l'électricité et de divers autres produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux;</li> <li>• la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées;</li> <li>• le transport pipelinier ainsi que les droits et les tarifs des pipelines relevant de sa compétence;</li> <li>• les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, et les importations de gaz et de pétrole;</li> <li>• les activités pétrolières et gazières dans les régions pionnières non assujetties à un accord fédéral-provincial.</li> </ul>	<p>Conseiller le ministre des Ressources naturelles relativement à la mise en valeur et à l'utilisation des ressources énergétiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en surveillant le secteur énergétique;</li> <li>• en publiant des rapports publics;</li> <li>• en fournissant, sur demande, des conseils au ministre.</li> </ul>

## Vision de l'ONÉ

L'ONÉ participe en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada au profit de la population canadienne.

## Valeurs de l'ONÉ

À l'ONÉ, nous aspirons à l'excellence dans toutes nos activités. L'atteinte de l'excellence à l'ONÉ passe par l'engagement de l'organisation, et de chaque employé, vis-à-vis de trois valeurs primordiales :

Intégrité : être juste, transparent et respectueux

Leadership en matière de réglementation : être souple, proactif et innovateur

Responsabilisation : s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien

Dans sa vision, l'Office établit les orientations qu'il entend prendre pour mener à bien son mandat. Les mots **développement responsable** traduisent sa conviction selon laquelle le développement des infrastructures par des intérêts privés au sein d'un marché concurrentiel est conforme à l'intérêt public. Un des principaux rôles d'un organisme de réglementation est d'examiner les effets du développement sur la société et l'environnement, lesquels ne sont pas entièrement pris en compte par les marchés.

L'ONÉ se considère comme un **partenaire** de toutes les parties prenantes et il travaille de concert avec elles pour s'assurer que les préoccupations sont bien cernées et comprises et qu'il y a un sain équilibre entre les facteurs économique, social et environnemental. Pour ce faire, il est déterminé à être **actif, efficace et averti**. Cela signifie, par exemple, de prévoir les problématiques qui lui seront soumises et de se préparer en conséquence, d'être axé sur les résultats et de pouvoir se pencher sur les questions multidisciplinaires et extrêmement complexes de la réglementation de l'énergie.

## Processus de planification de l'ONÉ

Pour demeurer pertinent et clairement centré sur les priorités émergentes, l'Office s'engage dans un processus annuel de planification stratégique et c'est dans ce contexte qu'il a mis à jour son plan stratégique. Le processus débute par une analyse des influences extérieures, et notamment des tendances tant sociétales qu'économiques. Cette analyse est suivie de l'établissement de buts stratégiques à long terme; de la planification des ressources et activités; de la préparation du budget; et des processus de mesure du rendement et d'information à cet égard. Les plans sont mis à jour au besoin durant l'exercice.

## Politique de la qualité de l'ONÉ

L'ONÉ s'attache à atteindre ses buts par l'excellence dans l'exécution de son mandat et par l'amélioration continue, grâce à un système de gestion de la qualité mis en œuvre dans l'ensemble de l'Office.

La politique de la qualité de l'ONÉ est suivie par l'ensemble de l'organisation par le biais de son système de gestion de la qualité.

### Lien aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Par la réglementation et les conseils en matière d'énergie, l'ONÉ contribue aux résultats du gouvernement du Canada dans les domaines suivants :

- une forte croissance économique
- un environnement sain
- un marché juste et sécuritaire

Pour tout autre renseignement concernant les antécédents et le fonctionnement de l'ONÉ, rendez-vous à son site [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca).

### Renseignements sommaires 2007-2008<sup>2</sup>

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
38,1	38,1	36,6

Ressources humaines (équivalents temps plein)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
307,6	307,6	296,6

### Priorités du Ministère

Intitulé	Type
1. Améliorer les processus de réglementation	Déjà engagé
2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONÉ	Déjà engagé
3. Renseigner les Canadiens sur les marchés énergétiques	Continu

Les priorités de l'ONÉ pour 2007-2008 sont mises en œuvre grâce aux travaux de planification établis pour atteindre ses buts (pour plus de détails, voir la section II).

### Plans et priorités du Ministère

#### Cadre de fonctionnement

Au moment de fixer ses priorités pour 2007-2008, l'Office a bien tenu compte des tendances, risques et défis, en constante évolution, qui peuvent influencer sur la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes. Dans cette optique, nous examinons ci-après un certain nombre de facteurs importants.

#### Contexte économique

Les Canadiens ont besoin d'un approvisionnement en énergie sûr, efficace et fiable. Les installations réglementées par l'ONÉ, qui comptent 45 000 km de pipelines interprovinciaux et internationaux, sont des éléments essentiels au transport et à la distribution de l'énergie au Canada. Ce réseau comprend des pipelines de gros diamètre de gaz naturel, de pétrole et de produits pétroliers, des pipelines de petit diamètre ainsi que des productoducs. En 2006, les pipelines canadiens ont transporté des produits vers les marchés intérieurs et américains pour une valeur de 100 milliards de dollars environ, soit 7 % du PIB. Le coût de la prestation de ces services de transport en 2006 est évalué à environ 5 milliards de dollars en droits réglementés par l'ONÉ, sans compter les coûts des combustibles payés par les expéditeurs sur les gazoducs. Tous ces produits passent par une infrastructure en grande partie

<sup>2</sup> Le tableau montre une réduction des dépenses prévues en 2009-2010. Depuis l'établissement des prévisions, cependant, le secteur a connu une grande activité et on s'attend à ce que ce niveau d'activité se maintienne. Pour composer avec l'accroissement substantiel de sa charge de travail au cours de l'horizon de planification, l'Office présentera au Conseil du Trésor un document détaillant ses besoins en ressources.

<b>Activités de programme par résultat stratégique</b>				
	<b>Dépenses prévues (en millions de dollars)</b>			<b>Contribution à la priorité :</b>
	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	
	38,1	38,1	36,6	
Résultat stratégique :	Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par le biais de la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, du commerce et de la mise en valeur des ressources énergétiques dans le cadre des compétences de l'ONÉ			
Activité de programme :	Réglementation et conseils en matière d'énergie			1. Améliorer les processus de réglementation
Résultats escomptés :	Les résultats escomptés de l'activité Réglementation et conseils en matière d'énergie sont exprimés dans les buts énoncés dans le Plan stratégique de l'ONÉ, comme suit :			2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONÉ
	<b>But 1.</b> Les installations et activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.			3. Renseigner les Canadiens sur les marchés énergétiques
	<b>But 2.</b> Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.			
	<b>But 3.</b> Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.			
	<b>But 4.</b> Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONÉ bénéficie d'une participation efficace du public.			
	<b>But 5.</b> L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.			

invisible pour les consommateurs et qui fonctionne à un faible taux de défaillance en n'occasionnant que des effets minimaux sur l'environnement.

Les lignes internationales de transport d'électricité relevant de l'ONÉ s'étendent sur 1 100 km, soit environ 0,7 % de toutes les lignes de transport d'électricité au Canada. C'est par elles que se fait l'essentiel du commerce de l'électricité entre le Canada et les États-Unis et elles fournissent, des deux côtés de la frontière, d'importants avantages sur le plan de la fiabilité. La valeur des exportations d'électricité s'est montée à environ 2,8 milliards de dollars en 2006 et celle des importations à 1,1 milliard de dollars.

### **Contexte du marché de l'énergie**

Les prix mondiaux du pétrole continuent d'être élevés et volatils. En 2006, en réaction à des événements géopolitiques, à une forte croissance de la demande et à une capacité limitée de production de réserve et de raffinage, le prix de référence du brut West Texas Intermediate a atteint un sommet sans précédent à la mi-juillet à 78,40 \$US le baril. Les prix se sont ensuite repliés pour atteindre une moyenne d'environ 60 \$US le reste de l'année en raison des stocks élevés et d'un léger fléchissement de la demande. Les prix devraient demeurer élevés en 2007 devant une conjoncture semblable à celle de 2006. On prévoit que les prix demeureront instables, sauf qu'un ensemble de facteurs devrait maintenir les prix dans la

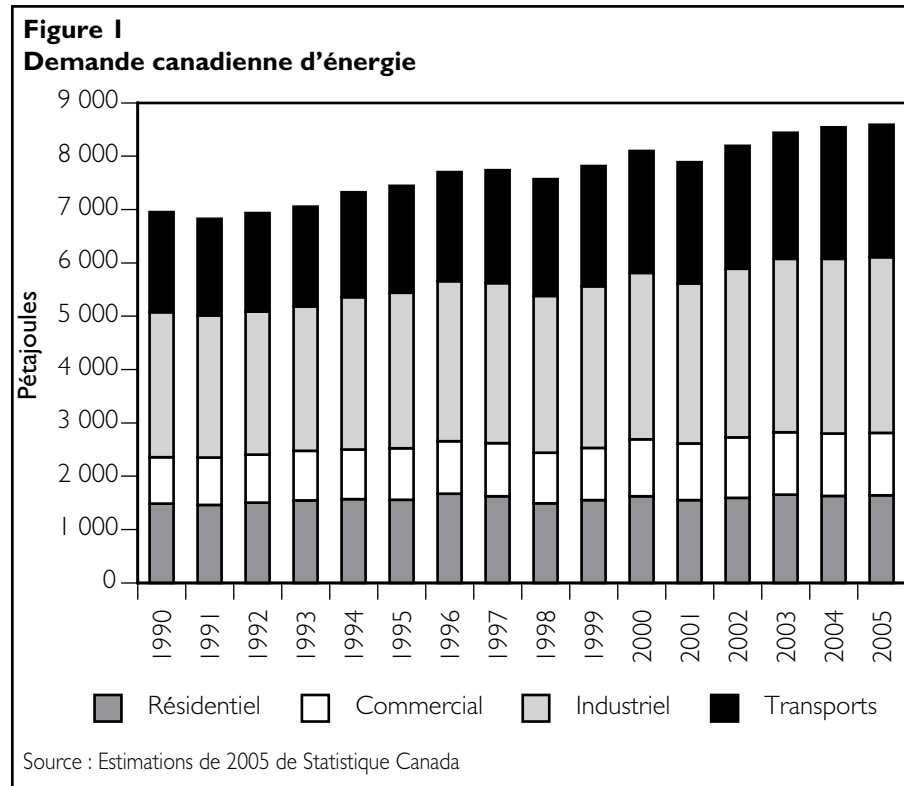
fourchette des 55 \$US à 65 \$US au cours des prochaines années.

Les prix du gaz naturel ont pour leur part été d'une extrême volatilité. Après les sommets atteints fin 2005 (15 \$US le million de BTU, au carrefour Henry - NYMEX) à la suite des perturbations causées aux approvisionnements par les ouragans survenus dans le golfe du Mexique, les prix ont chuté pour atteindre environ 4 \$US le million de BTU à l'automne 2006. Selon la rigueur du prochain hiver, les prix pourraient atteindre une moyenne de 5 à 7 \$US le million de BTU au cours de la saison de chauffage 2006-2007, avec des pointes potentielles au-dessus de cette moyenne. L'an dernier, nous avons vu à quel point la volatilité des prix du gaz pouvait être importante et imprévisible en raison des variations de la conjoncture.

La consommation canadienne d'énergie a augmenté progressivement au cours de la dernière décennie, moussée par la croissance économique et démographique. La hausse récente des prix n'a pas eu d'effets importants sur la consommation dans son ensemble. L'Office a amélioré la disponibilité de l'information sur les prix pour le bénéfice des Canadiens en affichant des données à jour sur son site Web. D'après le nombre croissant de visites effectuées sur le site, il semble bien que le public s'intéresse de près à l'information sur les prix de l'énergie. La figure 1 propose une ventilation de la demande d'énergie au Canada.

Cette conjoncture de prix forts incite l'industrie à mettre en valeur des sources nouvelles et non classiques de pétrole et de gaz naturel afin de répondre aux futurs besoins énergétiques. Le secteur canadien

de l'exploration et de la production a enregistré un autre record au chapitre des travaux de forage en 2006 pour atteindre quelque 25 700 puits, comparativement au précédent record de 23 700 puits établi en 2005. On estime que les investissements dans le gaz et le pétrole au Canada atteindront en 2006 les 45 milliards de dollars (d'après l'Association canadienne des producteurs pétroliers), une somme semblable à celle enregistrée



en 2005, qui avait été une année record au Canada. La forte activité enregistrée en amont devrait se poursuivre tout au long de la période de planification.

Fort de ses vastes réserves dans les sables bitumineux et de la mise en valeur des ressources énergétiques au large des côtes de Terre-Neuve, le Canada accroît sans cesse sa production pétrolière. Ainsi, on s'attend à ce que la production totale canadienne augmente d'environ 69 000 mètres cubes par jour entre 2005 et 2007, pour atteindre 464 000 mètres cubes par jour. L'essentiel de cette croissance est attribuable à la production issue des sables bitumineux. Or à mesure que la production augmentait, la capacité pipelinère se resserrait. En 2006, un bon nombre de réseaux d'oléoducs parmi les plus importants ont dû parfois répartir leur capacité, ramenant ainsi les flux au-dessous de la demande du marché.

Le Canada est devenu le principal exportateur de pétrole brut vers les États-Unis et tout laisse croire que le volume des exportations canadiennes continuera d'augmenter au cours de la décennie à mesure que la production extraite des sables bitumineux se développera. Des investissements considérables s'imposeront dans le secteur du transport pipelinier afin d'acheminer une production grandissante vers les marchés de destination.

Une capacité insuffisante représente des coûts aux producteurs car ceux-ci doivent réduire le prix de leurs produits. Cette situation pourrait empirer au cours des trois prochaines années, alors que les demandes des sociétés pipelinères devront passer par le processus de réglementation en attendant la mise en place d'une nouvelle capacité.

On s'attend à ce que la production canadienne de gaz au cours des trois

prochaines années demeure essentiellement inchangée. On prévoit qu'une croissance robuste de la production de méthane de houille compensera largement le léger déclin de la production de gaz classique. À moyen terme, l'industrie tente d'exploiter les ressources en gaz naturel des régions pionnières dans le delta du Mackenzie. L'Office est actuellement saisi d'une demande concernant la construction d'un gazoduc d'importance majeure à partir du delta, qui traverserait toute la vallée du Mackenzie et aboutirait en Alberta pour rejoindre tant les marchés intérieurs que les marchés d'exportation. L'industrie envisage également de maintenir sa production au large de la Nouvelle-Écosse en accentuant le développement des champs actuellement en exploitation et en mettant en valeur celui de Deep Panuke. Par anticipation d'un besoin d'approvisionnements supplémentaires en énergie pour le marché nord-américain, des promoteurs ont proposé de construire des terminaux d'importation de gaz naturel liquéfié (GNL), ou terminaux méthaniers, dans les Maritimes, au Québec et en Colombie-Britannique.

Plus de la moitié de la production de gaz naturel du Canada est exportée vers les États-Unis. En 2006, les exportations ont atteint un sommet, le troisième en importance dans l'histoire, générant des revenus de 35,6 milliards de dollars à la faveur de la hausse des prix du gaz déclenchée par les perturbations de la production causées par les ouragans.

La dynamique changeante des marchés à l'égard du gaz canadien résulte notamment de la demande croissante au Canada de production d'électricité au moyen de centrales au gaz, principalement en Ontario, et de production extraite des sables bitumineux en Alberta. Les marchés d'exportation du Canada pourraient

également être perturbés par la présence des nouveaux pipelines destinés à transporter le gaz des Rocheuses américaines vers les marchés de l'Est américain et par les volumes grandissants d'importation de GNL aux États-Unis. À mesure que l'industrie se transformera, l'Office fera face à des demandes d'un type nouveau et inédit. Ainsi, l'Office a eu à débattre d'approches innovatrices, comme la prestation de services pipeliniers à court préavis pour les producteurs d'électricité et la suppression de la capacité pipelinère du service gazier pour la convertir en service pétrolier; il pourrait être saisi d'autres questions tout aussi complexes dans l'avenir.

En résumé, l'industrie réagit aux besoins des marchés en mettant en œuvre de nouveaux grands projets d'infrastructure, tels des oléoducs, des gazoducs, des terminaux méthaniers et des installations de production et de transport d'électricité. Ces projets pourraient valoir aux Canadiens des approvisionnements supplémentaires en énergie et contribuer à assurer notre sécurité énergétique. L'ONÉ est chargé d'examiner un bon nombre de ces projets d'infrastructure et de s'assurer que, lorsqu'ils sont réputés être d'intérêt public, ils seront réalisés au bénéfice des Canadiens tout en réduisant au minimum leurs effets néfastes.

### **Changement du cadre de travail de l'ONÉ**

Le volume de travail de l'ONÉ devrait augmenter considérablement au cours de la période de planification pour trois principales raisons.

1. Compte tenu de la conjoncture actuelle favorable aux investissements et de l'accroissement constant de la demande d'énergie, on s'attend à ce que le nombre de demandes visant les infrastructures présentées à l'ONÉ atteigne un sommet

inégalé au cours de la dernière décennie (figure 2). L'ONÉ fera face à un nombre croissant de dépôts de documents pour des installations supplémentaires, et aussi à la hausse des problèmes du marché liés à la répartition de la capacité.

2. L'Office doit entreprendre des travaux pré-demande importants lorsqu'il est saisi de demandes visant des installations d'envergure. Ces travaux comportent deux volets importants, à savoir :
  - a. Les changements apportés aux responsabilités fédérales obligent l'Office à négocier avec d'autres ministères pour définir le processus à suivre de façon claire et consensuelle. Souvent, cette démarche est complexe et exige un temps considérable.
  - b. Les attentes de la population sont de plus en plus grandes et l'Office réagit en associant les citoyens au débat sur les projets d'importance majeure. L'Office doit donc affecter des ressources aux assemblées publiques locales, à la correspondance, aux bulletins d'information, etc., afin que les personnes touchées puissent participer au processus d'examen des projets.
3. L'Office adopte une approche de la réglementation axée sur les buts. Ainsi, les sociétés peuvent bénéficier de processus d'approbation accélérés leur permettant de mener à bien leurs projets de façon plus économique et dans les meilleurs délais. Par contre, elles sont assujetties à une surveillance plus étroite durant les étapes de la construction et de l'exploitation.

L'Office consacre davantage de ressources aux vérifications et aux inspections pour s'assurer de la



conformité avec les objectifs fixés en matière de sécurité et d'environnement. L'approche intégrée de la surveillance de la conformité, qui est axée sur les buts, nécessite également une gestion serrée de la base de données sur le rendement des sociétés.

Pour ces trois raisons, l'Office s'attend à ce qu'on doive augmenter ses crédits à hauteur de 20 % au cours de la période de planification. Il présentera une demande détaillée en ce sens au Conseil du Trésor.

Parmi les projets actuels et prévus dont l'ONÉ sera saisi, il convient de noter les suivants :

- Nouveaux pipelines raccordant les approvisionnements de gaz du Nord avec l'infrastructure gazière en place
- Expansion de l'infrastructure du gaz naturel dans l'Est pour faciliter le développement des marchés dans l'Est canadien et le Nord-Est américain
- Capacité pipelinière raccordant l'infrastructure existante avec des terminaux méthaniers proposés pour la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et le Québec
- Agrandissement des oléoducs existants et projets de nouveaux

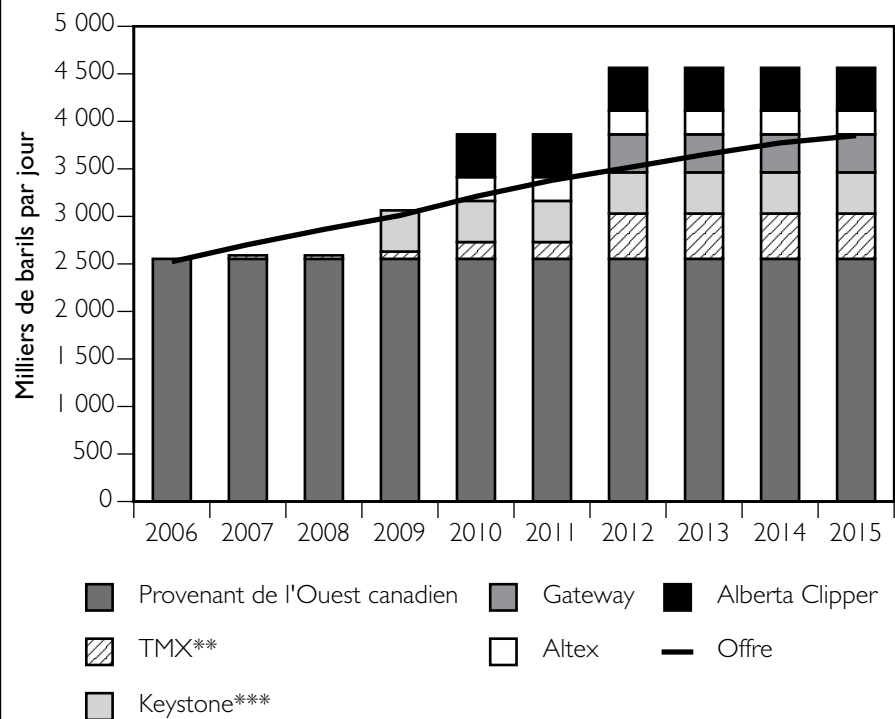
pipelines pour répondre à la croissance prévue de la production de pétrole extrait des sables bitumineux au cours de la prochaine décennie

- Nouveaux pipelines pour transporter les diluants nécessaires à la production croissante de pétrole extrait des sables bitumineux

### Effizienz et efficacité de la réglementation

Ces projets comportent des enjeux qui concernent l'offre et la demande d'énergie, les effets sur l'environnement, les Autochtones et divers intérêts et attentes de type socioculturel. En vertu du cadre

**Figure 2**  
**Prévisions de l'offre et projets de pipeline**



\* Capacité pipelinière totale émanant du bassin sédimentaire de l'Ouest canadien en fonction des volumes maximaux de pétrole lourd  
 \*\* TMX North voudrait accroître sa capacité de 400 kb/j, mais jusqu'ici, aucune date n'a été annoncée relativement au début des travaux.  
 \*\*\* Keystone pourrait accroître sa production de 156 kb/j à l'aide de stations de pompage et d'un prolongement jusqu'à Cushing, lequel fait présentement l'objet de discussions.

de réglementation actuel, les demandes de développement d'infrastructures énergétiques enclenchent normalement un processus d'approbation complexe et fragmenté nécessitant le concours de plusieurs ministères et organismes de réglementation. Par exemple, le projet de gazoduc de la vallée du Mackenzie fait intervenir quatorze organismes dotés de divers pouvoirs de réglementation. De même, plusieurs organismes provinciaux et fédéraux ont le mandat légal d'examiner des éléments des demandes visant les installations extracôtières et les terminaux méthaniers. Cette complexité de la réglementation retarde la mise en service de la capacité des infrastructures en cause et l'industrie de l'énergie fait valoir que les retards dans la mise en place des infrastructures entraînent par le fait même des retards dans la livraison des nouveaux approvisionnements, avec les coûts que cela entraîne. Par exemple, l'Association canadienne de pipelines d'énergie (ACPÉ) estime qu'un retard de deux ans dans la mise en exploitation des nouveaux pipelines pourrait coûter aux Canadiens une somme supplémentaire de 57 milliards de dollars en prix plus élevés pour l'énergie pendant la période 2006-2025<sup>3</sup>.

D'autre part, les Canadiens touchés par ces projets ont besoin d'avoir l'heure juste pour pouvoir participer efficacement au processus et influencer les résultats.

Les promoteurs de projets et les parties touchées recherchent de part et d'autre des processus de réglementation plus efficaces et plus efficaces qui aideront à assurer d'une manière responsable le développement d'une infrastructure souhaitable en temps opportun.

L'Office a un autre défi à relever, qui est de comprendre en quoi la loi sur la consultation des Autochtones, qui est en gestation, modifiera son rôle de tribunal quasi-judiciaire indépendant. Les tribunaux n'ont pas encore dispensé de conseils clairs sur l'incidence du principe de l'honneur de la Couronne sur les tribunaux indépendants. L'Office continuera de surveiller les développements législatifs dans ce domaine; dans l'intervalle, il poursuivra ses efforts pour obtenir de l'information sur les intérêts des Autochtones susceptibles d'être touchés par les projets, avant de rendre des décisions qui pourraient avoir une incidence sur leurs intérêts.

### **Exploration et mise en valeur des ressources du Nord**

En plus de l'infrastructure pipelinière du Nord, l'ONÉ a charge de réglementer les activités d'exploration et de production menées dans les régions pionnières. Les clients de l'ONÉ et les parties prenantes dans le Nord sont convaincues que le cadre législatif dans lequel ils évoluent, qui repose sur la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), a besoin d'être rajeuni. L'activité pétrolière et gazière dans le Nord proche est à petite échelle et de type classique, sauf qu'elle est assujettie à la réglementation sur l'activité en région pionnière, laquelle a été conçue pour des projets extracôtiers d'envergure. Comme le niveau de forage augmente en réponse à la demande, il devient de plus en plus difficile de faire face à cette croissance au moyen du cadre réglementaire actuel. L'ONÉ tente de simplifier la réglementation dans la mesure du possible, mais ce travail exige la modification de trois lois, soit la Loi sur l'ONÉ, la LOPC et la LFH. Au cours de la

3 *The Importance of Timely Construction of New Pipeline Infrastructure to Canada and Canadians*, ACPÉ, octobre 2005

présente période de planification, l'Office se donnera pour priorité de moderniser le cadre réglementaire appliqué dans le Nord.

### **Marché de l'emploi dans le secteur de l'énergie**

La croissance rapide du secteur de l'énergie devrait se poursuivre jusqu'en 2020. Des projets de pipelines de transport, qui représentent des dizaines de milliards d'investissements pour les quinze prochaines années, sont à l'étude. Lorsque la production dépasse la capacité pipelinière, ces milliards de dollars d'investissements de capitaux dans l'exploration et la production risquent d'être compromis. Devant cette réalité économique et le coût des infrastructures, les sociétés ont besoin d'échéanciers échelonnés sur plusieurs années. Les évaluations des demandes sur le plan de l'environnement et de la réglementation ne sont qu'une étape parmi les nombreuses que comporte le processus de développement. L'industrie et l'organisme de réglementation ont tous deux besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée pour élaborer et étudier les projets dans l'intérêt de la population canadienne.

Le secteur de l'énergie se dispute les personnes qui possèdent les mêmes compétences techniques que celles recherchées par l'ONÉ. Le taux d'attrition de l'Office, attribuable au recrutement énergétique de travailleurs de niveaux intermédiaire et supérieur dans l'ensemble du secteur de l'énergie, va en augmentant et l'on s'attend à ce que la conservation des effectifs de l'Office soit un défi de taille tout au long de la période de planification 2007-2008. Le taux annuel d'attrition s'est accru pour passer de 7 % en 2003 à 14,5 % en 2005-2006, comparativement à un taux de roulement moyen de 8 % chez les grandes

sociétés d'énergie qui sont en concurrence avec l'ONÉ pour le recrutement, et à un taux d'attrition plus faible encore au sein du gouvernement fédéral.

### **Priorités de l'ONÉ en 2007-2008**

I. Améliorer les processus de réglementation.

L'ONÉ s'attache à fournir des processus de réglementation efficaces et efficaces d'une manière transparente, responsable et souple. Face à la hausse prévue du nombre d'audiences en 2007-2008, c'est l'occasion d'accroître l'efficacité et l'efficacité de nos processus. Ces changements nécessitent une approche intégrée qui utilise à fond la suite d'outils de réglementation de l'ONÉ et son leadership pour coordonner des processus d'évaluation efficaces.

#### **Plan pour atteindre la priorité**

L'Office se concentre sur les possibilités d'améliorer le cadre de réglementation tout en rendant des décisions dans l'intérêt de la population canadienne. Les résultats sont orientés vers l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité, que l'on peut décrire dans ces termes :

- Efficacité : production de processus de réglementation plus clairs, plus rapides et d'un meilleur rapport coût-efficacité
- Efficacité : production de résultats de meilleure qualité

Pour améliorer les processus de réglementation, la prochaine période de planification de l'ONÉ mettra l'accent sur les initiatives suivantes.

#### **Vérification intégrée de la conformité**

L'ONÉ s'est donné pour orientation d'utiliser une approche de la réglementation

fondée sur le risque tout au long du cycle de vie de l'installation, en incorporant les principes des systèmes de gestion à chaque étape du cycle. L'approche de vérification intégrée de la conformité permettra une surveillance de la réglementation selon le rendement de la société en mettant en œuvre des outils, comme les examens et les vérifications des systèmes de gestion. La vérification intégrée de la conformité permettra également à l'ONÉ d'adapter les processus de réglementation à l'envergure du projet et au risque lié aux demandes et à d'autres activités réglementées. Par exemple, les sociétés affichant un bon dossier qui désirent construire des installations à faible risque peuvent s'attendre à bénéficier d'un processus d'approbation accéléré.

#### ***Processus efficaces d'évaluation environnementale***

L'ONÉ continue de participer, en collaboration avec d'autres organismes de réglementation et des commissions et agences d'évaluation environnementale, à la simplification des processus de réglementation et à la mise sur pied d'un processus de décision intégré. Par exemple, l'ONÉ travaille activement avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale à des initiatives comme des projets pilotes de substitution, où les processus de l'Office peuvent remplacer le processus d'évaluation environnementale, tel que prévu par la LCÉE.

#### ***Efficiences du traitement des demandes***

Pour disposer de processus plus souples et réduire les délais de traitement, l'ONÉ mettra au point une suite d'options de processus qui reflètent la complexité du projet et l'envergure des questions d'intérêt public liées aux demandes. Ces options comprennent des critères de haut niveau devant servir à déterminer

les types de processus de réglementation qui conviennent le mieux aux différentes demandes reçues ainsi que des outils perfectionnés de surveillance de l'évaluation. Cette approche simplifiée s'appliquera notamment aux demandes visant les petits pipelines présentées aux termes de l'article 58 de la Loi sur l'ONÉ. Cet objectif sera poursuivi en tandem avec l'approche de vérification intégrée de la conformité.

#### ***Utilisation de processus fondés sur les intérêts***

Concernant les demandes et les processus relevant de son autorité, l'Office prévoit utiliser des processus fondés sur les intérêts dans la mesure du possible et explorer leur utilisation avant de s'en remettre aux processus d'adjudication. Les parties disposent ainsi d'un plus large éventail de solutions possibles. Comme il y aurait plus de place pour les règlements négociés, les processus deviendraient dès lors plus efficaces. De plus, les questions donnant lieu à des audiences officielles seraient moins nombreuses, d'où un règlement plus rapide et des coûts moindres. Il y aura toujours des cas où l'audience demeure l'approche la plus efficace et la plus appropriée; par conséquent, les approches et les audiences fondées sur les intérêts forment ensemble un éventail de processus que l'Office peut utiliser selon les particularités de la demande.

#### ***Cycle d'amélioration continue du système de gestion de la qualité***

En mettant en œuvre un système de gestion de la qualité (SGQ) dans tous ses processus, l'ONÉ s'engage dans un cycle d'amélioration continue. Dans l'horizon de planification, l'Office examinera sa suite de mesures de soutien à l'amélioration continue afin de rendre ses processus de réglementation plus efficaces et efficaces.

Le SGQ fournit également une structure par laquelle l'Office pourra répondre aux besoins de ses partenaires, aujourd'hui comme demain. Le SGQ fournit l'assise et la continuité nécessaires pour améliorer ses processus de réglementation, et assurer efficacement son rôle de surveillance réglementaire.

### **Indicateurs de rendement**

- Délais de traitement réduits
- Processus de réglementation transparents et souples
- L'ONÉ capable d'assurer la surveillance réglementaire en se fondant sur les systèmes de gestion des entreprises

### 2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONÉ.

L'ONÉ a la réputation bien établie d'être un organisme du savoir et il met beaucoup d'efforts à édifier et renforcer une culture de l'excellence axée sur les résultats. L'Office investit dans ses employés et leur propose des défis afin de susciter chez eux le sentiment d'engagement et de loyauté qui est essentiel pour lui permettre de réaliser son mandat. L'importance que revêt le travail accompli par le personnel de l'ONÉ pour la population canadienne est une preuve indéniable que l'Office doit disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

### **Plan pour atteindre la priorité**

L'Office élabore une stratégie et des processus proactifs en vue d'attirer et de maintenir en poste des personnes disposant des compétences requises pour assurer son succès. L'accent est mis sur le soutien de la gestion de carrière par le biais de plans de perfectionnement, du mentorat

et d'opportunités stimulantes. L'Office a également pris des mesures, avec l'aide du Conseil du Trésor, pour améliorer son régime salarial, qui comprend un système de rémunération fondé sur le marché et un programme expérimental de rémunération au rendement.

À la lumière de la forte augmentation prévue de son volume de travail au cours de la période de planification, l'ONÉ préparera à l'intention du Conseil du Trésor un document détaillé faisant état des ressources dont il aura besoin. Selon ces prévisions, il devra augmenter ses crédits à hauteur de 20 % au cours de la période de planification et au-delà.

L'ONÉ a mis à jour son plan de ressources humaines – sa Stratégie des personnes – afin d'illustrer son approche proactive de maintien en poste. La Stratégie des personnes de l'ONÉ, qui est intégrée dans son processus de planification, a été mise à jour pour pouvoir se pencher dans l'immédiat sur les éléments suivants :

- Recrutement et maintien en poste de personnes de talent clés
- Développement du leadership
- Engagement des employés
- Gestion du rendement
- Niveaux de dotation
- Efficacité de la formation
- Planification de la relève

La Stratégie des personnes de l'ONÉ comporte les éléments clés suivants :

- Transformer la culture de l'organisation en mettant davantage l'accent sur une culture d'excellence fondée sur les résultats, grâce à certains outils comme la gestion du rendement et la planification de la relève

- Mettre en œuvre les nouvelles responsabilités de gestion des ressources humaines résultant de l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*
- Attirer et conserver des personnes hautement qualifiées en fonction du plan de ressources humaines de l'ONÉ
- Développer l'apprentissage au sein de l'organisation afin de mieux répondre à ses besoins actuels et futurs
- Améliorer les mécanismes visant à partager les connaissances plus efficacement dans l'ensemble de l'organisation

Pour pouvoir accomplir son mandat et instaurer une culture fondée sur les résultats, l'ONÉ continue de mettre en œuvre son système de gestion de la qualité. Le système de processus reproductibles comportant un cycle d'amélioration continue permet à l'ONÉ de s'adapter à un marché de l'emploi en proie aux changements incessants.

### Indicateurs de rendement

- Nouveau régime de rémunération en place
- Taux d'attrition
- Outils de recrutement et de maintien en poste adaptés au marché du travail actuel et prévu
- Effectifs axés sur le leadership et les résultats

### 3. Renseigner les Canadiens sur les marchés énergétiques.

Dans le cadre de son mandat de réglementation, l'Office veillera à informer les Canadiens sur l'évolution des marchés de l'énergie (principalement ceux du gaz, du pétrole et de l'électricité) et sur ses enjeux. Compte tenu des prix élevés de l'énergie et

de la demande grandissante, les Canadiens des secteurs public et privé doivent faire des choix sur les sources d'énergie qui engageront leur avenir. Le secteur de l'électricité doit prendre des décisions sur les sources d'énergie dans lesquelles investir, les producteurs pétroliers sur les marchés à viser, les gouvernements sur les technologies dans lesquelles investir, les consommateurs sur les véhicules et les systèmes de chauffage à acheter, et l'industrie sur les technologies, les procédés et les types d'énergie à adopter.

Lorsqu'il conseillera les responsables des politiques, l'Office s'en tiendra aux questions liées directement à son rôle de réglementation.

### Plan pour atteindre la priorité

Pour s'assurer que les Canadiens comprennent le contexte énergétique en constante évolution dans lequel nous vivons et qu'ils ont accès à une information indépendante et objective en matière d'énergie, l'ONÉ met en place un programme de renseignements sur les marchés énergétiques axé sur les nouveaux enjeux et sur les défis qu'ils présentent en matière de réglementation. Le programme de renseignements sur les marchés énergétiques comprend :

- Des évaluations des marchés de l'énergie, qui font le point sur les faits nouveaux et les enjeux des marchés liés à la surveillance réglementaire de l'ONÉ (p. ex., les marchés de l'électricité, du gaz naturel et du pétrole, l'offre et la demande de pétrole et de gaz naturel, les perspectives à long terme de l'avenir énergétique du Canada)
- Site Web portant sur les prix de l'énergie
- Perspectives à court terme des marchés énergétiques

- Notes d'information pertinentes aux membres de l'Office et à la population sur les nouveaux enjeux

#### **Indicateurs de rendement**

- Fréquence d'accès aux produits d'information de l'ONÉ
- Commentaires des parties prenantes relatifs aux produits d'information de l'ONÉ

# Section II

## Analyse des activités de programme par résultat stratégique

### Analyse des activités de programme

#### Résultat stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines et des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ.

#### Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
38,1	38,1	36,6

Ressources humaines (équivalents temps plein)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
307,6	307,6	296,6

L'ONÉ a pour principale activité la réglementation de l'énergie et la prestation de renseignements sur les marchés énergétiques. Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel et

d'autres produits, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.

Pour réaliser l'activité « Réglementation et conseils en matière d'énergie », l'Office poursuit les cinq buts dont la description suit.

**But 1.** Les installations et activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

**But 2.** Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

**But 3.** Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

**But 4.** Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONÉ bénéficie d'une participation efficace du public.

**But 5.** L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

L'ONÉ mène à bien ses programmes en fonction des buts décrits dans les sections suivantes.



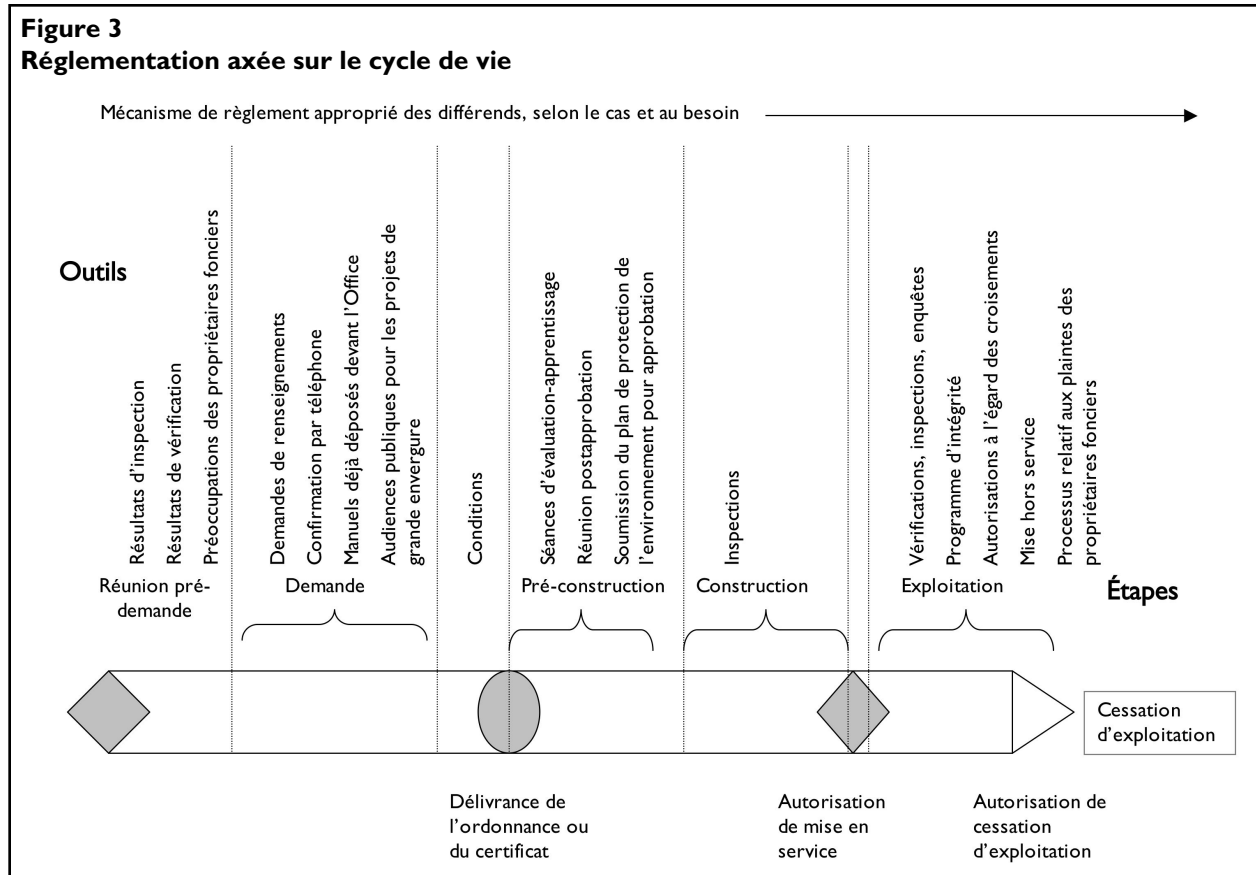
Il a été établi que les buts 1 (sécurité et sûreté) et 2 (protection de l'environnement) sont en réalité des buts interreliés qui mettent chacun en relief un aspect particulier, mais donnent des résultats communs. Ainsi, l'intention de chaque but est décrite en premier, suivent ensuite les objectifs des deux buts, qui sont les mêmes et ne seront énoncés qu'une seule fois.

But 1 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
5,7	5,7	5,5

L'ONÉ assure, dans le secteur de l'énergie, une surveillance réglementaire qui englobe tout le cycle de vie des projets d'infrastructure qui relèvent de sa compétence, comme l'illustre la figure 3, notamment la conception, la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation de gazoducs et d'oléoducs qui traversent des frontières provinciales ou nationales. Depuis l'entrée en vigueur, en avril 2005, des modifications apportées à la Loi sur l'ONÉ, le mandat de l'ONÉ inclut la responsabilité de surveiller la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

L'Office commence à s'intéresser à la sécurité d'un projet énergétique dès qu'une société dépose une demande de construction et d'exploitation d'un pipeline, d'une usine de traitement ou d'une ligne de



transport d'électricité. Il examine chaque demande sous le rapport de la sécurité pour garantir que la réglementation en matière de sécurité soit respectée.

Durant l'étape de construction, les inspecteurs de l'ONÉ veillent à la sécurité en vérifiant si la société se conforme aux règlements et aux conditions d'approbation du projet et si elle respecte les plans d'intervention d'urgence. Une fois l'installation en service, l'Office assure une surveillance réglementaire : application des règlements sur la sécurité au travail, consignes de sûreté, exigences en matière d'intégrité et de prévention des dommages, ainsi que plans de contingence et d'intervention en cas d'urgence. L'ONÉ s'assure de la sécurité des installations en exploitation en menant des inspections, en faisant enquête sur les incidents et les ruptures et en vérifiant les systèmes de gestion.

Les risques relatifs à la sécurité que présentent les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont maîtrisés grâce à l'adoption de pratiques judicieuses sur le plan de la conception, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien. L'ONÉ joue un rôle déterminant au chapitre de la promotion de la sécurité et de la sûreté, du fait qu'il met en place un cadre réglementaire qui incite les sociétés à maintenir et à améliorer leur rendement à ces égards. L'Office veille à ce que les sociétés pipelinières cernent et prennent en charge les risques pour la sécurité et la sûreté qui sont associés à la construction et à l'exploitation de leurs installations réglementées.

#### Mesures d'atteinte du but

- Nombre d'accidents mortels par année
- Nombre de ruptures et d'incidents

concernant les pipelines par année

- Perceptions du public concernant la sécurité
- Nombre et gravité des infractions à la sûreté

But 2 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

#### Ressources financières (en millions de dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
4,6	4,6	4,4

Le but 2 exprime le ferme engagement de l'ONÉ envers la protection de l'environnement et le respect des droits des personnes qui sont touchées par la construction et l'exploitation des installations réglementées et les activités connexes. L'ONÉ veille à la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie d'un projet : il procède à l'évaluation environnementale et socio-économique du projet à l'étape de la demande, inspecte et surveille le projet approuvé durant sa construction et son exploitation, vérifie les programmes de protection environnementale, fait enquête sur les déversements et les rejets, et s'assure que la cessation de l'exploitation des installations est effectuée convenablement afin de protéger l'environnement.

En ce qui concerne les évaluations environnementales, l'ONÉ œuvre dans un contexte réglementaire complexe. Entre autres défis, il lui faut piloter des évaluations environnementales qui mettent en jeu divers

champs de compétence et différentes lois (notamment la Loi sur l'ONÉ, la LOPC et la LCÉE nouvellement modifiée), coordonner ses activités avec celles d'autres régies et mener des évaluations environnementales et processus de réglementation de plus en plus complexes et pointus. Dans ce contexte, l'ONÉ s'applique à travailler avec d'autres organismes, tels que l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE), les ministères fédéraux, les provinces et les régies des Territoires du Nord-Ouest, afin d'améliorer les évaluations environnementales et la coordination des processus réglementaires.

Afin de respecter les droits des personnes touchées, l'ONÉ exige des sociétés réglementées qu'elles consultent les personnes susceptibles d'être affectées par les projets envisagés. De plus, l'ONÉ veille à ce que les parties intéressées aient la possibilité de participer à son processus d'audience. Une fois le projet approuvé, l'Office assure un suivi des problèmes soulevés par les propriétaires fonciers et agit au besoin comme médiateur entre les propriétaires et les sociétés pour garantir que les conflits soient réglés.

La construction et l'exploitation des installations relevant de la compétence de l'ONÉ peuvent avoir des conséquences défavorables sur l'environnement et porter atteinte aux droits des personnes touchées. L'ONÉ a mis en place, et s'attachera à peaufiner, un ensemble de règlements, de politiques, d'outils et de procédés qui assurent, de façon efficace et efficiente, que les installations réglementées sont conçues, construites et exploitées d'une manière qui protège l'environnement et les droits des gens.

## Mesures d'atteinte du but

- Proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats finals souhaités
- Nombre de rejets importants dans l'environnement par année<sup>4</sup>
- Indicateurs attestant que les droits des personnes touchées sont respectés

Au cours de la période de planification, l'ONÉ poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser ses buts 1 et 2.

### **Objectif 1 : L'ONÉ adopte une démarche axée sur le cycle de vie des installations dans la réglementation de l'infrastructure énergétique.**

L'ONÉ a le mandat de réglementer la conception, la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation des pipelines d'hydrocarbures qui traversent une frontière provinciale ou nationale. Dans le cadre de la surveillance réglementaire qu'il exerce, l'ONÉ s'efforce d'adopter une démarche axée sur le cycle de vie, selon laquelle 1) aucune étape du cycle de vie d'une infrastructure énergétique n'est examinée isolément des autres étapes et 2) les risques associés au projet sont pris en compte à l'aide d'un outil de réglementation adéquat, à l'étape appropriée du cycle de vie du projet.

### ***Surveillance intégrée de la conformité***

Dans le cadre de l'approche qu'il a adoptée à l'égard de la réglementation axée sur les buts, l'ONÉ travaille à mettre en place un système intégré d'assurance de la conformité. Ce système vise à appuyer la prise de décisions efficaces et efficientes au chapitre de l'allocation des ressources destinées à assurer la conformité en matière de gestion de la sécurité, de la sûreté, de

4 Un rejet important se définit comme un déversement de plus de 100 m<sup>3</sup> d'hydrocarbures liquides.

l'intégrité, des situations d'urgence et de l'environnement.

L'état final escompté est un processus qui permet à l'ONÉ d'exercer son rôle de réglementation selon une démarche fondée sur le risque et le cycle de vie. Il s'agit d'une approche qui englobe l'ensemble du cycle de vie du projet, notamment la conception, la construction et l'exploitation, ainsi que deux éléments d'évaluation du risque : 1) le risque présenté par un projet (détails du projet, emplacement et préoccupations du public) et 2) le risque présenté par la société exploitante, selon le rendement de celle-ci sur le plan de la conformité.

Le modèle de prédiction du risque associé au projet est en cours d'élaboration dans le cadre du projet de traitement simplifié des demandes provenant de petites sociétés pipelinières (voir le but 3). Selon le modèle, l'établissement des priorités repose sur l'équation habituelle du risque :  $\text{risque} = \text{probabilité} \times \text{conséquences}$ .

Le risque de réglementation sert à mesurer le rendement en matière de conformité. Sa probabilité est révélatrice de la pertinence, de la mise en œuvre et de l'efficacité des systèmes et programmes de gestion d'une société exploitante. Les conséquences sont mesurées à l'aide d'une évaluation de la probabilité qu'un événement ait un impact sur la sécurité, la sûreté ou l'environnement, et de la gravité d'un tel impact.

L'approche adoptée par l'ONÉ pour assurer la gestion efficace de la sécurité, de la sûreté et des questions environnementales liées aux pipelines exige que les sociétés réglementées mettent en place un système de gestion complet, composé de programmes de base touchant notamment :

- la sécurité (construction et exploitation);
- la protection de l'environnement;
- l'intégrité des pipelines;
- la sûreté;
- la protection civile et l'intervention d'urgence.

L'initiative permet de relier directement le rendement d'une société en matière de conformité à la pertinence et à la mise en place de ses programmes visant à atteindre les résultats escomptés, conformément aux exigences réglementaires axées sur les buts qui ont été établies. La mise en œuvre d'une approche de surveillance intégrée de la conformité qui est fondée sur le risque fait en sorte que les inspections et les vérifications cibleront plus particulièrement les installations et les sociétés qui tireront le plus parti d'une inspection ou vérification de la part de l'Office.

Les éléments nécessaires à l'opérationnalisation de la surveillance intégrée de la conformité et de la prise de décision en fonction des priorités comprennent la gestion améliorée des données, des outils d'évaluation et des mesures de rendement. Un ensemble de principaux indicateurs de mesure de l'efficacité en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement fait partie intégrante du projet de suivi intégré de la conformité. De telles mesures permettent de tenir compte de l'engagement de la société exploitante envers l'amélioration continue et de sa capacité d'instaurer une « culture des systèmes de gestion ».

L'ONÉ s'attend à élargir le projet de surveillance intégrée de la conformité de manière à inclure des renseignements de nature socio-économique, foncière et de

réglementation des droits et tarifs dans le processus de réglementation axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque. En bout de ligne, l'ONÉ disposera d'outils et de ressources qui optimiseront l'efficacité et l'efficience de la surveillance réglementaire qu'il exerce tout au long du cycle de vie des installations réglementées.

### **Résultats**

- Gestion efficace des ressources et activités de conformité axées sur les domaines prioritaires
- Les sociétés réglementées par l'ONÉ comprennent ce qu'elles doivent faire pour satisfaire aux exigences en matière de conformité et y satisfont de manière proactive au moyen des systèmes de gestion.
- L'industrie réglementée mène ses activités d'une manière qui protège les employés des sociétés, les entrepreneurs, le grand public et l'environnement.

### **Objectif 2 : L'ONÉ a instauré des processus efficaces d'évaluation environnementale, en partenariat avec les organismes fédéraux et provinciaux ou territoriaux compétents.**

L'Office est déterminé à mettre au point des processus efficaces pour faire en sorte que les projets assujettis à sa réglementation répondent aux exigences de la LCÉE. Ces projets exigent souvent la participation de plus d'une autorité responsable ou autorité fédérale. Des partenariats engagés avec des organismes clés (de réglementation et gouvernementaux) et des parties prenantes sont nécessaires pour faciliter tant l'évaluation efficiente des demandes que la surveillance réglementaire tout au long du cycle de vie de l'infrastructure.

### ***Programme de coordination des évaluations environnementales***

Grâce à son programme de coordination des évaluations environnementales, l'ONÉ collabore avec des ministères fédéraux et provinciaux dans le but de mettre au point un processus d'évaluation environnementale qui répond aux obligations de chaque ministère en cette matière. Voici certaines des caractéristiques du programme :

- leadership de la part de l'ONÉ, qui favorise l'efficience et l'efficacité des processus d'évaluation environnementale et, du coup, contribue aux résultats;
- communication proactive avec les ministères au sujet du mandat et des processus de l'ONÉ;
- collaboration avec les ministères afin de coordonner les processus et exigences en matière d'évaluation environnementale;
- coordination préalable dès l'annonce appropriée d'une demande à venir;
- séances d'évaluation-apprentissage avec les autres ministères une fois terminé le processus d'évaluation environnementale.

### ***Substitution***

L'Office souscrit au principe de la substitution comme moyen efficace de mener un examen par une commission conjointe. Aux termes de la LCÉE, le ministre de l'Environnement peut autoriser la substitution du processus d'évaluation environnementale de l'ONÉ à celui d'une commission d'examen. Il peut arriver que la substitution rende les processus d'examen plus rapides et efficaces, sans porter atteinte à la qualité des évaluations ni aux possibilités de participation offertes au public. Dans les cas où la demande est de grande envergure et du ressort de l'ONÉ, il

est possible de substituer une audience de l'ONÉ au processus d'examen conjoint par une commission de l'ACÉE. Du même coup, l'ONÉ peut concrétiser son objectif visant à instaurer des processus plus efficaces grâce à la réduction des incertitudes, à abrégé les délais de coordination dès le départ et à réduire le nombre de parties nécessaires à la prise de décision.

### Résultats

- Des processus et échéanciers bien établis en ce qui concerne la coordination préalable à la réception d'une demande particulière
- Les autres organismes de réglementation comprennent le mandat et les processus de l'ONÉ et collaborent efficacement à l'examen et à l'approbation des demandes
- L'ONÉ est l'organisme en charge de l'examen par une commission conjointe des projets importants de son ressort
- Une clarté et une prévisibilité accrues pour les demandeurs

### Objectif 3 : L'ONÉ favorise la mise en commun des renseignements et des pratiques exemplaires, depuis l'étape pré-demande jusqu'à la cessation de l'exploitation.

La philosophie de l'ONÉ à l'égard de la réglementation axée sur les buts vise en partie à favoriser l'adoption de pratiques exemplaires à toutes les étapes du cycle de vie de l'installation. Parce que ses responsabilités englobent le cycle de vie complet des installations, l'ONÉ est amené à recueillir une quantité importante de renseignements sur le rendement en matière de sécurité et d'environnement des sociétés qu'il réglemente. L'Office dégage de ce processus continu des leçons concrètes concernant les pratiques

exemplaires dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, qu'il veille à intégrer à ses activités internes. Par ailleurs, l'ONÉ continue d'accroître la gamme d'information qu'il communique au public en y incluant les indicateurs de rendement relatifs à l'intégrité des pipelines et à l'environnement, la sécurité et la sûreté, ainsi que les pratiques exemplaires sur le plan de la protection de l'environnement et de l'évaluation des effets environnementaux. L'ONÉ influence en outre l'implantation de nouvelles technologies par la sensibilisation de l'industrie au moyen de rencontres, de partenariats, de consultations et de communications. De plus, grâce à sa participation aux travaux de l'Association canadienne de normalisation (CSA) notamment, il continue de consulter l'industrie et les parties intéressées pour cerner les améliorations possibles.

### *Partage d'information et pratiques exemplaires*

L'ONÉ entend d'abord cerner les lacunes relatives au partage des pratiques exemplaires au regard de la sécurité, la sûreté, l'environnement, la gestion des situations d'urgence, la gestion de l'intégrité, ainsi que les méthodes socio-économiques et de participation des sociétés réglementées. L'ONÉ mettra ensuite au point des processus pour combler les lacunes et diffuser, par divers moyens, l'information sur les pratiques exemplaires dans ces domaines. La diffusion des pratiques exemplaires permet à l'ensemble du secteur de profiter du savoir accumulé par les autres participants sectoriels.

### *Gestion de la sûreté des pipelines*

En 2004, la Loi sur l'ONÉ a été modifiée afin d'y inclure la notion de sûreté. En 2005, l'ONÉ a publié un *Avis de projet de modification réglementaire* en vue de communiquer ses attentes en matière

de programme de gestion de la sûreté aux sociétés réglementées. Un document d'orientation consensuel servira d'outil tant à l'Office qu'aux sociétés pour expliquer les éléments d'un programme de gestion de la sûreté efficace. L'ONÉ préside un sous-comité de la CSA avec des participants du secteur. Les résultats attendus par le comité comprennent la définition des éléments de la norme et la prise d'une décision pour déterminer si la norme sera obligatoire ou servira de guide.

### Résultats

- Les sociétés réglementées sont mieux renseignées sur les pratiques exemplaires, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées au sujet de la mise en œuvre.
- Des normes et un document d'orientation, en la possession de la CSA et tenus à jour par elle, exposent clairement les exigences du programme de gestion de la sûreté.

But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

#### Ressources financières (en millions de dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
9,9	9,9	9,5

L'Office s'efforce de procurer des bienfaits à la population canadienne grâce à une infrastructure et à des marchés énergétiques efficaces. Pour y arriver, il utilise principalement deux moyens : ses décisions réglementaires concernant la construction et l'exploitation de l'infrastructure énergétique et la diffusion d'information sur les marchés énergétiques.

L'infrastructure pipelinère joue un rôle essentiel dans le transport des produits énergétiques des producteurs jusqu'aux consommateurs canadiens et marchés d'exportation. L'an dernier, le réseau de pipelines réglementés par l'ONÉ a transporté l'équivalent d'environ 100 milliards de dollars de pétrole, de produits pétroliers, de gaz naturel et de liquides de gaz naturel. L'utilisation de pipelines procure d'énormes avantages économiques à la population canadienne puisqu'il s'agit d'un mode de transport sûr et respectueux de l'environnement. L'Office réglemente les droits et tarifs pipeliniers, afin de faire en sorte que les sociétés réalisent un rendement équitable et adéquat, qui favorise les investissements et permet l'entretien efficace de l'infrastructure.

Les prix élevés de l'énergie incitent les producteurs à explorer de nouvelles sources d'énergie, notamment dans les régions pionnières et des sources d'énergie de remplacement, telles que les sables bitumineux. Il s'agit de procédés qui exigent des investissements dans l'infrastructure afin de transporter la nouvelle production jusqu'aux utilisateurs. Tout retard inutile de construction de cette nouvelle infrastructure ajoute aux coûts des producteurs, car ceux-ci ne peuvent acheminer la nouvelle production vers les marchés. Cela fait aussi augmenter les coûts payés par le consommateur, parce que les retards de livraison des nouveaux approvisionnements contribuent au resserrement du marché, ce qui fait augmenter les prix. Il est donc important que l'Office établisse des processus réglementaires qui sont opportuns et prévisibles. L'Office s'efforce de satisfaire à son engagement envers les clients à l'aide des normes de service qu'il s'est fixé, lesquelles s'appliquent à un bon nombre

de ses fonctions réglementaires et services connexes (tableau 1).

L'Office surveille les marchés de l'énergie et fournit à la population canadienne des renseignements et des analyses de toutes sortes relativement à des domaines liés principalement à sa fonction de réglementation : gaz naturel, pétrole et électricité. L'Office publie en outre un important rapport sur l'avenir énergétique du Canada, lequel sert de base à la planification de nombreux secteurs de l'industrie. La publication du prochain rapport portant sur un horizon de 25 ans est prévue pour 2007. L'ONÉ surveille également les exportations d'énergie pour s'assurer que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi d'analyser les marchés énergétiques afin d'évaluer s'ils fonctionnent correctement. L'ONÉ conseille en outre, sur demande, le ministre des Ressources naturelles sur les faits marquants dans le domaine de l'énergie et peut lui faire, à l'occasion, des recommandations sur les points de politique qui ont trait à son rôle de réglementation.

### **Mesures d'atteinte du but**

- Indicateurs attestant que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipelines fonctionnent bien
- Indicateurs attestant que les Canadiens tirent parti des conseils et des produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie
- Indicateurs attestant que les processus réglementaires de l'Office sont efficaces et efficaces

Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 3.

### **Objectif 1 : Les processus réglementaires sont adaptés à la portée et au risque inhérent des demandes et autres activités réglementées.**

#### ***Traitement des demandes efficient***

Pour examiner avec davantage d'efficacité les demandes visant des installations, un processus sera mis en place afin de déterminer l'ampleur de l'évaluation et les domaines sur lesquels elle doit porter. Ce processus comportera la définition de critères de haut niveau pour déterminer le type de processus réglementaire qui convient le plus aux différentes demandes présentées à l'Office. Des facteurs ayant un effet sur les divers risques (sécurité, environnement, population, marchés) liés à la construction de pipelines seront examinés dans le cadre de l'évaluation du risque.

Les résultats attendus comprennent une gamme d'options qui témoigne de la complexité et de la portée des questions d'intérêt public qui se rapportent aux demandes. Il en résultera des processus plus souples, qui abrègent les délais de traitement et qui contribuent à réduire le nombre de demandes à soumettre à examen. L'objectif sera mis en œuvre de concert avec l'approche intégrée de surveillance de la conformité.

#### ***Traitement des demandes simplifié***

L'ONÉ s'efforce de simplifier le processus de traitement et d'évaluation des demandes visant des installations, déposées en vertu de l'article 58 de la Loi sur l'ONÉ et présentant un faible risque. À cette fin, il veillera à approfondir son évaluation, d'une manière contrôlée et proportionnelle à l'accroissement du risque inhérent de la demande ou à l'incertitude liée à celle-ci.



**Tableau I**

**Normes de service de l'ONÉ**

Motifs de décision	Vérifications financières
<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des motifs de décision produits dans les 12 semaines suivant une audience publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des ébauches de rapport financier envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain</li> <li>80 % des rapports de vérification financière définitifs envoyés à la société soumise à vérification dans les 3 semaines suivant la réception des commentaires de la société soumise à vérification au sujet de l'ébauche de rapport financier</li> </ul>
Autorisations d'exportation ou d'importation	<p><b>Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ordonnances d'exportation à court terme</b> de pétrole, de gaz et de liquides de gaz naturel : 2 jours ouvrables</li> <li><b>Ordonnances d'importation et d'exportation de gaz naturel</b> : 2 jours ouvrables</li> <li><b>Permis d'exportation d'électricité</b> : 80 % en 75 jours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Catégorie A</b> (complexité des questions jugée mineure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 40 jours civils</li> <li><b>Catégorie B</b> (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils</li> <li><b>Catégorie C</b> (complexité des questions jugée majeure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 120 jours civils</li> </ul>
Permis d'exportation d'électricité	<p><b>Demandes aux termes de la LOPC</b></p>
<p><b>Catégorie A</b> (complexité mineure)</p>	<p>Demandes de forage de puits</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Notification du demandeur : 100 % en 10 jours civils</li> <li>Publication de la décision : 80 % en 40 jours civils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions visant une demande pour forer un puits rendues dans les 21 jours civils suivant la réception de la demande (complète)</li> </ul>
<p><b>Catégorie B</b> (complexité modérée)</p>	<p>Demandes visant des activités géologiques et géophysiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Notification du demandeur : 80 % en 10 jours civils</li> <li>Publication de la décision : 80 % en 90 jours civils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions visant une demande pour procéder à des activités géologiques ou géophysiques rendues dans les 30 jours civils suivant la réception de la demande (complète)</li> </ul>
<p><b>Catégorie C</b> (complexité majeure)</p>	<p><b>Demandes aux termes de la LFH</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Notification du demandeur : 80 % en 10 jours civils</li> <li>Publication de la décision : aucune norme de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des décisions relatives aux demandes de déclaration de découverte importante et de déclaration de découverte exploitable dans des régions pionnières rendues dans les 90 jours civils suivant la date à laquelle toute l'information est disponible pour entamer le processus d'évaluation</li> </ul>
Vérification aux termes du Règlement sur les pipelines terrestres (RPT)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des ébauches de rapport de vérification envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain</li> </ul>	
Plaintes des propriétaires fonciers	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Réponse exposant un plan d'action initial</b> : 100 % en 10 jours civils</li> <li><b>Règlement de la plainte</b> : 80 % en 60 jours civils</li> </ul>	

### ***Traitement simplifié des demandes provenant de petites sociétés pipelinières***

Au moyen d'un processus simplifié d'évaluation des demandes visant des installations et présentant un faible risque, l'Office pourra raccourcir le délai requis pour rendre une décision réglementaire relativement à une demande de routine provenant d'une petite société pipelinière, réduire les coûts liés aux petits pipelines que doit assumer le secteur et inciter celui-ci à ne pas éviter la réglementation fédérale dans le cas des petits pipelines. Le processus comporte les éléments suivants :

Demande non complexe sur le plan  
technique  
+  
Dossier de conformité satisfaisant  
+  
Outils en place pour vérification de la  
conformité tout au long du cycle de vie  
=  
Évaluation simplifiée de la demande

Le dossier de conformité de la société est vérifié au moyen des rapports d'inspection, de vérification et de conformité aux conditions.

**Objectif 2 : Le programme d'information de l'ONÉ dans le domaine de l'énergie insiste sur les nouveaux enjeux qui se dessinent sur le marché et les défis sur le plan de la réglementation.**

#### ***Programme d'information sur l'énergie***

L'ONÉ recueille et analyse de l'information sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus réglementaires et de la surveillance des marchés, afin d'appuyer son programme de réglementation et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie

et la population à prendre des décisions judicieuses. Au moyen de ce programme d'information, l'Office tâche de renseigner les Canadiens sur les questions et faits marquants sur le marché de l'énergie qui se rapportent à son mandat de réglementation (principalement les faits marquants dans le domaine, du gaz, du pétrole et de l'électricité).

Le programme d'information sur l'énergie est constitué d'évaluations du marché de l'énergie, qui fournissent une analyse détaillée de différents aspects de la filière énergétique du Canada, de notes d'information concises, d'information sur les prix de l'énergie dans le site Web de l'Office et de rapports semestriels sur les perspectives des différents marchés de l'énergie.

#### Programme d'information sur l'énergie

- Évaluations du marché de l'énergie
- Notes d'information
- Prix de l'énergie affichés sur le site Web
- Perspectives sur les marchés de l'énergie

Il arrive que l'Office actualise le format de ses publications. Au cours de la prochaine période de planification, l'Office mettra au point un processus pour convertir les rapports du Bureau d'information sur les terres domaniales, dressés aux termes de la LOPC, de la microfiche à un format numérique sur le Web. Il s'agit là d'un service important pour le secteur. En effet, les participants du secteur se servent des données comme outil pour évaluer plus facilement leurs participations en matière

d'exploration et de production à l'égard des terres publiques non assujetties à un accord de gestion conjointe. Faute d'avoir accès aux données sur les puits et aux données géoscientifiques, les sociétés pourraient être obligées d'entreprendre d'onéreux programmes d'exploration rien que pour déterminer au préalable ce qui est déjà connu. À titre d'exemple, l'affectation d'une somme de 5 millions de dollars sur cinq ans à la conversion électronique des données permettrait au secteur de réaliser des économies substantielles en termes de coûts d'exploration. L'investissement permettrait en outre de réduire les activités d'exploration qui ne sont pas essentielles, ce qui contribuerait à réduire l'impact sur l'environnement des activités d'exploration qui sont nécessaires. À l'heure actuelle, le projet n'a reçu aucun financement et doit compter sur le concours des organismes centraux avant de pouvoir être réalisé.

### ***Rapport sur l'avenir énergétique du Canada***

Partie intégrante du programme d'information sur l'énergie, le projet portant sur l'avenir énergétique se veut une étude de l'offre et de la demande énergétiques à long terme au Canada. À cette fin, l'ONÉ a mené des séances de consultation avec les principales parties prenantes. Le rapport combinera les études faites des divers secteurs énergétiques en une seule analyse et revue prospective du marché global de l'énergie. Il décrira différents scénarios plausibles dans le but de renseigner les Canadiens sur la manière dont la filière énergétique pourrait évoluer au cours des 25 prochaines années (d'ici 2030). Le rapport inclura un éventail de scénarios possibles relativement à l'offre et à la demande énergétiques, ainsi qu'aux émissions atmosphériques. Le rapport s'inscrit dans le mandat de l'Office aux termes de la partie VI de la Loi sur l'ONÉ (article 118).

Le rapport sur l'avenir énergétique présentera un scénario de référence et des scénarios prévisionnels qui décrivent les conséquences de certains choix sur une période de 25 ans. La rétroaction obtenue des séances de consultation révèle que les Canadiens veulent davantage de rapports sur l'avenir énergétique du pays et qu'ils veulent que ces rapports servent à partager l'information et à accroître le dialogue, comme cela a été le cas pendant les séances de consultation pancanadiennes. Les participants ont souligné la valeur des renseignements sur l'énergie pour favoriser la prise de décision efficace. Les rapports sur les séances de consultation relatives à l'avenir énergétique se trouvent dans le site Web de l'ONÉ, au [http://www.neb-one.gc.ca/energy/EnergyFutures/2006/index\\_f.htm](http://www.neb-one.gc.ca/energy/EnergyFutures/2006/index_f.htm)

### **Résultats**

- Processus de demande simplifié et efficace; délais de traitement réduits
- Promoteurs de projet bien renseignés sur les délais et processus relatifs à leur demande
- Canadiens en mesure de prendre des décisions éclairées quant aux options de marché qui leur sont offertes

But 4 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONÉ bénéficie d'une participation efficace du public.

### **Ressources financières (en millions de dollars)**

2007-2008	2008-2009	2009-2010
2,7	2,7	2,6

Le volet du mandat de l'ONÉ qui porte sur la participation efficace du public joue un rôle essentiel dans la prise de décision en

fonction de l'intérêt public et dans l'offre de processus et pratiques réglementaires efficaces. Les processus sont conçus de manière à ce que les preneurs de décision aient devant eux l'éventail des points de vue nécessaires pour rendre des décisions en toute connaissance de cause et dans l'intérêt public canadien. Ainsi, les parties qui sont touchées par des projets soumis à l'approbation de l'Office peuvent faire connaître leur avis et contribuer à l'efficacité du processus décisionnel de l'ONÉ.

Ces dernières années, on remarque une tendance croissante de la part de la population à vouloir participer à la prise des décisions publiques, car de plus en plus de Canadiens veulent participer aux décisions qui les touchent. En réponse, l'Office a adapté ses processus de manière à favoriser la participation des parties aux dossiers dont il traite. L'Office a pour objectif de continuer à exécuter son mandat tout en facilitant la participation.

Par conséquent, l'Office s'efforce constamment d'adopter de nouvelles approches pour rendre ses processus accessibles à tous les Canadiens. Par exemple, les changements apportés aux processus de l'ONÉ pour l'examen du projet gazier Mackenzie, en 2005-2006, ont bien été accueillis par tous les intervenants. Par ailleurs, des processus simplifiés, des séances d'information et l'accès aux documents de réglementation par Internet sont certains des moyens pris par l'Office pour favoriser la participation. Encore une fois, la rétroaction des parties prenantes s'est révélée favorable aux efforts de l'Office.

L'Office s'est engagé à examiner les options lui permettant d'adopter des approches fondées sur les intérêts. L'ONÉ a déjà remporté un certain succès pour la

promotion des règlements négociés, lorsque la chose est possible. Ainsi, il envisage d'accroître le recours à des processus autres que l'audience.

Le fait que l'Office n'a pas le pouvoir d'accorder une aide financière aux membres du public qui sont admissibles constitue un obstacle à la participation pleine et efficace. L'ONÉ s'est donc donné pour objectif de trouver un mécanisme pour obtenir du financement à l'intention des participants. L'Office soupèse actuellement les différentes options et met au point un plan d'action pour surmonter cet obstacle.

#### **Mesure d'atteinte du but**

- Les processus de l'Office permettent une participation efficace des parties aux dossiers dont il traite.

Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 4.

#### **Objectif 1 : Les méthodes utilisées par l'ONÉ pour favoriser la communication et la participation à l'égard des dossiers dont il traite répondent aux besoins des parties prenantes.**

L'aspect de cet objectif touchant la participation vise à faire en sorte que tant les besoins de l'Office que ceux des parties prenantes soient comblés grâce à une participation efficace aux processus. L'Office mettra en place son nouveau programme de participation du public, qui favorisera la participation active des Canadiens aux dossiers dont il traite (tableau 2).

#### ***Participation des populations du Nord***

Un certain nombre de facteurs aident l'ONÉ à définir et à établir son programme de participation des populations du Nord :

**Tableau 2****Éléments de participation efficace aux processus****Principes**

- La participation favorise une surveillance réglementaire efficace.
- Chaque situation doit être évaluée et le choix des outils doit être fait en fonction du dossier.

**Outils**

- Modèles de présentation au public
- Façon de lancer le processus de participation
- Portail « Participation du public » (boîte à outils, suivi des enjeux, sources de renseignements, bases de données, etc.)
- Plans concernant la participation du public et des Autochtones, assortis d'objectifs et de critères de mesure
- Sondages de suivi pour jauger la satisfaction du public

**Processus**

- Participation préalable à la demande
- Participation des propriétaires fonciers
- Mécanisme approprié de règlement des différends

**Résultats**

- Sensibilité accrue aux besoins et circonstances des parties prenantes
- Relation solide avec les parties prenantes
- Toute l'information pertinente est portée à la connaissance de l'Office au cours de l'audience
- Mandat de l'Office rempli grâce à la participation du public

- hausse prévue de la production pétrolière et gazière dans le Nord;
- sensibilisation des populations du Nord au rôle de l'ONÉ;
- requête des populations du Nord et des membres de conseil consultatif pour que l'ONÉ joue un rôle plus actif, c'est-à-dire qu'il participe davantage à l'échelle locale aux discussions et à la prise de décisions sur les ressources.

En 2007-2008, l'ONÉ s'emploiera à mettre au point diverses approches visant les populations du Nord, basées sur la recherche communautaire menée en 2006-2007 (figure 4). L'approche de la recherche participative, qui tient compte des conseils prodigués par les adjoints communautaires quant aux protocoles et souhaits de la

collectivité, contribuera à la compréhension du contexte communautaire et à la sensibilisation à celui-ci.

Grâce à la compréhension acquise au moyen d'entretiens avec la collectivité et des commentaires de celle-ci, l'ONÉ pourra déterminer des pratiques de participation qu'il mettra ensuite en place dans le but de répondre aux besoins particuliers des populations du Nord. Il jettera ainsi les fondations des activités de surveillance réglementaire dans le Nord (figure 5). Une boîte à outils sera créée et une formation assortie de communications sera fournie sur la manière et le moment de recourir aux outils. L'Office tient à se montrer proactif et faire participer les populations du Nord avant l'accroissement prévu des activités

pétrolières et gazières afin, en bout de ligne, de favoriser le développement responsable des ressources en temps opportun.

### Résultats

- Les approches adoptées par l'ONÉ en matière de participation du public répondent aux besoins de l'Office et des collectivités du Nord.
- La mise en valeur des ressources pétrolières et gazières du Nord se fait de manière responsable et en temps opportun.

### Stratégie de communication proactive

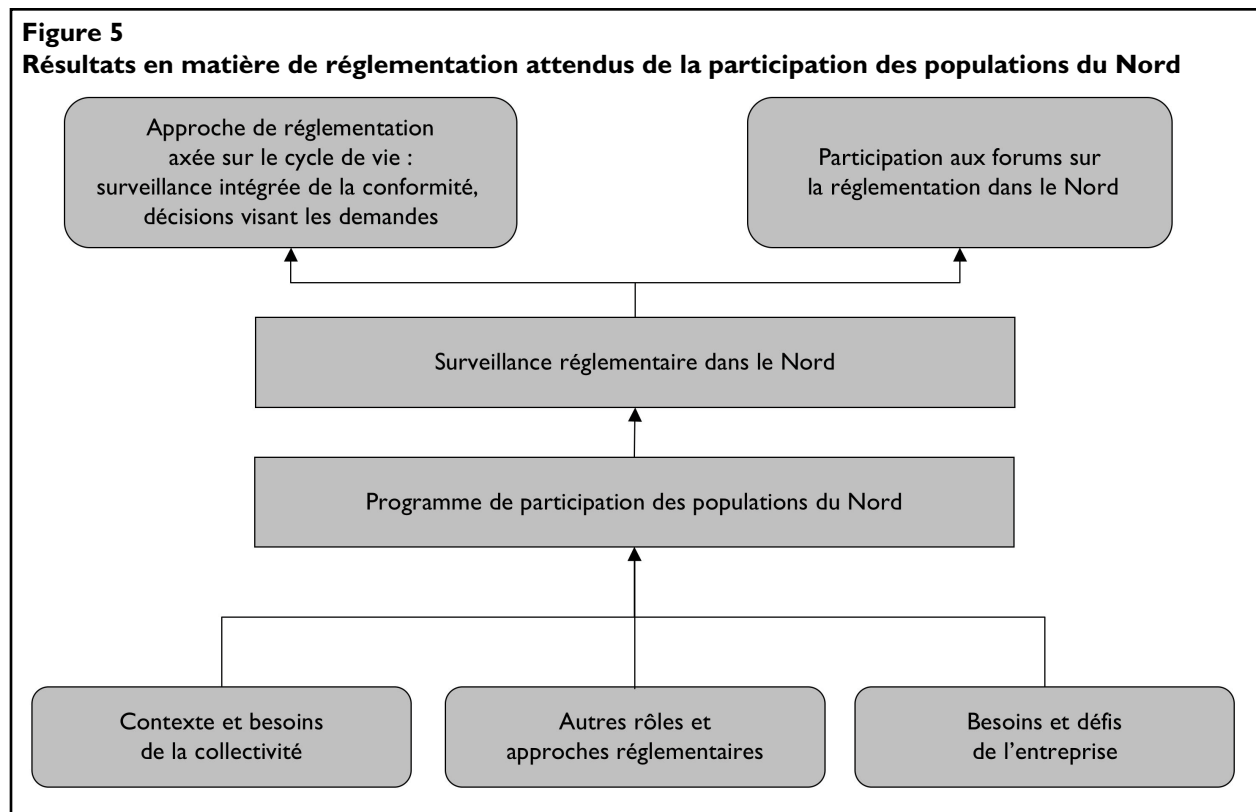
L'ONÉ emploie une stratégie de communication proactive qui vise principalement à communiquer son rôle, à favoriser, au besoin, la participation aux questions dont il traite et à publier d'importants renseignements sur l'énergie. Les principaux éléments d'exécution de

**Figure 4**  
Domaines de recherche sur la participation des populations du Nord



la stratégie comprennent des instruments d'information à l'intention des Canadiens qui souhaitent obtenir des renseignements précis et pertinents sur les marchés énergétiques (p. ex., page Web de l'ONÉ

**Figure 5**  
Résultats en matière de réglementation attendus de la participation des populations du Nord



sur les prix de l'énergie), un soutien à la participation du public dès que de nouveaux projets sont présentés dans certaines régions, afin de bien renseigner la population, et une nouvelle stratégie d'image de marque qui intègre la vision et les valeurs de l'Office.

### ***Amélioration du site Web et de la communication électronique***

Au cours de la prochaine année, l'ONÉ procédera à la mise à jour de son site Web afin de se rendre plus accessible et d'expliquer proactivement son rôle aux Canadiens.

La communication électronique sera perfectionnée au point où elle deviendra l'outil dont pourront se servir les parties prenantes pour se renseigner sur le mandat de l'Office et, si elles sont touchées par un projet, sur la manière de participer aux processus de l'Office.

Le site Web reflétera l'orientation et l'image de marque de la nouvelle stratégie de communication de l'ONÉ, de manière à répondre aux besoins d'information et de navigation des internautes, à faciliter sa mise à jour et à respecter les normes des programmes Gouvernement en direct et Normalisation des sites Internet, établies par le Conseil du Trésor.

### **Résultats**

- La population canadienne a facilement accès à des renseignements pertinents sur les directives, les processus et le mandat de l'Office, notamment la

manière de participer efficacement aux dossiers dont il traite.

- L'ONÉ favorise proactivement la participation des parties prenantes grâce à des communications ciblées ainsi qu'à des activités et programmes de sensibilisation qui mettent l'accent plus particulièrement sur l'évaluation et l'amélioration continue.

### **Objectif 2 : L'ONÉ adopte un éventail d'approches fondées sur les intérêts dans l'accomplissement de ses fonctions de réglementation.**

En ce qui concerne les demandes et processus sur lesquels il exerce un contrôle, l'Office adopte, dans la mesure du possible, des processus fondés sur les intérêts et, en général, en explore l'utilisation avant de se fier à un processus juridictionnel, ce qui contribue à rendre les processus plus efficaces, à réduire les délais de traitement et à faire baisser les coûts. Il arrive toutefois que l'audience soit le moyen le plus efficace et approprié pour examiner un dossier. Les approches fondées sur les intérêts et les audiences constituent différentes options de processus auxquels l'Office peut recourir selon les particularités de la demande. Au cours du prochain exercice, l'ONÉ mettra au point une gamme de processus réglementaires fondés sur les intérêts.

### **Résultats**

- Délais de traitement plus courts
- Résultats avantageux tant pour le promoteur du projet que la société en général

### Exemples d'approches fondées sur les intérêts

- Mécanisme approprié de règlement des différends (négociation, médiation, ateliers visant à accroître la compréhension)
- Règlements négociés (les participants sur le marché s'entendent sur une décision au lieu de se voir imposer le jugement et la décision de l'organisme de réglementation)
- Élaboration de réglementation en collaboration avec le secteur et différents ordres de gouvernement

### **Objectif 3 : L'ONÉ prévoit une aide financière à l'intention des participants dans le cadre des instances portant sur des demandes relatives à l'infrastructure.**

Les instances publiques de l'ONÉ intéressent une grande gamme de parties prenantes qui sont touchées par l'infrastructure énergétique. L'aide financière aux participants est largement considérée comme une condition préalable à la participation efficace du public aux instances quasi judiciaires et aux autres procédures de réglementation. Les membres du public qui participent aux évaluations environnementales fédérales (p. ex., examens par une commission, études approfondies) ont droit à une aide financière accordée par l'ACÉE.

L'efficacité et l'efficience réglementaires sont deux des principaux éléments qui

motivent l'ONÉ à établir un programme d'aide financière à l'intention des participants. Un tel programme permettra à l'ONÉ de tirer parti efficacement de la disposition de substitution prévue par la LCÉE. Cette disposition fait en sorte que le ministre de l'Environnement peut désigner l'ONÉ pour agir en tant qu'organisme principal dans le cas des demandes qui sont directement liées à son mandat. Cette disposition permet en outre à l'autorité désignée par substitution de mettre au point et d'établir le processus réglementaire d'approbation environnementale. La substitution permet d'éviter le double emploi réglementaire et administratif qui risquerait autrement de se produire entre les différents organismes participants, sans porter atteinte à la qualité des évaluations environnementales ni aux possibilités de participation offertes au public.

L'actuelle incapacité de désigner une aide financière aux participants empêche l'ONÉ de jouer pleinement son rôle lorsqu'il est désigné organisme principal dans le cas d'une substitution. Le présent objectif vise donc à établir un mécanisme suivant lequel l'Office peut obtenir une aide financière à l'intention des participants, comme dans le cas du fonds de participation auquel a recours l'ACÉE.

### **Résultats**

- L'ONÉ est en mesure de jouer pleinement son rôle d'organisme principal lorsqu'il est désigné à titre d'organisme substitut en vertu de la LCÉE.
- Les résultats reflètent l'intérêt public.



But 5 – L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

**Ressources financières  
(en millions de dollars)**

2007-2008	2008-2009	2009-2010
15,2	15,2	14,6

Le but 5 porte sur les responsabilités en matière de leadership et de gestion qui sont nécessaires pour soutenir une organisation hautement performante qui respecte ses engagements. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses, pour faire en sorte que l'Office dispose des gens, de la technologie, des installations, des processus de gestion des documents et des ressources financières qu'il lui faut pour réaliser son mandat.

Les fonctions essentielles de l'ONÉ comprennent notamment le traitement des demandes portant sur l'exploration et la mise en valeur, le pétrole, le gaz, l'électricité et les autres produits qui relèvent de son mandat; la surveillance réglementaire afin de veiller à ce que la construction et l'exploitation des projets approuvés répondent aux impératifs de sécurité, de sûreté, d'efficacité économique et de respect de l'environnement, et enfin, la prestation de renseignements sur les questions énergétiques et les marchés de l'énergie. Ces fonctions essentielles absorbent environ 80 % des ressources de l'ONÉ.

Au cours de la prochaine période de planification, l'Office continuera de se concentrer sur les défis associés au recrutement, au développement et à la conservation des talents techniques et

analytiques dont il a besoin pour produire les résultats opérationnels attendus. Dans le contexte d'un marché de l'emploi extrêmement concurrentiel, caractérisé par une demande élevée de travailleurs qualifiés dans tout le secteur de l'énergie, l'ONÉ a déterminé que préserver sa capacité de remplir son mandat représentait un enjeu de première importance pour la période à venir. Pour accroître sa capacité, l'ONÉ aura recours, entre autres à des stratégies de recrutement et de maintien en poste, à la planification de la relève, à la formation au leadership et à un système de gestion du rendement et du perfectionnement.

L'ONÉ poursuit la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité inspiré des normes de l'ISO, dans le cadre de son engagement de demeurer un chef de file respecté dans le domaine de la réglementation de l'énergie. Le système aidera l'ONÉ à instaurer une culture d'amélioration continue, à donner une orientation cohérente à ses activités et à obtenir des résultats uniformes.

**Mesures d'atteinte du but**

- Satisfaction des employés
- Coût de la réglementation par habitant
- Progrès accomplis au regard des activités prévues

Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 5.

**Objectif 1 : L'ONÉ possède la capacité nécessaire pour accomplir son mandat.**

La période couverte par l'actuelle Stratégie des personnes (plan de ressources humaines) continuera d'être marquée par d'importants défis et changements, qui viendront autant de l'intérieur que de l'extérieur de l'Office. Le personnel

devra répondre à des exigences toujours croissantes amenées par la mondialisation, la réorientation de l’approvisionnement énergétique et le changement technologique. Pour leur part, les leaders se devront d’adopter une approche axée sur les résultats, qui insiste sur l’innovation, la responsabilisation et la prise de risques, tout en dirigeant une main-d’œuvre de plus en plus diversifiée. L’ONÉ sera confronté à une concurrence féroce, sur un marché du travail comprimé, pour s’assurer les services d’employés compétents et expérimentés qui lui sont nécessaires pour s’acquitter de son mandat.

L’ONÉ se trouve dans une situation où il doit faire concurrence à la capacité du secteur privé d’offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels. Face à un taux d’attrition croissant, attribuable au recrutement énergique de travailleurs du secteur de l’énergie par l’industrie et aux retraites prochaines de membres de son personnel, l’ONÉ estime que le maintien en poste de ses effectifs de niveaux intermédiaire et supérieur sera une condition essentielle pour réussir.

Pour relever ces défis, l’ONÉ doit exercer un bon leadership, maintenir son engagement de créer un milieu de travail attrayant pour tous les candidats qualifiés et appliquer une stratégie à long terme pour s’assurer de disposer de la capacité nécessaire pour réaliser son mandat.

### ***Recrutement, maintien en poste et planification de la relève***

Étant donné le rôle unique qu’il joue au nom de la population canadienne, l’Office doit relever le grand défi que représente le recrutement et le maintien en poste des personnes possédant les compétences nécessaires à l’exécution de son mandat. La Stratégie des personnes recense les

besoins à long terme de l’ONÉ et établit une approche pour le recrutement et le maintien en poste d’employés qualifiés. Grâce à son plan, l’ONÉ actualise et perfectionne ses stratégies de recrutement et de maintien en poste ainsi que sa planification de la relève sur plusieurs fronts (figure 6). L’ONÉ a pour but de favoriser l’engagement et le dévouement des employés comme suit :

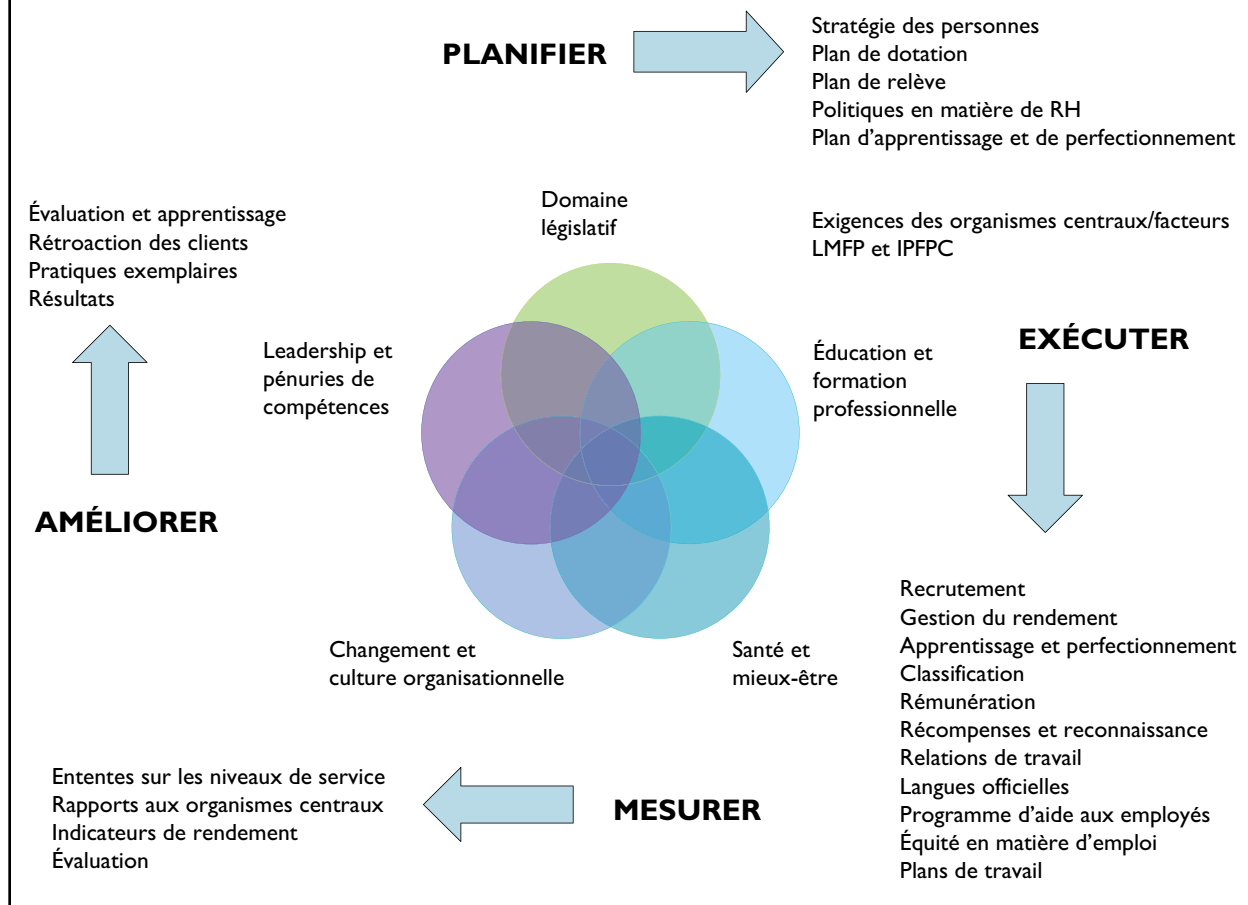
- recourir à des mécanismes de dotation divers et souples;
- veiller à ce que les systèmes et processus de ressources humaines appuient les mesures incitatives et les dispositions de travail souples;
- offrir en temps opportun des programmes d’apprentissage et de perfectionnement;
- s’assurer de bien définir les responsabilités et les critères de mesure.

Plusieurs outils aideront l’ONÉ à réaliser son but, notamment l’établissement de normes touchant les services de ressources humaines, les sondages d’opinion auprès des employés, la documentation à l’image de marque de l’ONÉ pour le recrutement postsecondaire, la sensibilisation à l’équité en matière d’emploi, un modèle de compétences et programme de perfectionnement en leadership et un programme de formation à la gestion de projet.

### ***Plan de continuité des activités***

La Politique sur la sécurité du gouvernement (Conseil du Trésor) exige que les ministères établissent un plan de continuité des activités, afin d’assurer la disponibilité continue des services et des biens essentiels et de tout autre service ou bien, tel qu’indiqué par une évaluation des menaces et des risques. Les services et les biens essentiels qui leur sont associés doivent continuer d’être offerts afin d’assurer la

**Figure 6**  
**Cadre de la Stratégie des personnes**



santé, la sécurité, la sûreté et le bien-être économique des Canadiens, ainsi que le fonctionnement efficace du gouvernement.

Le plan de continuité des activités sera mis à jour de manière à satisfaire aux exigences organisationnelles et politiques et à permettre à l'ONÉ de reprendre ses activités en situation d'urgence. Les objectifs et la documentation visant la reprise des activités seront également mis à jour et une formation sera offerte au personnel devant exécuter le plan.

### **Gestion des ressources**

L'ONÉ applique les pratiques de l'initiative pangouvernementale de la Fonction moderne de contrôleur, notamment de

saines pratiques de gestion des risques et l'intégration de l'information financière et non financière. Au cours de la prochaine période de planification, l'Office apportera des améliorations aux processus de gestion des ressources, afin d'y ajouter de la valeur et de les accélérer :

- terminer la revitalisation du processus de planification des activités
- établir un processus d'examen trimestriel des plans d'activités
- perfectionner le système comptable pour l'établissement de rapports
- mettre au point une matrice des frais afin d'établir le coût des principaux processus et activités

- revoir le système de déclaration du temps de travail afin qu'il reflète les plans d'activités
- former les cadres de l'ONÉ à la gestion des ressources
- reconstituer la structure analytique et la capacité relative aux services financiers
- lancer un processus amélioré de prévision et de rapports
- documenter les principaux processus du système de gestion de la qualité

### *Mise à jour de la gestion de l'information*

Il s'agit d'une série de projets interreliés visant à actualiser les pratiques de gestion de l'information à l'ONÉ. La mise à jour a pour but d'aider le personnel de l'ONÉ à mieux gérer ses fonds de renseignements de manière à en améliorer l'exactitude, la disponibilité et, en bout de ligne, la valeur pour l'organisation. Une gestion de l'information efficace contribuera à améliorer la capacité de l'Office à mener ses activités.

### **Résultats**

- Les stratégies de recrutement et de maintien en poste qui sont en place répondent aux besoins opérationnels et suivent les tendances de la région ou du pays.
- Les postes sont dotés en personnel au moment opportun, par la personne qui convient.
- Le plan de continuité des activités est prêt à être mis en œuvre par le personnel qualifié.
- Le processus de gestion des ressources présente une valeur ajoutée.
- Le personnel dispose des outils et a reçu la formation nécessaire pour assumer ses responsabilités de gestion de l'information.

### **Objectif 2 : L'ONÉ met en pratique une culture de l'excellence axée sur l'obtention de résultats.**

L'ONÉ est déterminé à faire preuve d'excellence dans tous les aspects de son travail. Il fait siens les principes de gestion prônés par le gouvernement fédéral, à savoir être un gouvernement responsable à l'écoute des Canadiens, et il investit dans les personnes, les processus, les systèmes et l'information pour améliorer ses résultats. L'ONÉ met l'accent sur la gestion de la carrière, comme en témoignent les plans de perfectionnement, les occasions de mentorat et les possibilités qu'il offre au personnel. L'ONÉ continuera d'améliorer les outils et processus liés au rendement : il mettra notamment au point d'autres formes de reconnaissance et de récompense du mérite.

### *Programmes de perfectionnement et de formation au leadership*

L'ONÉ travaille à mettre au point un cadre d'apprentissage qui met de l'avant sa culture organisationnelle et lui permet de s'attaquer proactivement aux enjeux liés au recrutement, à la mobilisation et à la transition.

- Le programme de titularisation de l'ONÉ sera amélioré de manière à promouvoir la culture organisationnelle et à réduire le temps nécessaire aux nouveaux employés pour s'acclimater.
- Les plans d'apprentissage personnalisés permettront de perfectionner les compétences de base pour fournir les services et comprendre les activités uniques à l'ONÉ.
- Des activités d'apprentissage propres à la fonction publique seront offertes afin de veiller à ce que les employés et les leaders comprennent bien leurs responsabilités vis-à-vis la loi et

le rôle unique qu'ils jouent en tant que fonctionnaires. L'ONÉ travaille actuellement à l'élaboration d'une formation aux outils de gestion.

- Le programme de perfectionnement du leadership de l'ONÉ sera élargi de manière à comporter des critères d'évaluation des employés qui présentent un potentiel élevé, dans le but de les aiguiller vers la voie menant au leadership, ainsi que des critères de communication à l'ensemble de l'organisation.
- Des activités visant à faciliter le transfert proactif des connaissances seront établies (p. ex., un programme formel de mentorat).

#### ***Programmes de reconnaissance et de récompense du mérite***

Étant donné l'actuel marché de l'emploi en Alberta, et plus particulièrement à Calgary, il a été reconnu qu'il est essentiel de disposer d'un solide programme de reconnaissance comme moyen de favoriser le maintien en poste des employés. La direction de l'ONÉ a déterminé qu'il était prioritaire de revoir l'actuel programme de reconnaissance et de récompense du mérite. La politique de l'ONÉ en matière de reconnaissance et de récompense du mérite sera donc mise à jour et comportera de nouveaux moyens de reconnaître l'apport et les réalisations des employés qui contribuent à la réalisation du plan stratégique.

#### ***Mesures du rendement organisationnel***

L'ONÉ passera en revue sa gamme de mesures du rendement, afin d'établir des liens clairs entre le programme de réglementation et les résultats stratégiques. L'établissement de mesures appropriées à tous les niveaux permettra à tous les membres du personnel d'avoir une vue d'ensemble de la chaîne de résultats et de

faire le lien avec leur travail, les résultats de programmes et les buts stratégiques de l'ONÉ (figure 7). Il s'agit d'un processus qui permettra à l'ONÉ d'apporter des améliorations continues pour établir des processus réglementaires qui sont efficaces et efficaces. Le cadre réglementaire de l'ONÉ constituera la base de la gamme de mesures du rendement organisationnel.

#### **Résultats**

- Personnel qualifié et compétent; culture et leadership organisationnels renforcés
- Reconnaissance du rendement en temps opportun; soutien à l'innovation
- Organisation capable d'adopter une approche axée sur les résultats; davantage de valeur ajoutée dans les processus réglementaires

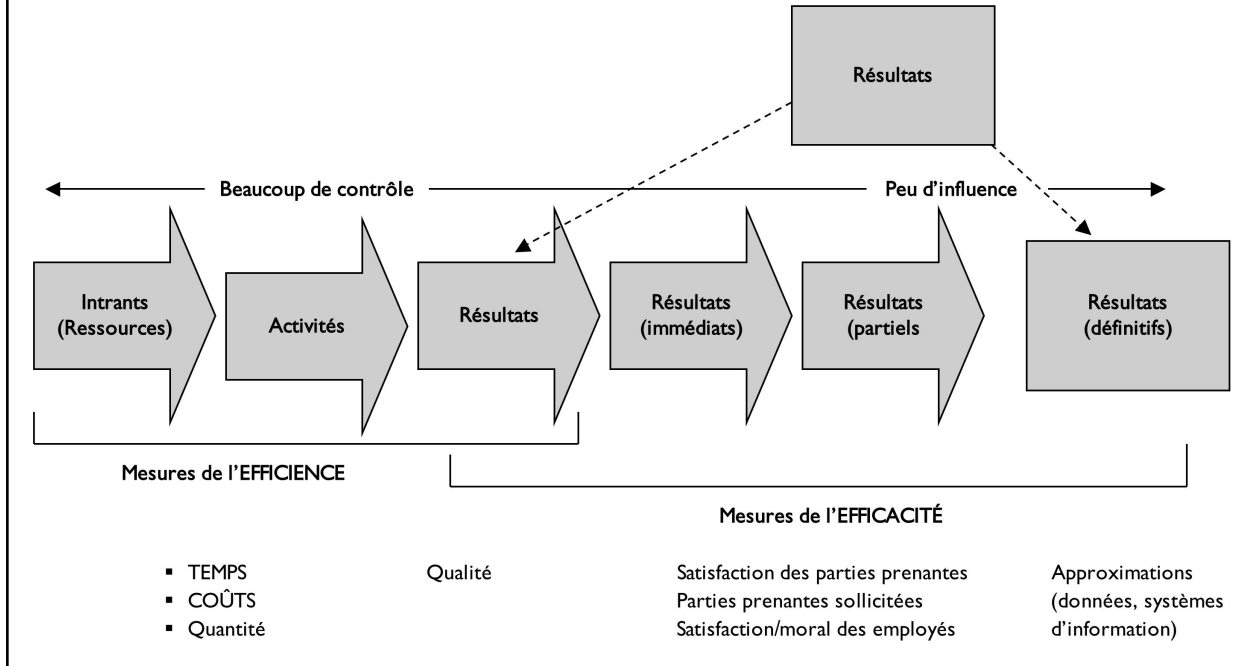
#### **Objectif 3 : L'ONÉ a en place un système de gestion de la qualité pleinement opérationnel.**

Le système de gestion de la qualité (SGQ) de l'ONÉ constitue le cadre des processus et des responsabilités en fonction desquels l'ONÉ s'assure de répondre, aujourd'hui et à l'avenir, aux besoins des parties prenantes. La documentation décrivant les principaux processus opérationnels et les mesures de rendement s'y rapportant aide les employés à dispenser, de manière constante, des services améliorés aux clients de l'Office. L'ONÉ mettra la dernière main aux composantes de base du SGQ, notamment à la documentation des processus, la mise à jour des processus de communication interne, le suivi et l'évaluation de la performance des processus, les vérifications et l'amélioration continue.

#### **Résultats**

- Une culture de la qualité bien enracinée

**Figure 7**  
**Chaîne de résultats et mesures**



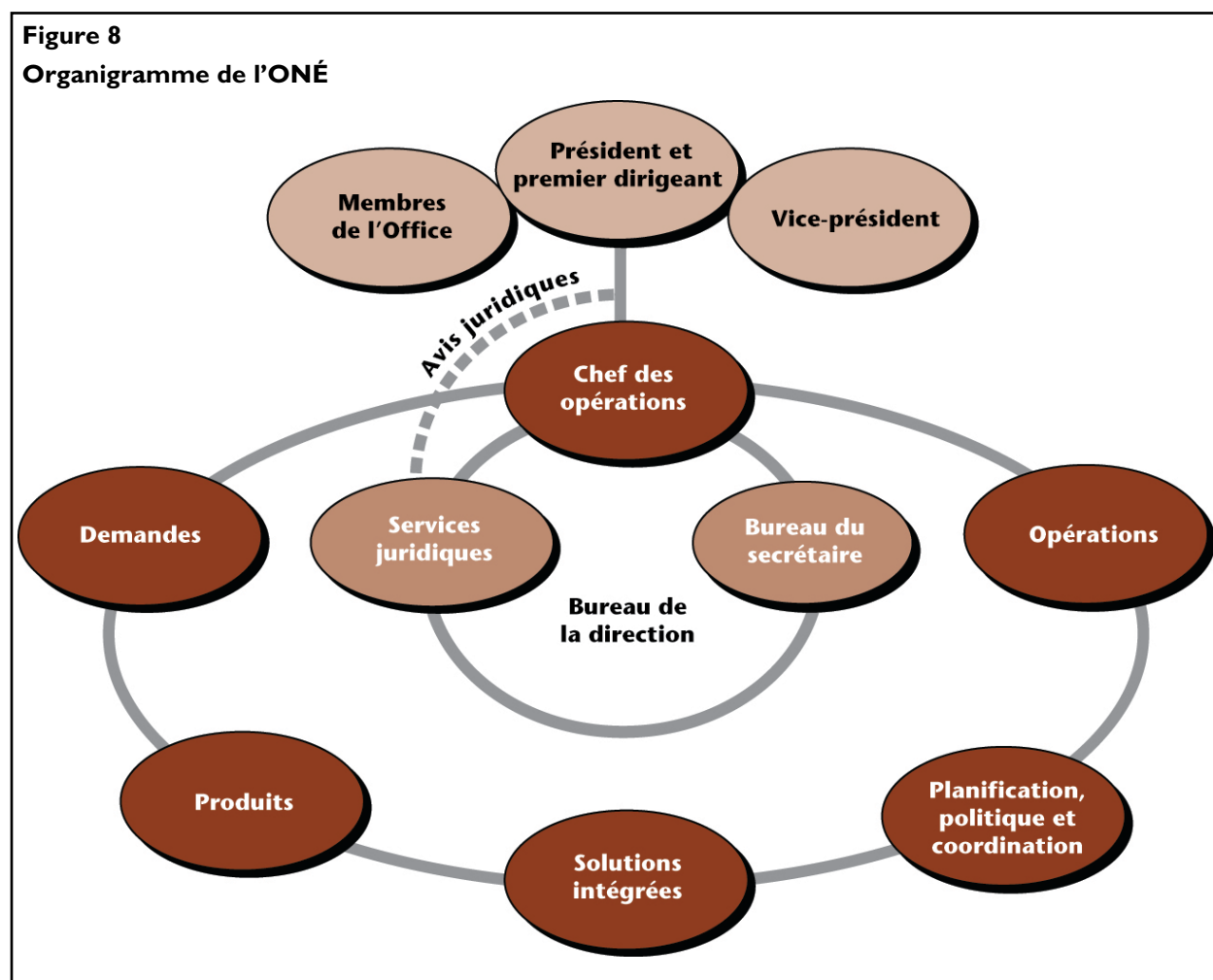
# Section III

## Renseignements supplémentaires

### Renseignements sur l'organisation

L'Office est structuré en cinq secteurs qui représentent ses principales sphères de responsabilité : Demandes, Produits, Opérations, Planification, politique et coordination et Solutions intégrées.

S'y ajoute le Bureau de la direction, qui comprend des services spécialisés, soit les Services juridiques<sup>5</sup> et les Services de réglementation. La figure ci-dessous illustre les rapports hiérarchiques avec le président et premier dirigeant de l'Office.



5 Les Services juridiques rendent compte au président et aux membres de l'Office pour ce qui est de la prestation d'avis juridiques, mais relèvent du chef des opérations en ce qui concerne les questions administratives et opérationnelles.

## Information financière

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
Activité de programme :	37,9	38,1	38,1	14,6
Réglementation et conseils en matière d'énergie				
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	37,9	38,1	38,1	36,6
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>37,9</b>	<b>38,1</b>	<b>38,1</b>	<b>36,6</b>
<i>Rajustements</i>				
Budget supplémentaire des dépenses				
Report du budget de fonctionnement	0,7			
Autre				
Crédit 15 du Conseil du Trésor				
Régime d'avantages sociaux des employés				
<i>Total des rajustements</i>	0,7			
Total des dépenses prévues	38,6	38,1	38,1	36,6
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>38,6</b>	<b>38,1</b>	<b>38,1</b>	<b>36,6</b>
Moins : Revenus non disponibles	40,1	39,6	39,6	38,3
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	6,0	5,9	5,9	5,9
Coût net pour le Ministère	4,5	4,4	4,4	4,2
Équivalents temps plein	305,1	307,6	307,6	296,6

### *Résultats du gouvernement du Canada*

L'activité de programme de l'ONÉ, Réglementation et conseils en matière d'énergie, contribue à la réalisation des résultats du gouvernement du Canada dans les domaines suivants : une forte croissance économique, un environnement sain et un marché juste et sécuritaire.

### *Dépenses annuelles*

Le tableau montre une réduction des dépenses prévues en 2009-2010. Depuis l'établissement des prévisions, cependant, le secteur a connu une grande activité et on s'attend à ce que ce niveau d'activité se maintienne. Pour composer avec

l'accroissement substantiel de sa charge de travail au cours de l'horizon de planification, l'Office présentera au Conseil du Trésor un document détaillant ses besoins en ressources. Selon les prévisions de charge de travail, l'ONÉ prévoit avoir besoin d'une augmentation pouvant atteindre 20 pour cent du financement qui lui est accordé, tant au cours de la période de planification qu'à plus long terme. L'Office présentera également au Conseil du Trésor un document sur les ressources requises pour la conversion de données d'un support microfiche à un format numérique sur le Web, afin que le secteur y ait plus facilement accès. L'ONÉ est un organisme régi selon le principe du recouvrement des frais.



<b>Tableau 4</b>				
<b>Activités de programme</b>				
<b>2007-2008</b>				
Activité de programme	Budget		Total pour le budget principal	Total des dépenses prévues
	Programme	Brut		
Réglementation et conseils en matière d'énergie	38,1	38,1	38,1	38,1
<b>Total</b>	<b>38,1</b>	<b>38,1</b>	<b>38,1</b>	<b>38,1</b>

<b>Tableau 5</b>				
<b>Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal</b>				
<b>2007-2008</b>				
Poste voté ou législatif			Budget principal actuel	Budget principal précédent
			2007-2008	2006-2007
30	Dépenses du programme		33,3	33,3
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés		4,8	4,9
<b>Total pour le Ministère ou l'Organisme</b>			<b>38,1</b>	<b>38,2</b>

<b>Tableau 6</b>				
<b>Coût net pour le Ministère pour l'année budgétaire</b>				
<b>2007-2008</b>				
(en millions de dollars)			Réglementation et conseils en matière d'énergie	<b>Total</b>
Total des dépenses prévues			38,1	<b>38,1</b>
<i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>				
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada			3,7	<b>3,7</b>
Contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le Conseil du Trésor (exception faite des fonds renouvelables)			2,1	<b>2,1</b>
Indemnisation des victimes d'accidents du travail, coûts liés à la vérification du recouvrement des frais et divers coûts assumés par d'autres ministères			0,1	<b>0,1</b>
			5,9	<b>5,9</b>
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>			39,6	<b>39,6</b>
<b>Coût net pour le Ministère pour 2007-2008</b>			<b>4,4</b>	<b>4,4</b>

<b>Tableau 7</b>				
<b>Sources des revenus disponibles et non disponibles</b>				
<b>Revenus non disponibles</b>				
(en millions de dollars)	Prévisions de revenus	<b>Revenus prévus</b>	Revenus prévus	Revenus prévus
	2006-2007	<b>2007-2008</b>	2008-2009	2009-2010
Réglementation et conseils en matière d'énergie	40,1	<b>39,6</b>	39,6	38,3
Total des revenus non disponibles	40,1	<b>39,6</b>	39,6	38,3

**Tableau 8**  
**Architecture des activités de programme de l'ONÉ**

<b>Ministère ou organisme</b>	Office national de l'énergie		
<b>Résultat stratégique</b>	Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ.		
<b>Activité de programme</b>	1.0 Réglementation et conseils en matière d'énergie		2.0 Soutien de gouvernance
<b>Description</b>	Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.		L'activité Soutien de gouvernance englobe la prestation et la gestion permanentes des services de soutien, grâce auxquelles l'ONÉ peut s'acquitter de son mandat de réglementation et de prestation de conseils. Ces services comprennent la gestion de l'infrastructure et des installations, les finances et les ressources humaines ainsi que l'informatique et la gestion de l'information. S'y greffent l'application des lois et règlements liés à la prestation de ces services de soutien et la surveillance en matière d'application.
<b>Sous-activités du programme</b>	I.a) Rendre des décisions dans l'intérêt public	I.b) Veiller à la conformité	I.c) Conseils en matière d'énergie
	Évaluer et traiter les demandes soumises à l'approbation réglementaire en vertu des lois administrées par l'Office national de l'énergie; engager des discussions et entretenir des rapports avec les parties prenantes; traiter les plaintes des propriétaires fonciers et offrir des services (mécanisme de) de règlement approprié des différends.	Mener des inspections et vérifications de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement, faire enquête sur des incidents, surveiller l'exécution des procédures d'interventions en cas d'urgence; réglementer les activités d'exploration et de mise en valeur des hydrocarbures dans les terres domaniales non assujetties à un accord; élaborer des règlements et lignes directrices concernant les activités ci-dessus; surveiller et vérifier les aspects financiers des activités des sociétés de son ressort. Ces responsabilités lui incombent aux termes de la Loi sur l'ONÉ, de la LOPC, de la LFH et du Code canadien du travail.	Surveiller l'industrie et les marchés énergétiques, y compris l'évaluation des perspectives d'offre et de demande de produits énergétiques au Canada; fournir des conseils sur l'énergie au ministre.

## Plan de réglementation du Ministère

L'ONÉ prévoit faire les modifications et mises à jour réglementaires suivantes au cours de la période de planification 2007-2008.

Instrument de réglementation	Résultats prévus
<p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts à l'appui des programmes concernant le pétrole et le gaz dans les régions pionnières.</p>
<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada; Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de Terre Neuve; et Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse</p>	<p>Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada.</p> <p>Refonte sous la forme d'un règlement axé sur les buts.</p> <p>Modernisation du règlement et simplification de son administration.</p>
<p>Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie</p>	<p>Modification du règlement en vigueur à la demande du secteur de l'électricité.</p>
<p>Règlement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts pour mieux traiter de la sécurité dans le voisinage de pipelines.</p> <p>Ce règlement remplacera les Règlements de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipe lines, parties I et II.</p>
<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres</p>	<p>Revue et modification du règlement et des notes d'orientation actuels à la lumière de l'expérience acquise par l'ONÉ au sujet de l'efficacité de la transition vers une réglementation axée sur les buts.</p> <p>Ajout de nouvelles dispositions ayant trait à la sûreté, à la désaffectation, au signalement des incidents ainsi qu'aux activités d'exploitation et d'entretien.</p>