

Profil de responsabilisation

TITRE DU POSTE : Président/présidente et premier dirigeant/première dirigeante

ORGANISATION : Office national de l'énergie

LIEU : Calgary (Alberta)

DATE DU PROFIL : 15 février 2001

L'Office national de l'énergie (ONÉ) est reconnu comme le principal organisme de réglementation de l'énergie au Canada.

L'Office national de l'énergie, créé en 1959 par la Loi sur l'Office national de l'énergie, est un tribunal d'archives ayant les pouvoirs, les droits et les privilèges d'une cour supérieure. Pour les demandes et les enquêtes majeures, l'Office tient des audiences publiques au cours desquelles les parties doivent soumettre des preuves sur lesquelles doivent être basées les décisions prises.

Objet premier :

La principale responsabilité du président et premier dirigeant/de la présidente et première dirigeante consiste à fournir un leadership stratégique à l'Office et à participer aux processus décisionnels de l'Office en tant qu'un des neuf membres permanents d'un tribunal quasi judiciaire dans le but de promouvoir la sécurité, la protection environnementale et l'efficacité économique dans le domaine de la réglementation de l'énergie dans l'intérêt public du Canada.

Responsabilités précises :

En tant que président et premier dirigeant/présidente et première dirigeante :

- 1) Formuler et promouvoir une vision pour le secteur énergétique et sa contribution aux Canadiens, et diriger l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie et d'une orientation à long terme pour l'ONÉ.
- 2) Créer un environnement qui encourage les chefs de file de l'industrie, les associations, les autres autorités en matière de réglementation, les organismes professionnels ainsi que les autres parties intéressées à promouvoir la sécurité, l'excellence environnementale et l'efficacité économique en conformité avec le plan stratégique de l'ONÉ.
- 3) Exercer un rôle de leader auprès des membres de l'Office en établissant et en gérant

le programme de celui-ci, en dirigeant la répartition des responsabilités relatives à des dossiers et des projets particuliers entre les membres de l'Office, et en participant au processus de sélection des membres de façon à s'assurer que l'Office regroupe un vaste éventail de connaissances et de compétences.

- 4) Promouvoir, par l'exemple, les valeurs clés de l'organisme telles que l'équité, le professionnalisme, la collégialité et l'innovation.
- 5) Obtenir des ressources en conformité avec le plan stratégique, s'assurer que les objectifs financiers et de gestion appropriés sont établis et que des systèmes sont en place pour protéger les biens et maintenir le contrôle efficace des opérations.

En tant que membre de l'Office :

- 6) S'assurer que les ressources énergétiques du Canada sont utilisées efficacement et prudemment dans l'intérêt des Canadiens au moyen de l'approbation des projets énergétiques interprovinciaux et internationaux appropriés, de la réglementation et du contrôle subséquents des installations énergétiques, de l'approbation des exportations d'énergie et de l'établissement de droits et de tarifs (pour le transport de produits énergétiques).
- 7) S'assurer que les installations et infrastructures énergétiques réglementées par l'ONÉ sont construites et utilisées d'une manière à la fois sécuritaire et perçue comme telle.
- 8) S'assurer que les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et utilisées d'une manière qui protège l'environnement et respecte les droits de chacune des parties intéressées, notamment les propriétaires de terres (l'impact sur leur propriété pouvant aller jusqu'à l'expropriation en vertu de la Loi sur l'ONÉ), les sociétés d'énergie et le grand public.
- 9) S'assurer que l'ONÉ répond aux besoins énergétiques en évolution de la population canadienne en retenant les services d'intervenants de tous genres et en maintenant l'ouverture des processus de demandes et de réglementation de l'ONÉ au moyen des audiences réglementaires de l'ONÉ et d'autres tribunes.
- 10) Maintenir une compréhension exhaustive des développements de l'industrie et examiner les vérifications à la fois des opérations matérielles et de l'incidence économique des installations et des projets énergétiques, afin d'assurer la pertinence permanente des décisions de l'ONÉ et de son cadre de réglementation.
- 11) Conseiller le gouvernement au sujet du développement et de l'utilisation des ressources énergétiques et au sujet des marchés de l'énergie et du commerce énergétique international dans le contexte du mandat de l'ONÉ.

Remarque : Les responsabilités du ou de la titulaire à titre de président et premier dirigeant/présidente et première dirigeante sont exposées en premier lieu, suivies des responsabilités à titre de membre de l'Office. À l'exception des cinq premières, les responsabilités ne sont énumérées dans aucun ordre de priorité, et elles devraient être

considérées comme étant d'égale importance.

Rapports hiérarchiques :

Reddition de comptes :

En tant que président ou présidente, le ou la titulaire rend des comptes au Parlement et travaille dans un cadre autonome, collégial et cependant indépendant, semblable à celui d'un juge d'un tribunal civil. Les décisions de l'Office sont définitives; seuls les licences d'exportation et les certificats pour les nouvelles installations doivent être approuvés par le Cabinet. Les décisions de l'Office ne peuvent en général faire l'objet d'un appel qu'en vertu d'une loi ou que pour une question de compétence.

En tant que premier dirigeant ou première dirigeante, le ou la titulaire relève sur le plan administratif du ou de la ministre des Ressources naturelles du Canada.

Subordonnés directs :

Les subordonnés directs sont le ou la chef des opérations, le vérificateur ou la vérificatrice interne, l'avocat général ou avocate générale (pour conseil juridique) et un adjoint ou une adjointe de direction. Le vice-président ou la vice-présidente et les membres de l'Office relèvent du ou de la titulaire à des fins administratives.

Données chiffrées :

Équivalents temps plein : 286 (2001), avec un syndicat

Budget de fonctionnement de l'ONÉ : 29,9 millions de dollars (2001)

Projets relatifs à l'industrie de l'énergie autorisés par l'ONÉ : projets individuels atteignant 3 à 4 milliards de dollars en coûts d'immobilisations

Droits et tarifs sous la compétence de l'ONÉ : 3, 5 milliards de dollars par année

Impact sur les propriétaires de terres : 45 000 km de pipeline dans les zones rurales et urbaines sur tout le territoire du Canada

Exportations de produits énergétiques sous licence délivrée par l'ONÉ : 40-50 milliards de dollars par année

Impact économique : L'industrie canadienne de l'énergie représente 6 % du PIB total et 12 % des exportations de marchandises totales et emploie environ 290 000 Canadiens.

Défis, enjeux et initiatives :

En vertu de la Constitution canadienne, le développement des ressources constitue une responsabilité partagée. Par conséquent, les activités de réglementation de l'ONÉ chevauchent fréquemment celles d'autres compétences. Le président ou la présidente doit gérer des résolutions délicates et complexes de ces chevauchements au moyen d'une coordination et d'une harmonisation avec les autres autorités législatives (à titre d'exemple, dans le cas des territoires situés au nord du 60^e parallèle, l'harmonisation se fait entre 13 autorités aux niveaux local, territorial et fédéral).

En tant que président et premier dirigeant/présidente et première dirigeante, le ou la titulaire doit assurer un équilibre de compétences parmi les membres et le personnel afin que ceux-ci puissent s'occuper de manière proactive de projets énergétiques complexes dont les facettes multiples englobent le génie, l'économie, la finance, le droit, l'approvisionnement, les marchés, la propriété foncière et les questions autochtones, ce qui est essentiel au succès de l'Office. En outre, le président ou la présidente joue un rôle important dans la création de l'environnement collégial mais indépendant dont a besoin l'Office pour obtenir des résultats optimaux.

L'ONÉ est devenu « employeur distinct » en 1992, ce qui a rendu plus complexe et plus difficile la gestion de l'effectif.

L'industrie canadienne de l'énergie continue de changer et d'évoluer, créant de nouveaux défis pour l'ONÉ, qui doit faire face entre autres aux réalités suivantes :

- l'intégration de l'industrie dans un contexte nord-américain, caractérisé par la déréglementation, une concurrence accrue et la « convergence » des fournisseurs d'énergie et des produits énergétiques;
- une concurrence de plus en plus grande dans le secteur des pipelines et une restructuration de celui-ci;
- le vieillissement des infrastructures de pipeline et les risques potentiels pour la sécurité et l'environnement;
- l'évolution des intérêts et des préoccupations de la population au sujet des impacts environnementaux des installations réglementées, ainsi qu'une plus grande attention à l'égard des droits des propriétaires de terres et des droits des autochtones;
- le développement de nouveaux bassins d'approvisionnement (p. ex. la Plateforme Néo-Écossaise et le gaz de l'Arctique).

Les Canadiens comptent sur un système efficace de transport du pétrole et du gaz naturel pour leur apporter de l'énergie de façon sécuritaire tout au long de l'année. Les décisions des membres de l'Office au sujet des droits et tarifs relatifs aux pipelines, des nouveaux

pipelines et des exportations ont un impact direct sur la fiabilité et l'efficacité de la livraison du pétrole et du gaz naturel aux foyers canadiens, aux entreprises, aux utilisateurs industriels et aux autres consommateurs.

En ce qui concerne l'industrie de l'électricité, l'Office a pour mandat d'approuver la construction de lignes internationales de transport d'électricité et l'exportation d'électricité. Les changements continus dans la structure de l'industrie canadienne de l'électricité représentent un défi important. L'Office doit très bien connaître ces changements et leurs répercussions potentielles, tout en continuant à remplir ses obligations de réglementation qui lui sont imposées par la loi.

En raison de ces facteurs importants, le travail de réglementation requiert de par sa nature la prise de décisions complexes faisant habituellement intervenir un grand nombre de preuves techniques et tenant compte de la nécessité d'assurer un équilibre entre les droits et les intérêts de diverses parties. De telles décisions sont basées sur une connaissance approfondie de l'industrie de l'énergie ainsi que sur une connaissance professionnelle de l'économie, de l'ingénierie, de la science environnementale, de la finance et du droit.

Les initiatives par lesquelles l'Office joue un rôle de leadership auprès de l'industrie en s'attaquant aux défis mentionnés ci-dessus sont les suivantes :

- encourager l'établissement de droits négociés
- établir des règlements axés sur les objectifs (p. ex. programme de gestion de la sécurité, programme de gestion environnementale)

Conditions et environnement de travail :

Le rôle combiné de président et premier dirigeant/présidente et première dirigeante oblige le ou la titulaire à agir à la fois à titre d'administrateur général et de membre indépendant et autonome de l'Office.

i. Pressions :

Les décisions relatives aux grands projets énergétiques sont souvent controversées, et le président ou la présidente doit, en tant que principal porte-parole de l'Office, répondre à des questions difficiles et à des critiques, y compris celles des comités parlementaires.

Travailler sous la pression constitue une caractéristique inhérente aux responsabilités des membres de l'Office. Ceux-ci doivent maintenir un équilibre entre les demandes de décisions rapides des demandeurs de l'industrie de l'énergie et les intérêts des autres parties concernées. De plus, les décisions de l'ONÉ ont souvent pour objet des propositions de dépenses d'immobilisations considérables qui peuvent être une source importante de pression. L'ONÉ traite en outre un grand nombre de demandes (plus de 900), ce qui ajoute encore à la pression du travail.

ii. Habiletés sensorielles :

En tant que principal représentant ou principale représentante de l'ONÉ, le ou la titulaire doit être capable de comprendre des intervenants très divers (le grand public, les cadres supérieurs de l'industrie de l'énergie, des fonctionnaires fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que des organismes internationaux et des gouvernements étrangers) et de communiquer avec eux.

Les membres de l'Office doivent avoir une très grande habileté de concentration pour évaluer les preuves soumises à l'Office à la fois verbalement et par écrit. Les preuves présentées (de façon approfondie et en détail) sont souvent très nombreuses et couvrent un vaste éventail d'aspects juridiques, techniques, économiques et sociaux.

iii. Exigences :

À titre de président ou présidente, le ou la titulaire doit régulièrement présenter des exposés à des conférences, à des groupes d'intérêts spéciaux et autres au sujet du rôle de l'ONÉ, de sa vision, de son plan stratégique et de ses prévisions relatives aux ressources énergétiques canadiennes.

Les membres de l'ONÉ doivent régulièrement voyager à travers le Canada pour tenir des audiences, assister à des réunions ou effectuer des enquêtes. Bien qu'ils doivent avoir comme lieu de résidence Calgary, les audiences (qui peuvent avoir lieu n'importe où au Canada) peuvent durer plusieurs semaines ou plusieurs mois et comportent souvent des séances de soir ou de fin de semaine. Le président ou la présidente est appelé à voyager davantage que les membres; il ou elle doit ainsi se rendre régulièrement dans toutes les

régions du pays.

Compétences de base :

i. Réflexion innovatrice / conceptuelle

En tant que président et premier dirigeant/présidente et première dirigeante, le ou la titulaire élabore et articule des approches créatives pour la planification stratégique, la gestion et les activités de l'ONÉ qui soient le reflet de l'orientation et des politiques de réglementation du gouvernement.

Le ou la titulaire doit assimiler, interpréter et prendre comme base de décisions d'importants volumes d'informations complexes et conflictuelles englobant un vaste éventail de disciplines et de secteurs de connaissances liés à de nombreux règlements et lois (notamment la Loi sur l'ONÉ, la LOPC, la LCEE, la LFH, la LPN et le Code canadien du travail) particuliers à l'industrie de l'énergie. À l'occasion, des questions uniques et nouvelles se présentent pour lesquelles il n'existe pas de réponse précise, et le membre doit examiner des approches nouvelles ou innovatrices pour les traiter ou les résoudre.

ii. Leadership

En tant que président et premier dirigeant/présidente et première dirigeante, le ou la titulaire fournit un leadership et de l'orientation stratégiques à la fois au personnel et aux membres au sujet d'orientations nouvelles et innovatrices. Ce leadership exige de la personne titulaire qu'elle mette en question les paradigmes éculés et qu'elle articule une vision pour l'ONÉ.

Le ou la titulaire doit démontrer un leadership intellectuel dans la définition de l'orientation future du développement de l'énergie et dans l'interprétation et l'application de la recherche relative à l'industrie énergétique (p. ex. l'établissement des prix des services de transport au moyen de négociations). Le leadership constitue une compétence implicite pour ce rôle, car les membres dirigent les activités d'un groupe de travail de projet au cours d'un processus d'audience, et ils prennent en bout de ligne des décisions, ce qui les oblige à assurer l'équilibre entre les intérêts divergents des diverses parties intéressées.

iii. Souplesse

En plus des défis à résoudre dans l'élaboration de la réglementation formelle, le président ou la présidente doit faire face à un ensemble de situations et de contacts divers relativement aux attentes diverses des organismes centraux auxquelles il faut satisfaire et

ainsi qu'à la structure syndicale-patronale de l'ONÉ.

Le ou la titulaire doit faire montre de beaucoup de souplesse, car la difficulté que présente le fait de comprendre et d'apprécier des perspectives et des points de vue différents et opposés à l'égard de la viabilité et de l'opportunité de divers projets énergétiques est toujours évidente. Il ou elle doit être capable de s'adapter aux changements dans les politiques gouvernementales relatives à l'énergie (p. ex. la déréglementation).

iv. Impact et influence

En tant que président ou présidente et principal porte-parole de l'ONÉ, le ou la titulaire influence l'élaboration des règlements régissant l'industrie de l'énergie au moyen de ses discours et de ses interactions avec les cadres supérieurs des gouvernements fédéral et provinciaux, des entreprises et des organismes internationaux. Cette influence prend habituellement la forme de signaux à l'affût desquels se tiennent en permanence l'industrie et les autres parties intéressées.

Le ou la titulaire doit continuellement être au courant des impacts des politiques et des décisions de l'ONÉ sur l'intérêt public, être sensible aux besoins et aux orientations des divers intéressés, et faire montre de solides habiletés de persuasion. Les décisions de l'Office ont toujours un impact, dans une mesure plus ou moins grande, sur l'industrie de l'énergie et sur la population en général sur les plans de la sécurité, de l'économie et de l'environnement.

v. Écoute, compréhension et réaction

Dans l'exercice de son rôle de président ou présidente, le ou la titulaire doit interagir avec des personnes et des groupes divers, en se montrant sympathique à ce qu'ils ont à dire tout en exposant clairement la position de l'ONÉ à l'égard de la question.

Le ou la titulaire doit démontrer une compréhension des positions des diverses parties intéressées et des situations générales de l'industrie de l'énergie, sur la base d'une compréhension et d'une interprétation exactes de toutes les formes de communications écrites et verbales. Cette compétence constitue une exigence évidente pour toutes les audiences publiques, mais elle s'étend également aux interactions avec le personnel de l'ONÉ. Les membres de l'Office ont également des relations avec des cadres supérieurs des gouvernements fédéral et provinciaux, des représentants d'entreprises et de syndicats et des organismes internationaux (p. ex. la Federal Energy Regulatory Commission des États-Unis). Les décisions écrites doivent être claires, concises et bien motivées.