

OFFICE NATIONAL DE L'ÉNERGIE

Évaluation de la fonction de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie

Rapport du *Global Business Network Canada*

Septembre 2003

Table des matières

A. Vue d'ensemble	3
B. Introduction	10
C. Le mandat de surveillance des marchés et de l'approvisionnement énergétiques.....	11
D. Les objectifs de l'évaluation	12
E. Évaluation et approche analytique	13
F. Les résultats des organigrammes	18
G. Résultats des entrevues – Qu'avons-nous entendu?	20
H. Analyse et recommandations	30
I. Plan d'action et de mise en œuvre.....	48
Annexe 1 ORGANIGRAMMES.....	53
Annexe 2 – ENTREVUES INTERNES.....	55
Annexe 3 – ENTREVUES EXTERNES.....	56
Annexe 4 – QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREVUES EXTERNES	58
Annexe 5 – RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DES ENTREVUES EXTERNES.....	59
Annexe 6 – NOUVEAUX THÈMES, NOUVELLES INITIATIVES	64

A. Vue d'ensemble

Une des responsabilités de l'Office national de l'énergie (l'ONÉ ou l'Office) est de surveiller l'offre énergétique et les développements des marchés de l'énergie au Canada. Cette fonction de surveillance poursuit trois objectifs :

- 1) mettre régulièrement les Canadiens au courant du fonctionnement des marchés de l'énergie au Canada;
- 2) fournir à l'Office des informations actualisées sur l'offre et la demande d'énergie, et sur les développements du marché;
- 3) s'assurer que les exportations de gaz naturel, de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité ne se fassent pas au détriment des utilisateurs canadiens d'énergie, de telle sorte que ceux-ci aient accès à l'énergie produite ici selon des modalités aussi favorables pour eux que celles qui sont réservées aux importateurs de ces produits.

Parmi ses attributions de surveillance, l'Office produit des rapports destinés au public et à sa gestion interne. Ce sont, entre autres :

- 1) des rapports publics sur les exportations et les importations;
- 2) des évaluations du marché de l'énergie (ÉME);
- 3) des études techniques;
- 4) des rapports sur l'offre et la demande à long terme;
- 5) des notes de synthèse.

Pour s'assurer que la fonction de surveillance des marchés et de l'approvisionnement de l'énergie atteigne efficacement ses objectifs, l'Office a commandé une évaluation de la fonction. Elle vise essentiellement :

- 1) à évaluer l'efficacité et l'efficience des activités que l'Office assume en matière de surveillance des marchés et de l'approvisionnement énergétique;
- 2) à déceler les lacunes de ces activités dans la poursuite des résultats attendus;
- 3) à formuler des recommandations précises dans un plan d'action d'ensemble en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la fonction de surveillance.

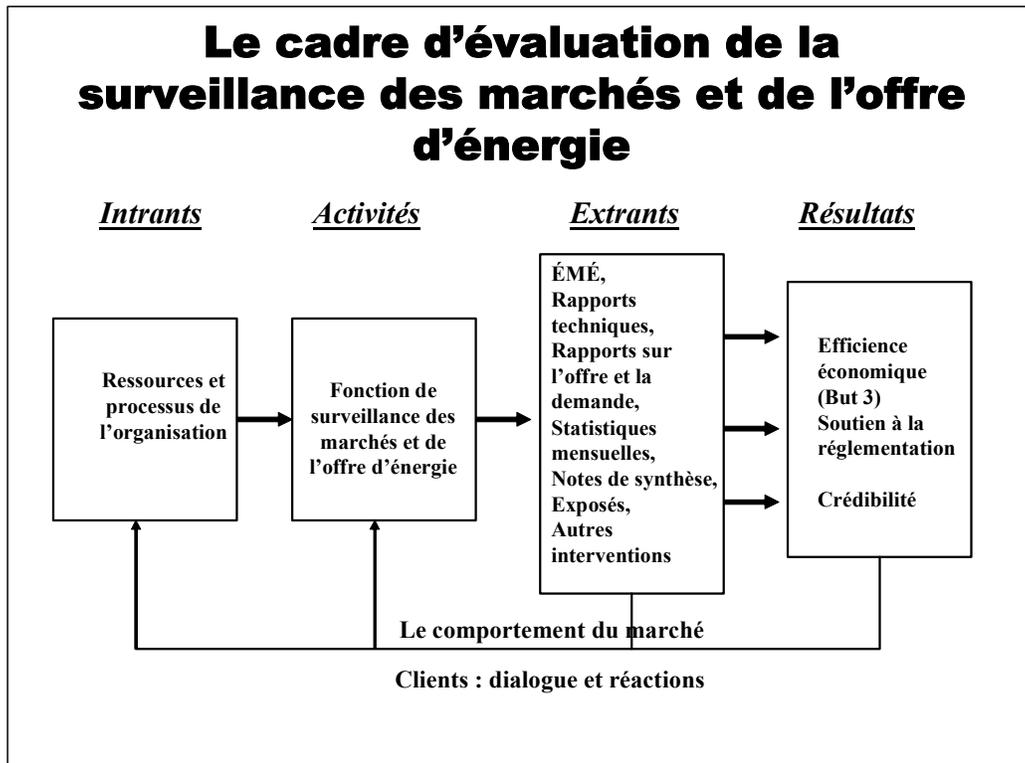
Un cadre analytique a été mis au point, comme le montre la figure A.1 ci-après. On a entrepris une analyse des intrants et des activités en vue d'examiner l'efficience des procédés employés pour la création de la gamme de rapports (extrants). Des correspondances entre les procédés actuels ont été établies pour servir de base à de possibles améliorations. Une analyse portant sur les extrants et les résultats a été effectuée pour examiner l'efficacité de la fonction de surveillance. Elle comporte une série d'entrevues avec les utilisateurs internes (11) et externes (47), en vue d'évaluer la qualité, la valeur et l'usage des informations actuellement fournies et de déterminer les secteurs susceptibles d'amélioration.

Nos entrevues et nos analyses ont donné lieu à toute une panoplie de possibilités et de choix en vue d'une amélioration, qui furent évaluées en fonction d'un ensemble de critères pour formuler nos recommandations. Ces critères étaient articulés autour de la question de savoir si les recommandations cernaient les lacunes, ou les besoins, internes et externes, dans une perspective tournée vers l'avenir, ont contribué aux résultats attendus du rendement économique, du soutien

réglementaire et des engagements officiels, et ont amélioré la réputation et la crédibilité de l'Office, tout en mettant en évidence les risques de l'action (ou de l'inaction).

Les conclusions des entrevues indiquent que les besoins des usagers et l'utilisation des informations et des analyses de l'ONÉ varient beaucoup. Tant les utilisateurs internes (les membres de l'Office et les différents secteurs) que les intervenants externes ont été différenciés et leurs besoins spécifiques examinés. *Dans l'ensemble, les intervenants externes sont satisfaits de la qualité, de l'opportunité et de la pertinence des informations et des analyses. Ils ont reconnu le rôle unique de l'Office en tant que source d'informations et d'analyses impartiales et qualitatives sur les marchés canadiens de l'énergie.* La portée nationale des rapports (englobant la dimension provinciale) est considérée comme un aspect important du travail de l'Office. De la même façon, les intervenants ont vu dans la disponibilité d'un personnel bien informé et consciencieux (officiellement, dans les démarches de consultation accompagnant la préparation des rapports et, officieusement, dans les communications directes) un aspect important de la fonction de surveillance.

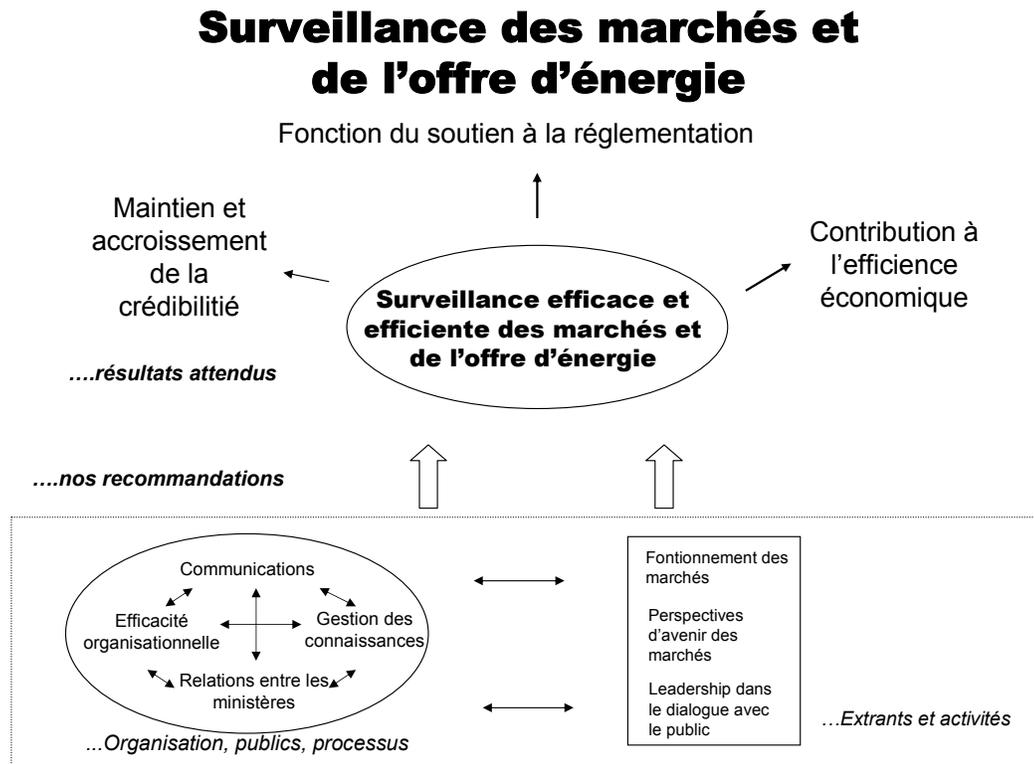
Figure A. 1



Sept recommandations furent formulées à partir des entrevues internes et externes. Elles comportent des options précises et fournissent à l'Office matière à réflexion. Elles visent à accroître l'efficacité et l'efficience de la fonction de surveillance des marchés de l'énergie et de l'offre dans la réalisation des résultats escomptés : l'efficience économique, le soutien à la réglementation ainsi que la réputation et la crédibilité de l'Office. Les liens entre les recommandations et les résultats sont illustrés dans la figure A. 2.

La mise en application de toutes les recommandations ou de l'une ou l'autre d'entre elles aura des conséquences sur les ressources. L'Office devra évaluer ces conséquences après qu'elles auront été acceptées et qu'une liste de priorités aura été établie pour les recommandations.

Figure A. 2



Recommandation n° 1

Accroître l'importance et approfondir l'analyse du fonctionnement des marchés du gaz (priorité absolue) et des autres produits de base

L'efficacité économique (But 3) vise le fonctionnement efficace des marchés. L'Office a la responsabilité primordiale de tenir les Canadiens informés du fonctionnement des marchés de l'énergie au Canada. Bien que les rapports de l'Office aient systématiquement analysé l'offre, la demande et les prix, cette recommandation propose qu'une plus grande importance soit accordée au *fonctionnement* des marchés. Par exemple, la loi de l'offre et de la demande répond-elle aux fluctuations des prix d'une façon régulière? Les barrières structurelles entravent-elles le fonctionnement efficace des marchés? Il est indéniable que les marchés gaziers revêtent une importance particulière pour le mandat de l'Office. L'occasion se présente d'analyser le marché actuel du gaz, selon ces deux paramètres, à la fois pour en fournir une analyse qui tombe à point nommé et pour clarifier la définition et les caractéristiques d'un « marché efficace ».

Recommandation n° 2

Mettre davantage l'accent sur les perspectives d'avenir de l'analyse prospective du marché et sur la détermination des problèmes

À l'interne, les membres de l'Office ont exprimé le besoin de repérer et d'analyser plus rapidement les problèmes émergents et de prévoir plus tôt les « adaptations du marché ». À l'externe, les clients ont exprimé le désir que les ÉMÉ prévoient les tendances et délimitent les futurs développements du marché. L'Office a une longue expérience des projections à court et à long termes. La portée de cette deuxième recommandation est d'élargir cette analyse tournée vers l'avenir pour satisfaire les besoins exprimés et contribuer à l'efficacité des marchés, qui fonctionnent par anticipation. Des notes de synthèse et des ÉMÉ plus ouvertes sur l'avenir seraient d'un précieux secours. L'Office pourrait envisager la conception de communiqués externes en vue de favoriser un dialogue opportun sur des questions d'actualité.

Recommandation n° 3

Démontrer un leadership soutenu en favorisant le dialogue avec le public sur une grande variété de questions relatives aux marchés de l'énergie

Les intervenants ont souhaité que l'Office, qui jouit d'une grande crédibilité et est respecté de tous, élargisse la portée de ses analyses aux questions transversales qui n'ont pas été abordées

ailleurs. Les différences de réglementation à l'échelle du pays et la restructuration des marchés de l'électricité en furent deux exemples. Ils échappent à la compétence de l'Office, mais sont néanmoins des facteurs importants qui ont une incidence sur le fonctionnement des marchés de l'énergie. L'Office pourrait profiter de sa position pour faciliter ou organiser des réunions de parties prenantes, favorisant ainsi le dialogue et la compréhension des questions de première importance. Par des notes de synthèse, tel que cela a été suggéré plus haut, l'Office pourrait aider à formuler les problèmes en vue de discussions publiques. De semblables initiatives émanant de l'autorité présentent des risques. Les fonctions de réglementation et de surveillance de l'Office, en effet, devront être soigneusement distinguées de celle de ce « dialogue ». Ce genre de discussions ne sera ni de l'ordre de l'audience ni de l'ordre de la consultation. Les avantages liés à une efficacité économique accrue sont, toutefois, potentiellement énormes.

Recommandation n° 4

Améliorer la communication et accroître la visibilité de l'Office national de l'énergie chez les partenaires

Les intervenants utilisent diversement les informations et les analyses. Certains préfèrent les vues d'ensemble émanant d'un comité de direction, tandis que d'autres demandent des analyses en profondeur et la possibilité d'accéder aux données sous-jacentes. D'autres encore – certaines personnes moins exigeantes et quelques petites sociétés – semblent avoir une connaissance limitée et un accès restreint aux rapports de l'Office. L'idée maîtresse de cette recommandation est d'encourager l'Office à emprunter une approche plus dynamique afin d'adapter les informations aux groupes spécifiques de partenaires, y compris les nouveaux. À cette fin, il faudra commencer par définir, dès le début, les principaux publics cibles pour la réception de chaque rapport. Les étapes du processus comprendront : des consultations auprès des partenaires, la mise à leur disposition de toute une variété de produits pour répondre aux différents niveaux de besoins de ces publics, une amélioration du suivi, par exemple la rencontre d'analystes individuels. Une façon d'adapter l'information serait de rédiger dans un langage simple des résumés conçus pour rendre les résultats plus accessibles aux partenaires non initiés. Des conférences de presse régionales, là où elles seraient opportunes, constituent une autre solution. Compte tenu des ressources limitées, de minces mais réelles améliorations dans le processus de communication pourraient augmenter sensiblement l'efficacité, la visibilité et la crédibilité de l'Office auprès d'une plus grande variété de partenaires.

Recommandation n° 5

Tirer parti de la gestion des connaissances et des aptitudes à apprendre au sein de l'organisation

Un facteur de succès essentiel dans la fonction de surveillance est la capacité de saisir et de partager les informations et les renseignements relatifs aux marchés au sein de l'organisation et, par la suite, avec les partenaires extérieurs. Actuellement, les échanges d'informations sont en grande partie informels, sauf dans la préparation des rapports importants lorsqu'un groupe d'analystes se réunit pour mettre le projet en marche. Ces projets facilitent l'acquisition des connaissances, particulièrement dans les groupes au sein du Secteur des produits. Il n'y a cependant aucun mécanisme central pour traiter les renseignements et les connaissances. La portée de cette recommandation est de promouvoir un système plus formel de collecte et de partage des connaissances en vue d'améliorer les communications et l'apprentissage. Cela devrait impliquer l'établissement d'une banque centrale facilitant la systématisation de la collecte et du partage des informations à partir des conférences et des réunions, des informations portant sur les marchés à partir des audiences, etc. La recommandation suggère que l'Office s'engage dans cette voie, agisse sur certaines occasions immédiates et envisage un investissement à long terme dans un système de gestion des connaissances. L'objectif est que l'Office acquière, avec le temps, une compétence de premier plan dans sa fonction de surveillance des marchés.

Recommandation n° 6

Améliorer les communications et le partage des informations entre le Secteur des demandes et le Secteur des produits

Les relations et la mise en commun des informations entre le Secteur des demandes et le Secteur des produits constituent un élément clé de l'amélioration d'un système de gestion des connaissances. Aucun des deux groupes ne semble tenir cette mesure pour prioritaire. Le Secteur des demandes a besoin d'une réelle compréhension des développements du marché, tandis que le Secteur des produits pourrait bénéficier des renseignements sur les marchés émanant des audiences que soutient le Secteur des demandes. Cette recommandation a pour objet de mettre au premier rang le partage des informations et de créer à cette fin des mécanismes officiels et non officiels. Pour le Secteur des produits, dont la surveillance des marchés est la première responsabilité, il y a là une occasion de clarifier l'équilibre de ses priorités en soutenant la fonction réglementaire et en répondant aux besoins des partenaires externes, de même qu'en clarifiant leurs relations et leurs attentes communes avec le Secteur des demandes. Les chefs de secteur doivent définir les aspirations dans ce domaine. De meilleurs échanges d'informations et de renseignements entre ces secteurs favoriseront la mise en œuvre d'un système de connaissances et d'apprentissage plus approfondi à l'intérieur de l'Office.

Recommandation n° 7

Accroître l'efficacité organisationnelle du Secteur des produits

La contribution des partenaires internes et la révision des processus d'élaboration des rapports ont indiqué que la structure et les procédés actuels fonctionnent avec efficacité. Mais on souhaite que des améliorations organisationnelles progressives soient proposées et intégrées au processus opérationnel du Secteur des produits. Les processus informatisés (sous formes d'organigrammes) pourraient aider à la standardisation de certaines procédures. Les outils de planification des projets, utilisés efficacement dans les processus d'élaboration des ÉMÉ qui ont été analysés, sont un exemple d'une amélioration qui peut être incorporée dans de futurs projets. L'inclusion du soutien de l'Équipe des communications dès le début et tout au cours du processus fut une autre amélioration proposée. La visée de cette recommandation est d'élever la conscience d'une amélioration possible et constante des processus opérationnels en reconnaissant les innovations à saisir formellement de sorte qu'elles fassent partie du processus continu. Ce type d'amélioration continue comprend également des processus et des relations externes. La formation médiatique du personnel, qui est de plus en plus sollicité pour répondre aux entrevues, aux demandes d'informations et aux conférences de presse, aussi bien qu'aux exercices de consultation en première ligne, est un exemple dans ce domaine. Cette recommandation souligne le besoin d'un effort continu pour accroître la formation du personnel, se donner les capacités de leadership, améliorer les processus internes et étendre les relations externes en tant que facteurs d'efficacité organisationnelle accrue.

B. Introduction

L'Office national de l'énergie (l'ONÉ ou l'Office) a été créé en vertu d'une loi du Parlement en 1959. Les responsabilités de l'Office comprennent : la réglementation des exportations de pétrole, de gaz naturel, de liquides de gaz naturel et d'électricité; la réglementation de la construction et de l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux; la fixation de droits justes et raisonnables pour les pipelines de compétence fédérale; la réglementation de la construction et de l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées; et la réglementation des activités liées au pétrole et au gaz dans certains territoires du Canada.

L'Office a aussi la responsabilité de surveiller l'offre et les développements du marché de l'énergie au Canada. Cette responsabilité s'exerce dans son Secteur des produits et dans le cadre de la fonction de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie.

Afin de s'assurer que cette fonction de surveillance atteindra vraiment ses objectifs, l'Office a commandé une évaluation de la fonction dans un triple but :

- 1) à évaluer l'efficacité et le rendement des activités que l'Office assume en matière de surveillance des marchés et de l'approvisionnement énergétique;
- 2) à déceler les lacunes de ces activités dans la poursuite des résultats attendus;
- 3) à formuler des recommandations précises dans un plan d'action d'ensemble en vue d'améliorer l'efficacité des services.

Le présent rapport traduit les résultats de cette évaluation.

C. Le mandat de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie

La fonction découlant de ce mandat comporte trois objectifs :

- 1) mettre régulièrement les Canadiens au courant du fonctionnement des marchés de l'énergie au Canada;
- 2) fournir à l'Office des informations actualisées sur l'offre et la demande d'énergie, et sur les développements du marché;
- 3) s'assurer que les exportations de gaz naturel, de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité ne se fassent pas au détriment des utilisateurs canadiens d'énergie, de telle sorte que ceux-ci aient accès à l'énergie produite ici selon des modalités aussi favorables pour eux que celles qui sont réservées aux importateurs de ces produits.

Parmi ses attributions de surveillance, l'Office produit des rapports destinés au public et à sa gestion interne. Ce sont, entre autres :

- 1) des rapports publics sur les exportations et les importations;
- 2) des évaluations du marché de l'énergie (ÉMÉ);
- 3) des études techniques;
- 4) des rapports sur l'offre et la demande à long terme;
- 5) des notes de synthèse.

D. Les objectifs de l'évaluation

Les objectifs de cette évaluation sont les suivants :

- évaluer l'efficacité des activités de l'Office en ce qui a trait à la surveillance des marchés et de l'offre d'énergie, ainsi que le fonctionnement grâce auquel la réunion des données sous-jacentes, les analyses et la disponibilité des informations sont assurées;
- définir les lacunes des activités de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie;
- élaborer des recommandations précises dans le cadre d'un plan d'action d'ensemble qui améliorera l'efficacité et le rendement du programme de surveillance.

Cette évaluation implique l'analyse de l'efficacité et du rendement de la fonction, la délimitation des lacunes, la formulation de recommandations précises pour l'amélioration et la conception d'un plan d'action en vue de leur mise en œuvre. Le rendement insiste sur le format, l'opportunité, la matière et l'exactitude des informations dans la perspective de ceux qui en font usage, et sur les objectifs du programme (l'efficacité des marchés). Les rapports répondent-ils aux besoins d'informations des consommateurs internes et externes, de sorte que ceux-ci puissent prendre des décisions éclairées? L'efficacité, par contre, porte surtout sur le processus de collecte, d'analyse, de production et de distribution des informations. Les activités liées à la production des informations sont-elles aussi efficaces que possible?

Les objectifs particuliers sont les suivants :

- traiter les processus prévus et actuels de production et de distribution des informations concernant la surveillance des marchés et de l'offre d'énergie;
- analyser l'efficacité du processus par rapport aux objectifs définis et aux critères d'évaluation pour la délimitation des lacunes et des secteurs où des améliorations s'imposent;
- déterminer l'étendue des besoins des utilisateurs pour chaque produit actuellement distribué et l'usage qui est fait de ces informations dans la prise de décision;
- cerner les besoins d'informations des nouveaux utilisateurs dans le contexte de la fonction de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie;
- analyser la mise en route de la fonction et déterminer les lacunes dans les exigences de l'information pour les rapports et l'éventail des produits;
- définir clairement les objectifs, les résultats escomptés et les mesures de performance, pour favoriser la gestion de la fonction;
- formuler des recommandations précises en vue d'améliorer le fonctionnement du processus et l'efficacité de l'éventail des produits (rapports, exposés, discussions, etc.) dans la réalisation des objectifs de l'ONÉ.
- élaborer un plan d'action global pour la mise en œuvre des changements dans la fonction.

E. Évaluation et approche analytique

La méthode d'ensemble, ou cadre, pour l'évaluation de l'efficacité et du rendement de la fonction de surveillance est illustrée dans la figure E. 1.

Les résultats

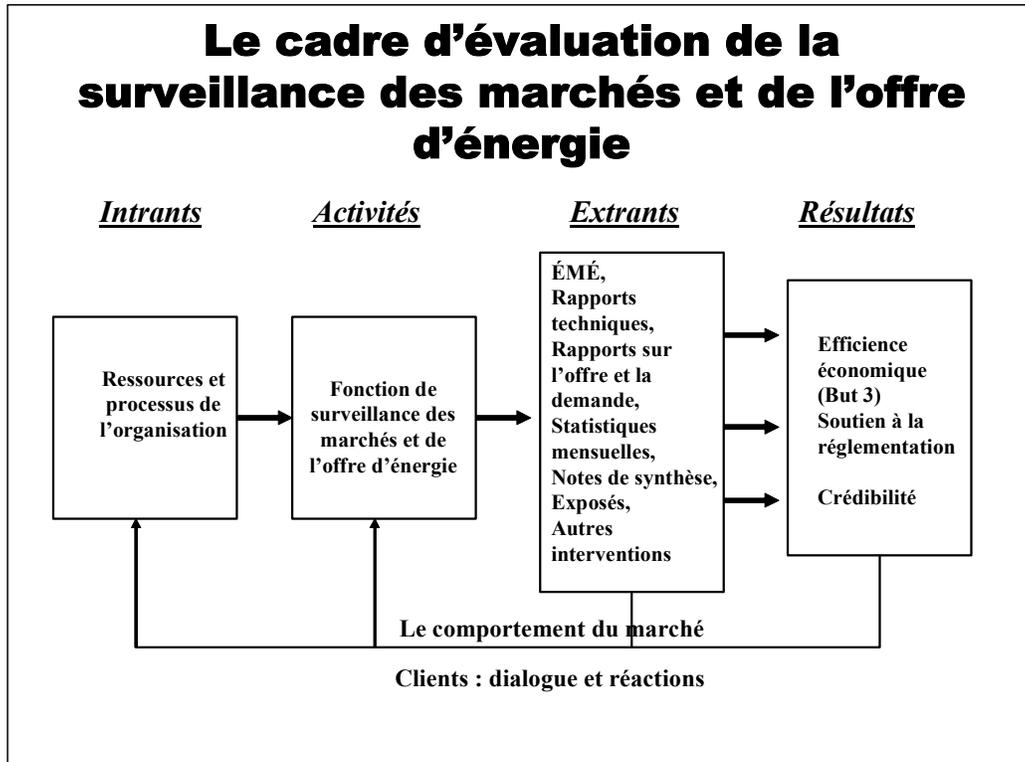
Une fonction efficace et productive de surveillance des marchés de l'énergie amène certains résultats souhaités qui permettent au Secteur des produits d'accomplir son mandat (voir la section C ci-dessus) et favorisent globalement les buts et objectifs de l'Office. Nous nous sommes concentrés sur les recommandations qui vont dans ce sens pour la **fonction de surveillance** – on peut voir dans ces résultats une subdivision, une contribution ou un tremplin au service des résultats escomptés d'une manière générale par l'Office dans son ensemble.

L'efficacité économique (informant les marchés et favorisant de meilleures décisions) – Mettre les Canadiens au fait, en temps opportun, du fonctionnement des marchés de l'énergie favorisera des décisions éclairées en matière d'énergie.

Le soutien à la réglementation (permettant de prendre des décisions plus éclairées) – La fonction de surveillance établit un lien essentiel entre, d'une part, l'Office et, d'autre part, l'industrie énergétique et ses partenaires. Le Secteur des produits procure des informations sur les marchés grâce à la fonction de surveillance (ces informations sont importantes pour l'Office, qui doit prendre des décisions éclairées en matière de réglementation).

La crédibilité de l'Office, avec son Secteur des produits et sa fonction de surveillance, n'est pas étrangère au succès de l'Office; mais nous considérons aussi que le maintien de la crédibilité est un atout crucial pour la poursuite de ses succès. La question de la crédibilité de l'Office et, en particulier, des informations qu'il fournit, a été soulevée au cours de nombreuses entrevues externes.

Figure E. 1



L'efficacité vient de la façon dont les ressources et les processus sont utilisés pour produire et diffuser des produits aux individus et aux organisations. Le rendement, quant à lui, s'intéresse à la mesure dans laquelle les produits atteignent les résultats voulus.

Sur le plan de l'efficacité de la fonction de surveillance, la méthode adoptée a été d'explorer et de traiter les processus utilisés pour produire quatre extrants principaux. Ceci a constitué la base d'évaluation du programme actuel et d'identification de ses insuffisances, et a permis de cerner les points à améliorer et les succès à maintenir ou à accroître. Des cartes opérationnelles furent mises au point pour les ÉME, les rapports techniques, les statistiques mensuelles et les notes de synthèse. Un exemple représentatif précis d'un processus « typique » fut utilisé. Ainsi, le processus employé pour élaborer le récent rapport sur les « Exportations et importations canadiennes d'électricité » a servi de modèle comme processus de production des ÉME. Les diagrammes détaillés se trouvent à l'annexe 1. Les résultats de cette analyse sur l'efficacité sont présentés dans la section F.

La méthode utilisée pour l'examen du rendement de la fonction de surveillance comporta trois étapes :

Tout d'abord, un questionnaire fut établi en vue d'interviewer les usagers internes et externes des informations et analyses fournies par le Secteur des produits. Le but était d'obtenir différents points de vue sur la qualité, la valeur et l'usage des informations actuellement fournies et de cerner certaines possibilités d'amélioration. Ce questionnaire est reproduit à l'annexe 4.

Ensuite, les résultats des entrevues furent analysés chez tous les partenaires à l'interne et les six groupes différents de clients externes, en vue de préciser les secteurs d'excellence – que faisons-nous de bien et de quoi avons-nous besoin pour poursuivre? – et les secteurs où il y a place pour l'amélioration – quelles sont les possibilités de perfectionnement auprès des usagers? Nous appelons cela *analyse des écarts*, car les possibilités de perfectionnement indiquent une différence entre ce qui est actuellement produit et ce qui pourrait constituer une augmentation de valeur auprès des usagers.

Finalement, les résultats de l'analyse des écarts ont servi à l'élaboration des recommandations. Les possibilités d'amélioration n'ont pas toutes forcément mené à une recommandation, le critère étant : dans quelle mesure la recommandation renforce-t-elle et améliore-t-elle les résultats escomptés du produit fini? Bref, comment pouvons-nous améliorer les extrants pour obtenir les résultats escomptés (voir la figure E.1.).

Pour évaluer les possibilités de recommandations éventuelles, on a suivi l'approche analytique illustrée dans la figure E. 2. Les possibilités d'amélioration furent testées en fonction de critères d'évaluation appliqués à la définition des recommandations, ces critères étant conçus sur la base des résultats, des écarts, des risques et des réactions. Dix critères furent retenus, comme on peut le voir au tableau E. 1. Ceux-ci, en fait, sont un ensemble opérationnel de questions destinées à faire le lien entre production et résultats. Si une recommandation satisfait à quelques critères ou à tous les critères, alors elle devrait renforcer la réalisation du résultat souhaité.

Figure E. 2

L'approche analytique appliquée à la surveillance des marchés et de l'offre d'énergie

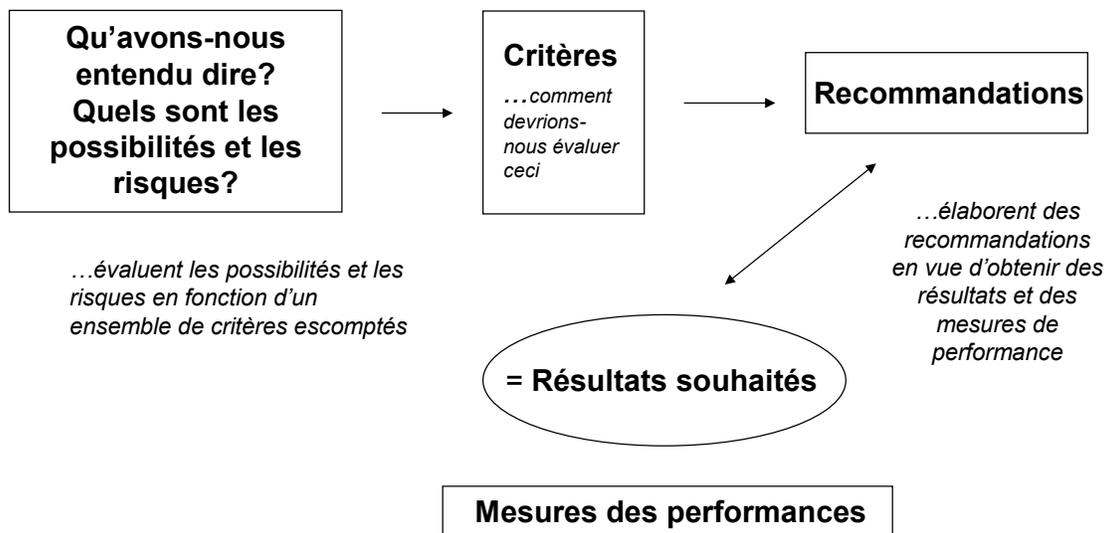


Tableau E. 1 Les critères d'évaluation pour les recommandations

➤ Lacunes décelées au sein de l'Office considération?	Les lacunes sont-elles prises en considération?
➤ Lacunes ou besoins des clients externes	Le besoin est-il pris en compte?
➤ Efficience économique (But 3)	Contribue-t-il au fonctionnement efficace des marchés?
➤ Soutien en matière de réglementation	Améliore-t-il la compréhension des marchés?
➤ Crédibilité	Accroît-il la réputation et la crédibilité de l'ONÉ en tant que source indépendante et objective?
➤ Engagements légaux	Les engagements et les mandats de l'ONÉ reçoivent-ils des appuis?
➤ Ouverture sur l'avenir	Les changements futurs sont-ils mis en perspective?
➤ Risque	l'Office n'intervient pas, n'encourt-on pas un risque plus grand de voir les partenaires estimer que l'Office ne respecte pas son mandat?
➤ Faisabilité	Est-ce réalisable? L'Office a-t-il les ressources et le mandat nécessaires?
➤ Possibilité d'évaluation	Peut-on mesurer le succès?

Enfin, on peut noter que la gestion et la performance actuelles de la fonction de surveillance dépendent de deux types de réactions : l'une consiste dans le dialogue et la réaction des clients sur la qualité, la valeur et l'usage des informations et des analyses fournies par la surveillance des marchés et de l'offre d'énergie, et ce en vue d'assurer la satisfaction des besoins de la clientèle; l'autre, vise à surveiller le comportement et l'évolution du marché en tant que processus de collecte des renseignements.

F. Les résultats des organigrammes

La « carte routière du projet » comportait une mesure qui consistait à élaborer des diagrammes interactifs décrivant les principales étapes de la mise au point des documents de l'ONÉ, lesquels documents devaient être communiqués à tous les intéressés. Les organigrammes ainsi réalisées ont mis en relief les principales étapes des documents pertinents suivants :

- les évaluation des marchés de l'énergie (ÉMÉ)
- les rapports techniques
- les notes de synthèse
- les rapports statistiques

Pour accomplir cette tâche, des petites équipes au fait de la situation furent réunies pour créer chacun des quatre organigrammes énumérés ci-dessous. Le but était de présenter « l'état actuel » de chaque processus. Parmi les activités importantes, il faut mentionner la clarification du processus de travail, la première étape, l'étape finale et le produit fini du processus. D'autres étapes comprenaient l'identification des principaux acteurs, celle des étapes du processus de haut niveau, ensuite les activités subsidiaires (de soutien).

Ces organigrammes, ayant été décrits correctement, furent alors présentés à un autre groupe du personnel bien au fait de la situation, qui pouvait les confirmer ou les ajuster. Les quatre diagrammes, ainsi élaborés, sont présentés à l'annexe 1.

Les points se rapportant à l'amélioration des « processus » et des lacunes repérés sont les suivants :

- faire en sorte que les principaux partenaires extérieurs soient engagés rapidement et de façon continue dans les « processus » – de la définition de nouveaux thèmes au stade de la communication en passant par l'analyse;
- assurer la rigueur dans les processus pour pouvoir s'attaquer ponctuellement aux questions opportunes;
- associer d'entrée de jeu les principaux partenaires à l'élaboration complète des plans de communication comprenant les publics ou clients cibles, la logistique, les conditions favorables aux informations en réaction, les questions et la clarté;
- veiller à ce que d'autres secteurs de l'ONÉ soient intégrés de façon appropriée aux processus;
- fournir des références aux points de convergence (créateurs) du document;
- augmenter le nombre d'exposés et de discussions directes avec les parties prenantes afin d'améliorer le dialogue et le partage des informations;
- élaborer des méthodes pour signaler l'existence d'un document précis en cours de rédaction, et communiquer le lieu et la date de sa parution, tout en mentionnant les principaux interlocuteurs à l'Office pour obtenir de plus amples informations au sujet du rapport ou du document;
- envisager une meilleure utilisation de la technologie et d'Internet pour communiquer de l'information;

- là où la chose est possible, réduire la durée d'élaboration pour que la sortie des rapports et des informations soit plus opportune.
- Les rapports furent, en règle générale, jugés de haute qualité et très professionnels; cependant, la nécessité de mises à jour régulières fut signalée.
- Des mesures de « perfectionnement continu » doivent être incorporées, telles que des interrogations, des retours en arrière et la saisie et l'intégration des « apprentissages » dans l'élaboration de documents à venir.

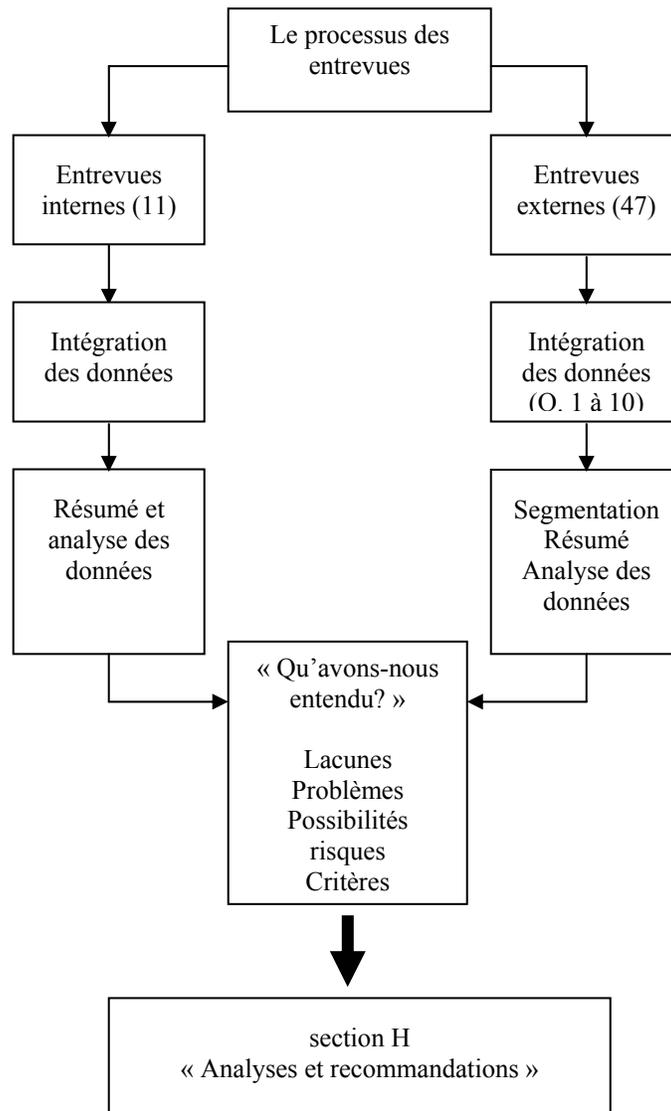
Observation générale : il n'y a apparemment pas de lacunes énormes dans les processus notés ci-dessus. Un personnel très compétent a adopté une approche professionnelle en ce qui a trait à la publication des documents (qui furent bien accueillis); cependant, celui-ci est toujours très désireux de voir les réactions et les améliorations reconnues et intégrées.

G. Résultats des entrevues – Qu'avons-nous entendu?

Pour atteindre ces objectifs, l'Office commanda au consultant de mener des entrevues avec toutes sortes d'observateurs et de partenaires du marché. L'objet de ces entrevues était de solliciter des données et des réactions sur le rendement du programme de surveillance de l'Office. Ces entrevues visaient essentiellement à obtenir des points de vue sur la qualité, la valeur et l'usage des informations reçues et à cerner les secteurs susceptibles d'amélioration. Elles consistaient en des discussions informelles portant sur toute une série de sujets, et duraient de 30 minutes à une heure. On en trouvera la liste à l'annexe 4.

Le processus qui a servi à l'analyse des résultats est présenté dans la figure G. 1. La base élargie de données créée à partir des entrevues (au nombre de 58) fut intégrée, segmentée et résumée pour tenir compte d'une analyse et d'une interprétation plus efficace des conclusions.

Figure G. 1



Les résultats détaillés des données recueillies, résumées et segmentées à partir des entrevues externes sont disponibles aux annexes 2 et 5. Ces données forment la base à partir de laquelle des « recommandations » précises ont été élaborées et décrites dans la section H du présent rapport.

Un résumé des thèmes et des questions d'importance résultant des entrevues est présenté ci-dessous. Les résultats des entrevues internes sont présentés en premier, suivis des résultats des entrevues externes.

G. 1 Résultats des entrevues internes – « Qu'avons-nous entendu? »

Les entrevues internes ont donné lieu à deux sortes de réponses. L'une cerne les besoins en matière de surveillance du marché et de l'offre de la part des clients internes. L'autre circonscrit les points de vue internes sur les attentes externes (les clients) en matière de processus de surveillance.

G. 1. 1. Les partenaires internes

Il y a une multitude d'utilisateurs et de partenaires internes associés à la fonction de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie. Le Secteur des produits est lui-même un utilisateur important des informations concernant les marchés et leurs analyses. Les groupes de clients internes principaux qui dépendent de cette fonction comprennent également les membres de l'Office, le Secteur des demandes, le Bureau de la direction et les Services généraux. D'autres partenaires comprennent un personnel de soutien important impliqué dans la production et la diffusion des rapports de surveillance du marché et de l'offre d'énergie.

Les membres de l'Office

Les membres de l'Office ont deux besoins majeurs. L'un est d'avoir une solide connaissance des marchés de l'énergie comme condition pour prendre des décisions d'ordre réglementaire dans l'intérêt public. Ils ont besoin de comprendre le fonctionnement du marché s'ils veulent prévoir les conséquences de leurs décisions. Un autre besoin, lié au premier, est d'obtenir des informations et des analyses pertinentes portant sur les ajustements du marché, ce qui suppose la compréhension des changements dans les conditions du marché et des enjeux qui en découlent. Ces deux éléments sont essentiels pour s'assurer que les membres de l'Office aient une perspective opérationnelle bien définie sur l'industrie et puissent discuter, en connaissance de cause, de problèmes avec les groupes externes.

En ce moment, le Secteur des produits fournit de l'information et des analyses aux membres de l'Office de trois manières différentes :

- 1) par la préparation des ÉMÉ, de rapports techniques, de rapports à long terme sur l'offre et la demande et de rapports statistiques mensuels. En fait, les membres de l'Office s'emploient à décider quelles ÉMÉ et quels rapports techniques doivent être entrepris, un ou plusieurs membres de l'Office étant chargés de défendre activement chaque projet;
- 2) par des notes de synthèse et des courriels dont le personnel du Secteur des produits prend l'initiative et qu'il transmet aux membres de l'Office;
- 3) par des demandes que les membres de l'Office adressent au personnel sur des questions d'intérêt. Cela donne lieu aux notes de synthèse et aux exposés communiqués aux membres de l'Office aussi bien qu'à la documentation pour les exposés et les discours.

Les membres de l'Office ont exprimé un haut degré de satisfaction envers la qualité et l'à-propos des informations et des analyses fournies. Mais il y avait place pour plusieurs suggestions quant aux choses à améliorer.

- 1) Ainsi, on souhaitait fortement que les analyses des marchés et des nouveaux enjeux soient davantage tournées vers l'avenir. Il faut que les membres de l'Office soient à la pointe des changements et des questions relatives aux marchés, à la fois pour les décisions d'ordre réglementaire et pour la discussion et la consultation avec les intéressés de l'extérieur.
- 2) On était satisfait de la qualité et du niveau des analyses des notes de synthèse, mais on souhaitait que les conséquences des analyses pour l'Office soient prises en compte.
- 3) La méthode actuelle par laquelle les membres du personnel décident si les renseignements méritent ou non qu'une note soit envoyée aux membres de l'Office semble, en grande partie, improvisée. On s'entend sur le fait qu'un processus spontané sur l'initiative du personnel est souhaitable, encore qu'un processus plus discipliné, plus rigoureux, pourrait être nécessaire pour compléter les dispositions actuelles. Cette mesure pourrait supposer, par exemple, une réunion d'information tous les trois mois sur des questions clés, une mise à jour régulière sur les tendances importantes ou les notes de synthèse à la suite d'événements majeurs, comme ceux qui ont suivi les grandes rencontres de l'OPEP. Des séances régulières de discussions avec de nombreux interlocuteurs de l'Office, tenues par le personnel du Secteur des produits, favoriseraient le partage des renseignements d'une manière plus systématique (cela fait partie du grand défi de la gestion des connaissances – voir la section H, ci-dessous). Un autre secteur où l'officialisation des communications entre l'Office et son personnel pourrait être bénéfique est celui des demandes de renseignements de la part des membres de l'Office. Un système qui définirait l'ordre des priorités commun aux membres de l'Office et au personnel pourrait réduire cette difficulté de communication.

Les relations transversales entre les secteurs

Le Secteur des demandes apporte un soutien direct à la fonction de réglementation. Une bonne connaissance des marchés et de leur évolution récente est nécessaire pour servir de base à la compréhension des conséquences des décisions qui les concernent. En même temps, une grande quantité d'informations sur les marchés et sur l'offre émanent des audiences réglementaires. Malgré le potentiel évident de valeur ajoutée, le partage transversal des informations et des renseignements entre les secteurs, que ce soit officiellement ou officieusement, n'est pas maximisé.

Cette situation semble refléter deux problèmes. D'abord, il y a relativement peu de nominations entre secteurs. On a tendance à recruter le personnel et à le maintenir dans le même secteur, ce qui entrave sa connaissance du travail qui se fait dans les autres secteurs. Deuxièmement, la pression et les priorités du travail tendent à canaliser les énergies du personnel vers les besoins immédiats de son secteur. Par conséquent, transmettre les renseignements à un autre groupe ne constitue pas une priorité absolue. Il conviendrait, semble-t-il, de concevoir des mécanismes pour favoriser un plus grand partage des renseignements entre le Secteur des produits et le Secteur des demandes. Des réunions d'information périodiques seraient un de ces mécanismes.

La formation transversale pour encourager une conscience et une compréhension mutuelles plus grandes serait une autre possibilité.

Ces efforts, cependant, ne réussiront que si chaque groupe voit dans le partage de la connaissance et de l'information une priorité dans son travail. Le Secteur des produits, par exemple, comprend au moins trois groupes clés de clients : les partenaires externes, les membres de l'Office et le personnel du Secteur des demandes. Lequel a la priorité? Le soutien au Secteur des demandes en matière de réglementation doit-il avoir préséance sur les rapports externes? Le Secteur des produits et le Secteur des demandes doivent clarifier leurs missions et leurs priorités respectives en équilibrant les exigences pour répondre aux besoins de tous les groupes de clients.

Un problème plus grand qui sous-tend tout le travail du Secteur des produits – problème digne d'être souligné ici – est la gestion des connaissances. Le Secteur des produits a une responsabilité primordiale dans la collecte et l'analyse des renseignements et de l'information sur les marchés et sur l'approvisionnement pour l'Office. Mais les membres de l'Office et le personnel du Secteur des demandes obtiennent beaucoup de renseignements. Comment le Secteur des produits peut-il exploiter ces sources d'information, les enregistrer systématiquement et les utiliser efficacement dans la production de ses analyses et de ses connaissances? Au sein de ce Secteur lui-même, il n'y a pas de mécanismes formels pour acquérir des connaissances et des renseignements particuliers dans une base de données centrale. Il y a, au moins officiellement, insuffisance dans le partage des connaissances entre les groupes du Secteur des produits, par exemple, entre le pétrole et le gaz ou entre les LGN et l'électricité. En particulier, le Secteur des produits devrait envisager l'élaboration de mécanismes, formels et informels, plus adéquats, en vue du partage des informations entre les différents groupes de produits. Plus généralement, le Secteur et l'Office devraient étudier la question de savoir si un système de gestion des connaissances plus grand serait souhaitable et, si tel est le cas, comment il pourrait être mis en place.

G. 1. 2. Les attentes externes

Les attentes externes furent regroupées en trois principaux thèmes : les priorités externes en matière de surveillance, le profil de l'ONÉ et le rôle de leadership de l'ONÉ.

Les priorités externes

Les participants internes soulevèrent des questions concernant les priorités dans l'accomplissement du mandat portant sur l'efficacité économique de l'ONÉ. Une priorité portait sur la mesure dans laquelle l'ONÉ remplissait ses obligations de fournir de l'information au grand public. Les participants avaient le sentiment que les grandes organisations activement associées à l'industrie avaient accès à tout un éventail d'informations sur le marché, y compris les rapports et les informations provenant de l'ONÉ, et se demandaient si les consommateurs et les citoyens sans grande expérience étaient tout aussi bien servis. Les consommateurs disposent-ils des informations suffisantes pour faire des choix éclairés? Quelle est la responsabilité de l'Office dans la diffusion de l'information? Plus particulièrement, comment l'Office peut-il rendre ses informations et ses analyses plus accessibles à une pluralité de consommateurs?

La récente ÉMÉ sur le marché du gaz naturel dans les Maritimes, qui a été réalisée en mettant l'accent sur un langage « simple », est un exemple d'information qui s'efforce d'être accessible à un large public. Mettre l'accent sur la communication médiatique, qui est la principale source d'information pour le public, en est un autre exemple. Ce changement pourrait favoriser la rédaction de résumés avec des communiqués, des conférences de presse et des personnes à contacter pour permettre aux journalistes un accès direct aux auteurs des rapports.

Une deuxième préoccupation majeure concernait l'équilibre entre, d'une part, les données et les informations du marché et, d'autre part, les analyses. Les parties prenantes internes insistèrent davantage sur les analyses en profondeur du marché que sur les statistiques, en insistant sur l'objectif de l'efficacité économique. Par ailleurs, nous avons aussi entendu dire dans nos entrevues externes (voir section G. 2, ci-dessus) que les clients externes utilisent et apprécient les analyses fouillées et les statistiques.

Une troisième priorité concernait l'insistance sur les rapports des ÉMÉ. On exprima l'opinion que l'accent devait être mis beaucoup plus sur la définition et la compréhension du rendement des marchés. Les marchés fonctionnent-ils? Quelle preuve avons-nous que l'offre et la demande répondent aux fluctuations des prix? Y a-t-il lieu de déceler et d'analyser des « difficultés de rajustement »? Des questions analogues furent posées au cours des entrevues externes. Cet état de choses est particulièrement important, car il s'agit directement d'une procédure de marché, adoptée pour assurer le fonctionnement de celui-ci en fonction des besoins des Canadiens, et ce de manière suffisante et équitable. Il est important que l'Office puisse démontrer aux Canadiens et au ministre que les marchés fonctionnent efficacement. Une telle analyse est une partie essentielle de la fonction de surveillance.

Le profil de l'ONÉ

Les participants de l'interne étaient très conscients de la réputation et du profil uniques de l'ONÉ auprès de ses partenaires. La crédibilité de l'Office, en effet, dépend non seulement des décisions en matière de règlement, mais aussi de la haute qualité objective et impartiale des analyses que fournit la fonction de surveillance des marchés et de l'offre. Cependant, les participants craignaient que l'Office n'exploite pas à fond tout le potentiel dont il dispose pour communiquer avec les partenaires et améliorer son profil. Les membres de l'Office font certes de nombreux exposés sur des questions majeures, mais des participants étaient d'avis que les membres du personnel pourraient être plus dynamiques dans leurs exposés et dans la façon d'associer toutes sortes de partenaires au dialogue sur des questions d'énergie. Bref, l'ONÉ pourrait être plus visible dans le dialogue public avec ses partenaires, ce qui aurait pour conséquence d'améliorer les renseignements et rehausserait le profil ainsi que la présence de l'ONÉ. Ce progrès compléterait les processus de consultation entrepris dans l'élaboration des rapports, comme on le fit dans le cas du rapport sur l'offre et la demande à long terme.

Le leadership

Rehausser le profil et le rôle de l'ONÉ dans les questions majeures du marché de l'énergie faisait aussi partie des préoccupations concernant le rôle de leadership et les responsabilités de l'Office. Le rôle de l'Office en tant que source d'informations et d'analyses objectives et impartiales est crucial. Mais l'Office devrait-il être « plus audacieux et plus courageux » en explorant des sujets controversés? Actuellement, l'Office est très conscient de son mandat. Mais ne conviendrait-il pas, par exemple, d'explorer des questions se rapportant à la restructuration des marchés de l'électricité au Canada et en Amérique du Nord? L'Office peut-il convoquer un groupe de partenaires pour examiner des questions de cet ordre, même si cela peut impliquer des sujets qui ne sont pas de son ressort? Quelle est la responsabilité de l'Office dans son rôle de leadership s'il favorise l'efficacité économique sur les marchés au-delà de sa compétence de réglementation? Cette question doit être considérée par l'Office.

G. 2 Les entrevues externes – « Qu'avons-nous entendu? »

Comme nous l'avons vu ci-dessus, un nombre considérable d'entrevues (47) ont été réalisées avec des partenaires « externes » importants, lesquelles entrevues ont été résumées dans l'annexe 5. Les données recueillies à partir de ces entrevues ont été analysées en vue de saisir l'essentiel des messages qui décrivaient, dans l'opinion des personnes interviewées :

- les lacunes dans les services offerts par l'ONÉ;
- les questions que les personnes interviewées estimaient devoir être abordées;
- les occasions potentielles qu'elles aimeraient voir favorisées par l'Office;
- les risques d'accueillir ou non les suggestions des partenaires;
- les critères pour faciliter l'élaboration d'un éventail raisonnable de possibilités.

Les informations fournies par les partenaires « externes » furent obtenues grâce à une série de questions précises et, vu l'ampleur des données recueillies, segmentées pour faciliter la précision des « recommandations » décrites dans la section H.

L'Office tenait beaucoup à entendre les opinions d'une sélection très diversifiée de partenaires, qui ont tous une influence directe ou indirecte sur les marchés de l'énergie au Canada. Pour accomplir cette tâche, des informations et des opinions furent sollicitées auprès des groupes suivants :

- les producteurs de pétrole et de gaz;
- les producteurs d'électricité et d'autres énergies;
- les organismes de contrôle et les organismes gouvernementaux;
- les compagnies de distribution et de transport pipeliniers;
- les courtiers et les investisseurs;
- les associations professionnelles et les consultants;
- les consommateurs.

Les remarques de ces partenaires indiquaient que toutes les informations que l'ONÉ avait rendues disponibles au public étaient, en règle générale, réputées accessibles. Toutefois, selon le degré de besoin et de « sophistication » du partenaire, l'usage et la valeur des informations variaient en intensité. On a le sentiment que la vaste panoplie de ce qu'ont à offrir les communiqués de la direction, les rapports sur l'offre et la demande, les rapports techniques, les évaluations du marché de l'énergie, a toute sa valeur, mais à des degrés variables et selon des modes différents pour les partenaires particuliers. On a proposé qu'on communique la disponibilité de toutes les nouveautés à tous les partenaires dans l'intention de leur permettre de décider de la pertinence particulière qu'elles revêtent pour leurs organisations propres. Ce que nous avons entendu dire est que la valeur découle de plusieurs facteurs : usage direct des données et des analyses, contexte des réglementations et des politiques, informations issues du milieu, apport stratégique, documentation des exposés, efforts en faveur du soutien, apport de l'éducation, intérêts professionnels, etc.

Les intervenants reçurent les informations de l'Office par une variété de moyens : textes imprimés, site Internet, relevés de bibliothèque, téléphone, fax, exposés, discussions officieuses, interventions indirectes des destinataires. Ce commentaire laissait entendre que, même si les informations provenant du site Internet augmentaient sensiblement, les autres sources devraient être maintenues. En fait, comme moyen de préserver, d'améliorer et d'étendre les relations avec un grand nombre de partenaires, on proposa l'interface directe avec le personnel de l'ONÉ pour discuter des communiqués de l'Office et pour comprendre sa pensée.

Dans l'ensemble, les informations provenant de l'ONÉ n'influencèrent pas directement la prise de décision des différents groupes de partenaires, mais constituèrent une des nombreuses sources où ils puisèrent pour exercer leurs activités d'affaires. Ils voyaient néanmoins dans ces informations une source crédible, indépendante, neutre et sûre. Élaborées par un groupe d'employés expérimentés et professionnels, les données ont une portée nationale, envisageant les choses dans leur perspective d'ensemble, voire décrivant des situations propres aux provinces.

La qualité et le professionnalisme des informations de l'ONÉ, en règle générale, sont jugés de haut niveau.

On considère la bibliothèque comme une composante précieuse et indispensable du processus global d'information et de communication. Même si la remarque semblait appropriée, on suggéra que l'ONÉ se concentre sur des questions émergentes aussi bien que sur la mise à jour des données actuelles dans les mains des partenaires. On jugea le format des rapports généralement bon, avec, cependant, des possibilités d'améliorer la capacité d'orienter le sujet par de meilleures rubriques et des mises au point de détails. Comme on avait estimé que les rapports étaient vite dépassés, l'à-propos des données fut remis en question, ce qui semblait indiquer le besoin de mises à jour plus fréquentes par l'ONÉ. L'approvisionnement en données quotidiennes et à très court terme sur le marché n'était pas considéré comme quelque chose sur quoi l'Office devait mettre l'accent – d'autres pourvoyeurs commerciaux répondant déjà à ce genre de besoin d'informations. L'ONÉ, fit-on remarquer, devait trouver et exploiter des créneaux appropriés où il ne serait pas en concurrence et ne ferait pas double emploi avec d'autres sources d'informations de qualité.

On interrogea les partenaires sur leur capacité à fournir des idées et des remarques à l'ONÉ concernant leurs activités, les informations et les analyses. Il ne semblait pas important pour les usagers d'avoir un mécanisme officiel consignait les remarques. Ce qui importait, à vrai dire, c'était d'avoir des points de contact et des relations personnelles et professionnelles bien établies avec des membres particuliers du personnel de l'ONÉ. *Ces relations et la possibilité d'interface avec les membres du personnel de l'Office sont très importantes pour les intéressés, et sans doute pour l'ONÉ.* Ces derniers encouragèrent l'Office à continuer de soutenir les différentes possibilités d'interface, y compris les échanges actuels d'informations et d'opinions sur l'industrie, les idées mises à contribution pour les problèmes clés qui pourraient être traités par le moyen d'un rapport, les idées pour la rédaction des rapports et pour leur révision, continue et définitive, et pour les discussions au sein de l'ONÉ ou parmi les partenaires au moment où le rapport est présenté aux publics cibles.

Au cours des entrevues, on demanda aux intervenants de délimiter les sujets précis qu'ils estimaient importants pour justifier leur prise en considération par l'ONÉ, au fur et à mesure qu'ils élaboraient leur stratégie et leurs plans de travail pour l'avenir. Des suggestions précises de « nouveaux sujets potentiels » sont présentés à l'annexe 6. Ces sujets, bien qu'importants en nombre, représentent un grand éventail d'intérêts qui dépendent, encore une fois, des intérêts et des motivations de chacun. Un aperçu général des études suggérées que l'ONÉ devrait envisager comprend :

- **le pétrole** : les « énormes » occasions d'investissement et les répercussions sur les marchés, la logistique, la distribution, la technologie et ses conséquences;
- **le gaz** : l'insistance sur des analyses de marché plus nombreuses comportant des informations mises à jour, l'efficacité du marché (la dynamique de l'offre, de la demande et des prix), les infrastructures, les ressources de substitution, les possibilités de nouveaux bassins, une perspective continentale;

- **l'électricité** : mettre à jour les informations disponibles; s'atteler à l'état de la restructuration; les problèmes des conflits d'attributions et de la réglementation environnementale; les questions actuelles et celles que l'on prévoit;
- **les solutions de rechange** : la situation des nouvelles technologies et leur potentiel;
- **autres** : l'environnement, l'ALENA, etc.;
- **organisation et communication** : l'évaluation des sujets de l'ONÉ comprenant l'accès à l'information, les pratiques exemplaires, l'interface entre les organismes de réglementation, la mise à jour de la documentation, l'intérêt, les rôles et les relations des partenaires, etc.

En résumé, une analyse des opinions recueillies à partir d'une large coupe transversale des principaux partenaires « externes » recommande une variété d'initiatives pour augmenter l'« efficacité et le rendement » :

- amélioration continue des activités que nous avons déjà considérées comme une valeur ajoutée;
- assumer un rôle prépondérant en raffermissant l'exceptionnelle présence nationale de l'ONÉ;
- aborder de façon dynamique les questions et les possibilités qui se font jour;
- communiquer souvent et efficacement avec tous les partenaires actuels et utiles.

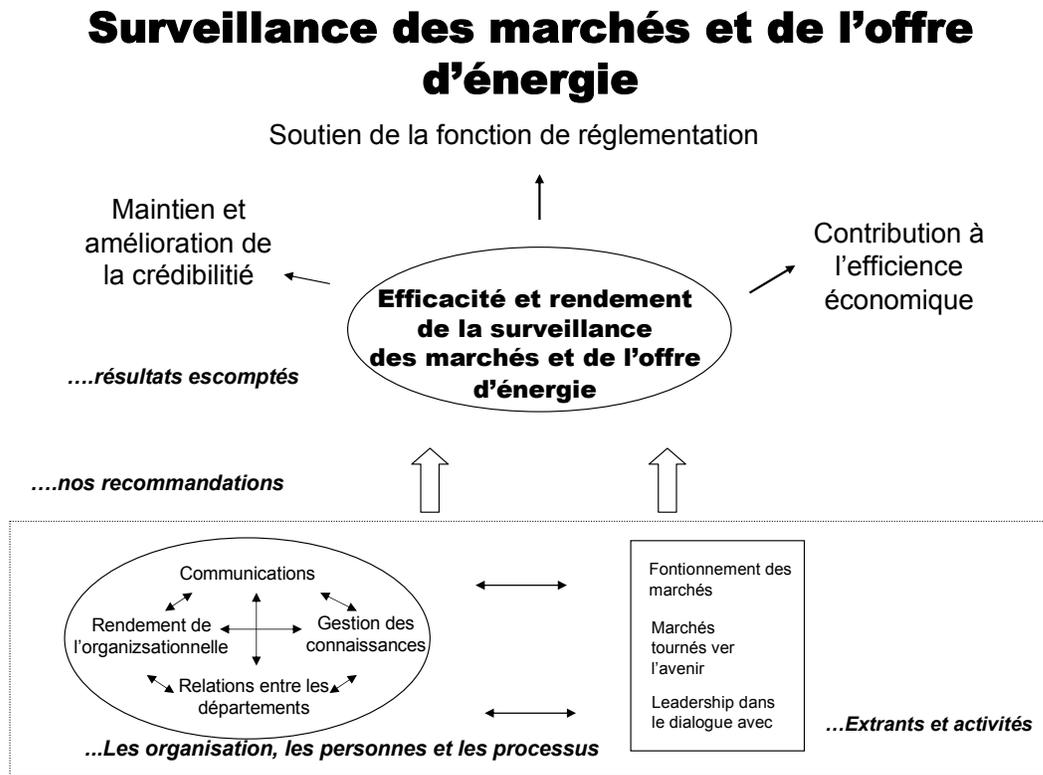
H. Analyse et recommandations

Notre analyse est centrée sur les liens à établir entre les résultats de nos entrevues et les résultats escomptés (voir la section E). Nos recommandations concernent les changements qui concourront à ces résultats. Elles ont été évaluées en fonction de certains critères dont nous avons fait mention plus haut et sont liées aux principales questions qui se dégagent de nos entrevues.

Elles sont interdépendantes et chacune peut contribuer à des résultats multiples. En d'autres termes, l'Office devrait prendre en considération ces corrélations et suivre ces recommandations en fonction des résultats attendus, de l'affectation des ressources, des interfaces et des relations entre les secteurs. La figure H. 1 est une illustration graphique de ces corrélations.

La mise en application de toutes ou de quelques-unes de ces recommandations suppose des ressources. L'Office devra évaluer ces répercussions après les avoir acceptées et après qu'une liste de priorités aura été établie pour les recommandations.

Figure H. 1



Outre notre rappel, ci-dessus, des corrélations entre les recommandations et les résultats escomptés, il y a aussi des liens directs entre les recommandations et ces résultats. Nous avons formulé les recommandations qui suivent en tenant compte de ces liens directs.

Les résultats visés – Contribution à l’efficacité économique (But 3) (Recommandations 1 et 2)

Recommandation 1

**Accroître l’attention portée au fonctionnement du marché gazier
(première priorité) et aux autres marchés des produits, et en
accentuer l’analyse**

Le contexte

L’action de l’Office sur l’efficacité économique se fait au moyen de trois types d’interventions :

- 1) les décisions rendues par l’Office;
- 2) les informations relatives aux marchés de l’énergie fournies aux Canadiens;
- 3) l’efficacité et le rendement des processus de réglementation.

L’Office doit avoir une compréhension marquée des mécanismes de l’approvisionnement et des marchés afin de rendre des jugements à titre de tribunal d’experts¹.

Une connaissance approfondie du marché requiert une compréhension des répercussions qu’une intervention peut avoir sur le marché pendant la durée de cette décision. Cela exige de l’Office une compréhension des mécanismes du marché, aussi bien dans ses différences régionales que dans ses problèmes continentaux (pour le gaz) à court terme, mais aussi de leurs prolongements à moyen et à long termes. Cette même compréhension du marché représente également une occasion de transmettre ou de signaler ces informations aux Canadiens à propos du « fonctionnement des marchés canadiens de l’énergie en vue d’aider les consommateurs et les fournisseurs d’énergie à prendre des décisions fondées sur des renseignements impartiaux et exacts ». ² Les décisions en matière d’énergie sont fondées sur les prévisions de l’offre, de la demande et des prix. Elles portent sur la quantité d’énergie à fournir au marché, l’approvisionnement d’énergie et l’adoption de nouveaux combustibles à court et moyen termes,

¹ Partie III – Rapport sur les plans et priorités, estimations pour 2003-2004.

² Rapport annuel au Parlement, 2002.

l'offre d'énergie à long terme, la gestion des risques, les opérations de couverture et les décisions d'investir des capitaux en matière d'énergie.

Il existe un besoin d'analyse ponctuelle des marchés des produits de base. Opèrent-ils efficacement à l'heure actuelle? Quelles sont nos prévisions à court terme, c'est-à-dire pour les 12 à 18 prochains mois, mais aussi à moyen terme sur un horizon de cinq ans? Quelle sera la nature de certains défis durant cette période? À maintes reprises, nous avons entendu parler au cours de nos entrevues du besoin d'analyses et d'informations plus nombreuses à propos des mécanismes et des attentes des marchés (surtout en ce qui concerne le gaz) à court et à moyen termes. L'insistance sur le gaz pourrait provenir de la structure des prix élevés du marché actuel par rapport aux prix antérieurs, et du rôle de réglementation actuel et continu de l'Office concernant l'exportation de gaz.

L'Office a l'obligation légale, en vertu de la partie VI de la Loi sur l'Office national de l'énergie, de s'assurer que les Canadiens aient accès au gaz et à l'électricité à des conditions « justes et réglées par le marché » et de « veiller à ce que la quantité de pétrole ou de gaz à exporter ne dépasse pas les besoins normalement prévisibles du Canada »³.

Les marchés canadiens du gaz, bien qu'ils aient atteint un certain niveau de stabilité, continuent à évoluer, tout en étant dépendants de certaines forces et de certains événements. Par exemple, la déconfiture d'Enron et la restructuration de nombreuses opérations boursières ont eu un impact sur la façon dont le gaz est mis en marché. Les prix sont plus élevés et plus instables. Les consommateurs et les politiciens s'inquiètent du prix du gaz et du niveau de l'offre.

Nous avons entendu dire aussi que des organisations de petite et de moyenne tailles, en particulier, pourraient bénéficier des informations du marché couvrant cette période. Ces organisations n'ont pas la capacité ou les ressources pour effectuer des analyses internes complètes ou pour acheter des rapports externes, mais elles n'en doivent pas moins prendre des décisions d'ordre énergétique qui sont, encore une fois, fondées sur les prévisions de prix, de l'offre et de la demande.

L'efficacité des marchés des capitaux, pour ce qui est des questions d'énergie au Canada, est facilitée par une meilleure compréhension des mécanismes des bassins gaziers au Canada, en particulier le BSOC. Des estimations exactes et indépendante du BSOC contribuent à améliorer la compréhension des chances d'investissement dans ces bassins – cette meilleure compréhension des chances d'investissement favorise des décisions mieux fondées pour investir, ce qui conduit à une plus grande efficacité dans l'affectation du capital.

Options et possibilités

Les marchés gaziers efficaces sont essentiels au rendement économique canadien. Cette efficacité deviendra même plus essentielle à mesure que l'on avance, le gaz fournissant une source de plus en plus importante d'énergie puisqu'il est en train de devenir le combustible de choix pour la nouvelle production d'électricité. Que voulons-nous dire par un marché gazier

³ Loi sur l'Office national de l'énergie

efficace? Qu'est-ce qui constitue une « défaillance du marché »? Les analyses doivent refléter les estimations que l'Office effectue des rendements du marché mais aussi de son raisonnement – qu'est-ce qui fonctionne bien ou pas si bien?

Envisageons d'agir sur les points suivants :

- a) La publication par l'ONÉ d'un « article de définition » consacré à l'efficacité des marchés gaziers éclairerait mieux les Canadiens sur la façon dont l'Office évalue le fonctionnement de ces marchés (et d'autres). Un tel article devrait se concentrer sur les composantes clé des différents marchés gaziers canadiens – les réserves, la capacité de production, la transformation et la contenance des gazoducs, les niveaux et la contenance du stockage, les considérations continentales, etc. L'Office pourrait analyser comment chacune de ces composantes favorise ou mine le fonctionnement efficace d'un marché donné. La définition que l'Office donne de la « défaillance du marché » ajouterait aussi de la clarté à la compréhension de la manière dont il étudie le fonctionnement des marchés.
- b) L'établissement d'une évaluation annuelle du fonctionnement des marchés gaziers. Pour être complète, cette analyse pourrait coïncider avec les cycles de planification annuelle d'une grande partie des entreprises canadiennes. Cette analyse devrait fournir une évaluation de l'état du marché actuel – fonctionne-t-il efficacement aujourd'hui? – de même que des perspectives pour le marché dans les 12 à 18 mois à venir. L'Office devrait y inclure non seulement *son évaluation de l'efficacité du marché, mais aussi sa façon de l'expliquer* (comment chacune des composantes opère ou n'opère pas : par exemple, la contenance des gazoducs ou les niveaux de stockage, etc.). Dans ses prévisions sur 12 à 18 mois, l'Office devrait définir les défis qui, selon lui, entraîneront des répercussions sur le marché durant cette période. L'examen pourrait comprendre une section « mise à jour » qui relèverait les changements majeurs survenus depuis le rapport de l'année précédente.
- c) Des rapports réguliers ou annuels consacrés aux autres marchés de produits de base seraient les bienvenus. Toutefois, sur le plan des priorités – basées sur ce que nous avons appris et conformément au mandat de l'Office –, l'analyse des marchés gaziers, telle que mentionnée ci-dessus, est la plus importante.
- d) La clarification des attentes entre l'Office et le bureau du ministre des Ressources naturelles concernant les échanges d'informations (la nature et le moment choisi du conseil et de la consultation) sur les mécanismes des marchés gaziers (et autres).
- e) L'Office, avec ses ÉMÉ, atteint une grande variété d'utilisateurs, allant des utilisateurs les moins au courant de ce qui se passe sur les marchés gaziers aux analystes spécialisés. Cet état de choses étant pris en considération, nous recommanderions que les rapports des analyses des marchés soient structurés éventuellement en trois parties (en plus du résumé), à savoir une section de vue d'ensemble offrant un résumé de haut niveau des avis de l'Office, une section consacrée aux articles de fond (destinée aux utilisateurs spécialisés) et une annexe détaillée produisant les données et les statistiques pertinentes.

Résultats escomptés

Les décisions relatives à l'énergie sont fondées sur les prévisions de performance du marché. Une analyse annuelle en profondeur du fonctionnement des marchés pour les 12 à 18 mois à venir serait la bienvenue de la part des participants aux marchés canadiens de l'énergie; elle répondrait à nombre de nos critères. Nous estimons que ce type d'analyses atteindra aussi un segment du marché, à savoir les petites et moyennes entreprises qui n'ont pas pris l'habitude jusqu'ici de se servir des informations de l'ONÉ pour éclairer leurs décisions. En règle générale, une analyse de ce genre devrait fournir des informations supplémentaires et impartiales sur le fonctionnement des marchés gaziers et, ce faisant, contribuer à des décisions mieux éclairées (efficacité économique), tout en raffermissant la crédibilité de l'Office. Cette analyse serait aussi d'un grand secours pour les obligations légales de l'Office en ce qui concerne les exportations de gaz et ses procédures pour en estimer les surplus.

Recommandation 2

Mettre davantage l'accent sur une analyse des marchés tournés vers l'avenir et sur la découverte des problèmes

Le contexte

Les partenaires ont souligné fortement la qualité de l'analyse et la pertinence des sujets que l'Office aborde dans ses évaluations du marché de l'énergie. On exprima, cependant, l'opinion que l'analyse était souvent plus rétrospective que prospective. Au sein de l'Office, les membres exprimèrent la nécessité de découvrir et d'analyser rapidement les problèmes qui se présentent et de prévoir les « modifications imposées par le marché ». À l'externe, les clients formulèrent le désir que les ÉMÉ analysent les tendances de l'offre et de la demande du marché, tout en circonscrivant les problèmes ayant une incidence sur les futurs développements de celui-ci. Une lacune particulière, relevée par quelques partenaires, était la période de prévision portant sur 1 à 5 ans. Cette constatation est particulièrement importante, du fait que cette période coïncide avec celle de la planification de nombreuses compagnies. L'estimation que l'Office fait des futurs changements sur les marchés dans ce délai sera particulièrement précieuse.

Options et possibilités

L'Office a entrepris un certain nombre d'évaluations du marché de l'énergie qui mettent l'accent explicitement sur les développements futurs ou incluent des estimations de futurs problèmes. Les rapports sur l'offre et la demande à long terme, ainsi que l'ÉMÉ titrée « Les sables bitumineux

du Canada : Perspectives de l'offre et du marché jusqu'en 2015 » sont explicitement tournés vers l'avenir dans leur analyse. La récente ÉMÉ intitulée « Le marché du gaz naturel des Maritimes » présente un rapport objectif sur le marché et une analyse de la façon dont le marché fonctionne ainsi que des problèmes qui pourraient constituer des obstacles au futur développement. De la même façon, l'ÉMÉ intitulée « Prévisions à court terme sur la productibilité de gaz naturel », est, elle aussi, résolument tournée vers l'avenir.

En règle générale, les ÉMÉ demandent beaucoup de ressources pour un long processus d'élaboration. Ce qui signifie que les traditionnelles ÉMÉ de l'Office (profondeur des analyses, longueur, délais pour les élaborer) ne sont peut-être pas appropriées à certaines grandes questions pour lesquelles on ne dispose que d'un temps limité aux fins de discussions et d'analyse. Un exemple actuel pourrait être d'étudier les conséquences découlant des défis qui se posent au réseau électrique dans l'Est. Au sein de l'organisme, les notes de synthèse font l'affaire : brèves et denses, elles fournissent des renseignements pertinents et des analyses qui arrivent à point nommé. Est-il opportun de concevoir de semblables « notes de synthèse » pour un usage externe? Au moins une note de synthèse interne fut citée comme base d'une ÉMÉ. Le défi est que ces notes de synthèse à usage interne sont souvent basées sur des observations de type anecdotique plutôt que sur des analyses rigoureuses. Ce qui les rendrait inacceptables au regard de la tradition des ÉMÉ.

Une importance accrue accordée à ce secteur pourrait comprendre ce qui suit :

- a) L'occasion se présente d'étendre systématiquement l'analyse et les évaluations des marchés gaziers (encore une fois, prioritaires) sur une période de 3 à 5 ans. Essentiellement, nous proposons que toute évaluation des marchés examine obligatoirement la situation présente, et ensuite fournisse le point de vue de l'Office sur des perspectives à court terme, par exemple 12 à 18 mois, et sur un calendrier de 3 à 5 ans.
- b) Des possibilités existent d'élaborer des « notes de synthèse » externes destinées à formuler et à clarifier une question et à encourager le dialogue, plutôt que de communiquer une position officielle de l'ONÉ sur une nouvelle question. L'Office pourrait envisager un instrument de ce genre pour stimuler la réflexion sur les matières clés et faciliter ainsi des décisions solides concernant le marché.

Les résultats escomptés

Les marchés pressentent les événements. Les personnes concernées interprètent les événements, les faits nouveaux, et anticipent sur les changements. Les décisions et les mesures s'appuient sur ces interprétations. L'Office a l'occasion de participer plus pleinement à cette interprétation des événements futurs pouvant influencer les décisions du marché. De nombreuses ÉMÉ fournissent déjà des exemples d'analyses et de traitements de problèmes ayant cette orientation. La poursuite et l'extension de cette préoccupation de l'avenir favoriseront l'efficacité économique, soutiendront le leadership et accroîtront la crédibilité à l'extérieur; l'Office, dans sa nécessité d'être à la pointe de la réflexion par rapport à l'industrie, s'en trouvera renforcé et y trouvera une manière de favoriser la compréhension de ses décisions en matière de réglementation.

Le résultat visé – Maintien et amélioration de la crédibilité de l'Office

(Recommandations 3, 4 et 5)

Recommandation 3

Manifester un leadership soutenu en encourageant le dialogue public

Le contexte

Les partenaires tiennent l'Office en haute estime. Il fournit des informations et des analyses objectives, impartiales; le travail est d'excellente qualité; le personnel est compétent et sérieux; les points de vue et les analyses ont une portée nationale. Ces éléments combinés confèrent à l'Office un haut niveau de crédibilité quant à la compréhension et à l'analyse des marchés de l'énergie.

À cet égard, les partenaires ont exprimé le désir de voir l'Office étendre le champ d'action de ses analyses et de ses activités de surveillance pour traiter les problèmes qui se recoupent et qui n'ont pas été abordés ailleurs. Deux champs d'intérêt furent particulièrement mentionnés :

- 1) La restructuration des marchés provinciaux de l'électricité.
- 2) L'absence de coordination des compétences entre les organismes de contrôle nationaux et provinciaux. On exprima des opinions, entre autres, sur la nécessité d'analyser les marchés provinciaux d'électricité. Les marchés déréglementés fonctionnent-ils correctement? Quels sont les obstacles à l'efficacité des marchés de l'électricité? Quelles sont les conséquences de la circulation de l'énergie électrique entre les provinces et par-delà la frontière? De la même façon, on signala une certaine confusion dans les questions de compétences. Qui exerce l'autorité réglementaire sur les nouveaux services? Ce n'est pas clair pour tous. N'étant pas cohérente, la philosophie de la réglementation peut occasionner des conflits à l'échelle nationale. Ceux qui mettent en route ces nouveaux services risquent de se trouver dans une situation inextricable.

La difficulté réside dans le fait que beaucoup de ces problèmes échappent au mandat de l'ONÉ, tout au moins dans sa définition étroite. L'Office, par exemple, n'a aucune compétence sur les marchés provinciaux de l'électricité ou sur les organismes de réglementation. Pourtant, ce sont des facteurs primordiaux pour l'efficacité du marché. L'ONÉ devrait-il adopter une perspective plus large et assumer un rôle de premier plan dans son interprétation de la fonction de surveillance du marché et de son approvisionnement?

Options et possibilités

La position unique dont jouit l'ONÉ présente une occasion de mener des discussions sur des dossiers importants qui touchent l'efficacité économique. Le rôle proposé n'est pas de prendre position sur ces questions, mais de faciliter le dialogue entre les partenaires clés.

On devrait insister sur les risques que présentent ces sortes d'initiatives. Le rôle de l'Office devra être redéfini soigneusement pour éviter la confusion. Ce dialogue ne prendra la forme ni d'une audience ni d'une consultation. Il faudra que l'Office serve d'animateur impartial et objectif pour encourager un dialogue ouvert et transparent en préconisant un processus d'ensemble de compréhension et d'élaboration des options de changement.

Ces possibilités de leadership sont les suivantes :

- a) L'Office pourrait prendre l'initiative en réunissant des compagnies privées, des tiers et des organismes de réglementation pour explorer les obstacles à l'efficacité des marchés de l'électricité et les conséquences pour le commerce interprovincial et international.
- b) Un processus de dialogue semblable pourrait être facilité pour les questions de réglementation ressortissant à plusieurs compétences et ayant des répercussions sur l'efficacité économique – l'objectif étant un meilleur alignement et une plus grande uniformité des dispositions réglementaires entre les différentes compétences provinciales.

Les résultats escomptés

L'exercice de ce rôle prépondérant consistant à favoriser et à faciliter la discussion en matière d'énergie stimulera l'efficacité économique, comblera les lacunes signalées dans les besoins des clients, améliorera la crédibilité et encouragera une meilleure compréhension des marchés. La contribution à une plus grande efficacité économique proviendra des possibilités de mieux harmoniser et de mieux aligner les réglementations dans tout le pays, voire de faire disparaître les barrières. Cette uniformisation permettra à ceux qui participent au marché d'être plus efficaces dans leur processus et leurs opérations de prise de décision. Les risques d'assumer un rôle prépondérant de cette manière sont évidents et non négligeables. Et le plus important de ces risques est la possibilité de confusion entre la fonction de réglementation et la fonction de surveillance de l'Office. D'autre part, ne rien faire signifierait qu'on ne repère ni ne traite les obstacles à l'efficacité économique, ce qui est contraire au but 3 du mandat de l'Office.

Recommandation 4

Améliorer la communication et accroître la visibilité de l'ONÉ au sein de la communauté des participants

Le contexte

Les participants internes (l'ONÉ et son personnel) déclarèrent qu'il existe un désir d'amélioration continue dans l'accomplissement de leur mandat, qui comporte une approche plus dynamique dans leurs communications avec une base plus large et plus diversifiée de partenaires. Il est important de mettre entre leurs mains des informations crédibles et en temps réel. Afin d'appliquer cette mesure, on a pensé que l'ONÉ aura besoin d'un processus (plan) administratif plus rigoureux pour recueillir et diffuser l'information, donner un ordre de priorité aux publications et rendre les données et les rapports pertinents plus accessibles aux partenaires.

Les partenaires externes se sont également exprimés sur l'efficacité et le rendement de la communication et sur la disponibilité de l'information pertinente pour leurs organisations. Les grands partenaires (« plus sophistiqués ») savent quelles sont les informations de l'ONÉ qui sont disponibles et comment accéder aux documents; cependant, un bon nombre d'organisations sont moins informées, ont des connaissances limitées et font peu usage des ressources disponibles à l'ONÉ. Il est devenu évident que les partenaires n'utilisaient pas tous les données de la même façon et que la transmission des informations de l'ONÉ devait s'occuper des besoins d'une large base de partenaires en général, tout en reconnaissant les niveaux différenciés des analyses requises par les clients.

La consultation auprès des partenaires, qu'elle soit liée à l'élaboration d'une ÉMÉ ou plus généralement au maintien du dialogue avec l'industrie, prend du temps. L'opportunité de rédiger des rapports sur les questions émergentes est importante; l'Office devra être conscient du besoin de mettre en équilibre les conditions de la consultation (avec toute la valeur ajoutée que cela rapporte) et la nécessité de fournir, en temps voulu, de l'information aux participants du marché.

Options et possibilités

Les clients étaient favorables à l'approche de l'Office dans la préparation de ses rapports impliquant les partenaires et l'industrie au départ ainsi que tout au cours du processus. L'Office devrait continuer à tirer parti de ce succès et mettre l'accent sur les chances qu'offre ce dialogue.

L'Office dispose d'une diversité d'options pour améliorer ses communications, à l'interne comme à l'externe, et pour rehausser sa visibilité en général. Cela se concrétise de la façon suivante :

Planification

- la définition du « consommateur » avec lequel l'ONÉ devrait communiquer et la délimitation de nouveaux segments de la clientèle pour cibler les efforts de communication;
- la production et la transmission d'un document qui informe les nouveaux partenaires ciblés sur les services, sur les rapports et les données disponibles, aussi bien que sur les mécanismes mis en place pour obtenir ces informations, ou les principales personnes-ressources, etc.;
- la mise en ordre de priorité des publications pour maximiser la valeur à partir d'une structure de ressources limitée.

Consultation

- l'inclusion rapide des partenaires externes clés de l'industrie dans le processus de collecte des informations et des consultations;
- l'inclusion rapide et continue des principaux partenaires de l'intérieur dans le processus, par exemple, l'Office, les communications, la bibliothèque, les médias, et les autres secteurs;
- le recours constant aux ateliers pour solliciter des conseils sur les rapports préliminaires.

Élaboration des rapports, communication / distribution

- élaborer des rapports pour aborder un grand éventail de besoins des clients – différentes sections conçues pour *a*) satisfaire les utilisateurs les moins avertis (ces sections étant de nature plus introductives), *b*) rédiger des analyses en profondeur pour les usagers de l'industrie, *c*) réaliser des annexes de données détaillées;
- des courriels envoyés aux clients existants sur la parution prochaine d'un rapport particulier, qui respecte la périodicité, et comportant un résumé de la direction (comme fichier joint) et des indications sur la façon de se le procurer;
- faire participer constamment les média aux parutions, mais aussi envisager de payer une « publicité dans les journaux » annonçant une nouvelle parution;
- rendre le personnel de l'Office disponible dans des endroits précis au Canada, en association avec une parution (comme le rapport concernant le gaz naturel dans les Maritimes); cette pratique devrait se poursuivre et s'accroître là où la chose est possible;
- indication sur Internet des personnes à joindre pour obtenir de l'assistance – les adresses électroniques des membres du personnel de l'Office, les numéros de téléphone, etc.

Organisation et gestion

- admettre que les ressources ont des limites, augmenter le nombre de discours et d'exposés dans tout le pays;
- souligner l'importance de maintenir avec l'industrie les relations de travail actuelles et d'en établir de nouvelles;
- continuer à favoriser les remarques des utilisateurs;
- la formation médiatique continue pour le personnel chargé de véhiculer de l'information.

Les résultats escomptés

La collecte des données et des renseignements sur le marché et la diffusion des données et des avis de l'Office sur les questions énergétiques sont un fondement de la surveillance des marchés et de l'offre d'énergie. En fait, tout cela concerne la communication. Une meilleure communication bilatérale avec les partenaires accompagnée d'une meilleure visibilité devrait contribuer à une grande diversité de résultats et satisfaire à nombre de nos critères, parmi lesquels on peut mentionner : s'occuper des besoins des clients, autant internes qu'externes, assurer un meilleur appui à la fonction de réglementation, contribuer à des décisions énergétiques mieux fondées; assurer l'efficacité économique et l'amélioration de la crédibilité de l'Office.

Recommandation 5

Tirer parti de la gestion des connaissances et des capacités d'apprentissage de l'organisation

Le contexte

Par son efficacité et son rendement, le « Programme de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie », en gardant les Canadiens informés du fonctionnement des marchés de l'énergie au Canada, mesure, entre autres choses, la capacité de l'ONÉ à saisir et à partager les informations et les renseignements relatifs au marché dans toute l'organisation, et à l'extérieur avec les principaux partenaires et représentants de l'industrie. On reconnaît que, tandis que cette activité est nécessaire dans l'exercice du rôle de surveillance, des approches varient d'un extrême à l'autre, allant de l'échange officieux de données au processus très officiel d'activités systématisées et administrées.

Les partenaires internes (l'ONÉ et son personnel) déclarèrent qu'il y a un désir d'amélioration continue dans la découverte et la transmission, à un plus grand nombre de partenaires différents, d'informations clés sur le marché. De bons renseignements aident à éduquer les partenaires, que ceux-ci aient une solide formation ou pas, et permettent aux intervenants du marché de prendre de meilleures décisions. La collecte officielle et officieuse des informations aide à faire tomber les obstacles et améliore la communication au sein des organisations (y compris l'ONÉ), tout en favorisant les relations avec les personnes de l'extérieur. On peut envisager de nombreux autres moyens et poursuivre au-delà de l'approche actuelle; les suggestions sont présentées dans la section suivante.

Les partenaires extérieurs ont émis aussi certaines opinions (indirectes) concernant la valeur et la méthode de la « gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel ». Plus particulièrement, ils estimèrent que les informations recueillies par l'ONÉ, dans son rôle de surveillance, constituaient d'excellentes valeurs de base, lorsqu'elles étaient partagées. L'établissement de bonnes relations et de bonnes interfaces personnelles et professionnelles est

très utile pour « apprendre ». Des réunions d'information tenues opportunément sur certains problèmes urgents ainsi que le dialogue régulier importent aussi au processus d'apprentissage. L'ONÉ (Secteur des produits) a une occasion unique (en tant que partenaire indépendant) de rassembler des informations à partir de nombreuses sources et de communiquer ensuite le consensus parmi les partenaires d'une manière qui soit efficace pour le marché.

Options et possibilités

Il y a une occasion d'amélioration continue dans le secteur de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel à l'Office. Il existe aussi une occasion pour l'Office de s'engager, avec le temps, fermement dans ce domaine, afin de développer une compétence de pointe.

Des efforts ont été entrepris à l'Office pour le partage et le renforcement des connaissances. Une amélioration soutenue dans ce domaine nécessitera un appui et un leadership continus de la part de l'Équipe de la direction de l'Office. *Il est nécessaire que ce processus soit perçu comme un facteur de réussite déterminant pour l'organisation et qu'il soit incorporé aux plans de performance individuelle.* Le succès devrait se voir confirmé.

Les occasions d'amélioration comprennent :

Au niveau de la technologie et du processus

- établir une banque centrale des « connaissances », aisément accessible et conviviale;
- évaluer le rôle de l'Internet et de l'intranet pour perfectionner le processus;
- envisager tout rôle potentiel que la bibliothèque pourrait jouer.

Au niveau des personnes et du processus

- *Rôle prépondérant de la gestion – les attentes dans ce secteur quant à la saisie et au transfert des connaissances doivent être explicites et officialisées.* Pour ce faire, il faut
- s'assurer que les données essentielles du marché, glanées dans les conférences,
 - les réunions avec l'industrie, les ateliers, etc., et auxquels assiste le personnel, soient gardées dans un endroit central, d'où elles seront distribuées;
 - saisir et partager les informations relatives aux marchés recueillies au cours des audiences et des demandes;
 - saisir et partager les enseignements des ÉMÉ et des autres comptes rendus;
 - faire en sorte que l'Office (officieusement) soit instruit des principaux faits nouveaux sur le marché;
 - convoquer des réunions interministérielles régulières (ONÉ) pour partager données et renseignements;

Au niveau de l'organisation

- la formation transversale des secteurs;
- envisager le dialogue régulier pour les équipes multidisciplinaires (entre les secteurs).

Au niveau des processus existants

- veiller au développement des réseaux actuels de compétence et concevoir de nouveaux réseaux externes de compétence;
- entretenir un dialogue et un contact réguliers avec l'industrie et les partenaires.

On pourrait aussi envisager un engagement majeur et à plus long terme dans ce domaine (par l'Office dans son ensemble). Il devrait d'abord comporter l'élaboration d'une analyse de rentabilisation (conditions favorables et risques) pour l'investissement important et soutenu dans les principaux éléments de la gestion des connaissances – les personnes, le processus et la technologie. Repérer de meilleures organisations et des points de référence sera d'abord utile à l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances à long terme, si la décision d'aller de l'avant était prise.

Les résultats escomptés

Étant donné l'importance, pour le Secteur des produits et pour l'Office dans son ensemble, de rassembler, de gérer et de partager les informations et les renseignements concernant le marché (activité essentielle), on peut s'attendre à ce que des améliorations dans ce domaine aient d'importantes répercussions en contribuant à la réalisation de nombreux objectifs et résultats escomptés de l'Office, à savoir :

- des décisions réglementaires mieux fondées;
- des « produits » liés à une meilleure surveillance des marchés et de l'offre d'énergie;
- des interfaces et des relations internes améliorées;
- de meilleures relations externes;
- un leadership évident sur le marché;
- une meilleure crédibilité de l'ONÉ (Secteur des produits).

Résultat visé – Renforcement du soutien de la fonction de réglementation

(Recommandations 6 et 7)

Recommandation 6

Améliorer les communications et le partage des informations entre le Secteur des demandes et le Secteur des produits

Le contexte

Le Secteur des produits a à sa disposition deux moyens de soutenir la fonction de réglementation de l'Office. Le premier réside dans les renseignements et les analyses prospectives ponctuelles sur les marchés de l'énergie, comme faisant partie du dialogue continu avec les membres de l'Office. Cette relation semble bien se dérouler, quoiqu'on ait proposé des améliorations – des analyses plus nombreuses qui anticipent sur l'avenir et des conséquences plus précises pour l'ONÉ. L'autre moyen consiste en un dialogue et un échange d'informations continu avec le Secteur des demandes. Cette relation ne semble pas fonctionner aussi efficacement.

Le Secteur des demandes doit être bien informé sur la façon dont opèrent et se transforment les marchés de l'énergie; c'est là un point de départ pour comprendre les répercussions des décisions d'ordre réglementaire. En même temps, une information provenant des audiences concerne le Secteur des produits en ce qui a trait à la surveillance et à la compréhension des marchés. Il y a donc lieu d'améliorer le partage bilatéral de l'information et des renseignements.

Le problème paraît double. Premièrement, la communication entre les deux secteurs ne semble pas être prioritaire, ni pour l'un ni pour l'autre. Deuxièmement, il existe des mécanismes formels et informels du partage de l'information. Dans une situation où les ressources sont limitées et le personnel extrêmement occupé, quelle place le soutien mutuel des deux secteurs doit-il occuper dans l'ordre des priorités?

Options et possibilités

Les options sont les suivantes :

- a) Le Secteur des produits et le Secteur des demandes ont la possibilité de clarifier leur « mission » et d'équilibrer leurs priorités dans l'accomplissement de leur mission. Une discussion ouverte avec le Secteur des demandes pour comprendre et clarifier les besoins

et les attentes (l'information, l'analyse, le personnel de soutien, etc.) des deux groupes fera partie du processus.

- b) Continuer de travailler pour mettre en place des mécanismes formels et informels en vue d'un meilleur partage de l'information :
- Une approche formelle pourrait comprendre des réunions régulières mixtes, par exemple tous les trois mois, pour faire le point sur les développements du marché et sur les questions du jour;
 - Officieusement, il y a de nombreuses possibilités de dialogue. Des courriels brefs pour partager les renseignements récents en sont une. Élargir les invitations aux déjeuners-rencontres sur des sujets précis en est une autre. La responsabilité incombera aux chefs des secteurs pour appuyer ce genre de communications informelles et ponctuelles.
- c) Les chefs des secteurs devraient définir clairement les changements souhaités dans ce domaine.

Tout cela sera compatible avec l'élaboration d'une capacité de gestion plus disciplinée des connaissances (conformément à la recommandation énoncée ci-dessus).

Les résultats escomptés

L'amélioration et la clarification de cet échange interne d'informations mettront en valeur la fonction de surveillance aussi bien que la fonction de réglementation. Elles répondront au besoin d'ouverture sur l'avenir et à la nécessité de prévoir; elles pourront aussi se réaliser sans grand risque. La difficulté réside dans la gestion des ressources limitées. Cela risque-t-il d'alourdir les charges de travail et de réduire la capacité, par exemple, de produire des rapports externes du niveau actuel? Cette question devra être étudiée et clarifiée.

Recommandation 7

Améliorer l'efficacité organisationnelle du Secteur des produits

Le contexte

Les parties concernées au sein de l'ONÉ et de son personnel laissèrent entendre que la structure et les procédures actuelles fonctionnent efficacement. Ils reconnurent le besoin, cependant, de préciser les points à améliorer dans l'organisation et de les incorporer dans les procédures du Secteur des produits.

Les parties concernées externes exprimèrent également leurs opinions sur l'efficacité de l'organisation du Secteur des produits. Les commentaires reflétaient le besoin d'entretenir de bonnes relations personnelles et professionnelles avec le personnel de l'ONÉ; de laisser l'information circuler librement; d'adopter un point de vue d'« affaires » sur les sujets touchant l'énergie; de poursuivre les discussions informelles; de faire preuve d'initiative en adoptant une perspective nationale sur les questions énergétiques; de se perfectionner sans cesse dans la conduite de leurs responsabilités; de viser un meilleur profil public; d'assurer la disponibilité des ressources suffisantes et compétentes. Enfin, on proposa que le mandat de « surveillance » soit révisé, compte tenu du rôle prépondérant que joue l'ONÉ en tant qu'organisme de réglementation.

Les initiatives en cours pour rendre l'organisation plus efficace peuvent se classer par catégories comme suit :

- **vision et mission** – clarifier et développer;
- **leadership** – l'accessibilité des programmes de développement du leadership, l'assistance professionnelle et les conseillers, la reconnaissance du personnel;
- **gestion des équipes** – avoir une claire compréhension de l'objet des équipes, de leurs rôles et responsabilités, et des conditions de formation visant une meilleure productivité dans les relations internes entre secteurs (de l'ONÉ), tout en satisfaisant les besoins des clients et des partenaires externes;
- **gestion des performances** – la découverte et l'utilisation d'instruments d'affaires appropriés, d'instruments de gestion des performances et d'instrument de transparence pour permettre à un secteur de s'acquitter de son rôle de surveillance;
- **amélioration continue** – maintenir les processus de travail pour livrer aux clients les produits souhaités avec efficacité;
- **apprentissage et amélioration** – assurer la disponibilité des moyens d'améliorer le perfectionnement personnel, l'apprentissage organisationnel et la gestion des changements, les analyses comparatives et les meilleures pratiques, l'utilisation de la technologie de l'information.

Une estimation de la performance des secteurs dans les domaines que l'on vient de passer en revue déterminera un « plan » pour renforcer leurs succès et s'occuper des domaines à améliorer en s'attelant aux lacunes et en fixant l'ordre des priorités.

Options et possibilités

Les possibilités que signalèrent les discussions internes et les représentations des processus en vue d'une amélioration générale de l'efficacité organisationnelle comportent :

- a) la nécessité de faire tomber les obstacles internes qui serviront à améliorer les communications et les renseignements entre les secteurs – ce qui est compatible avec notre recommandation ci-dessus en ce qui concerne la relation de travail entre le Secteur des produits et le Secteur des demandes;
- b) la participation rapide et régulière de partenaires compétents au processus d'élaboration des rapports, par exemple, les communications;

- c) l'application constante de la planification des projets et des instruments de gestion pour la préparation et la distribution des ÉMÉ;
- d) l'officialisation des comptes rendus et des rapports sur les processus d'apprentissage.

Les résultats escomptés

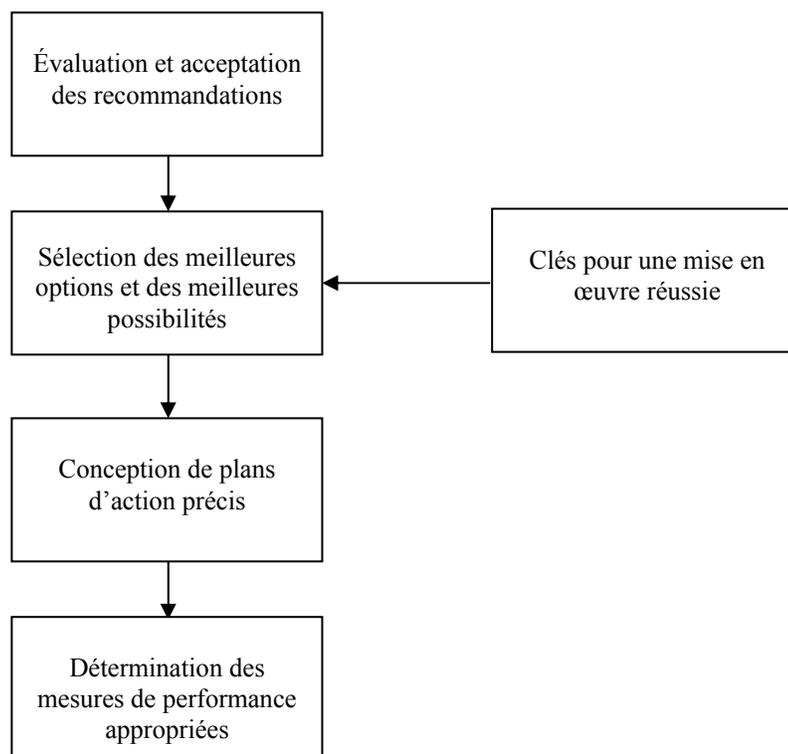
Les hauts niveaux de réussite dans les secteurs indiqués ci-dessus élèveront le degré d'excellence en ce qui concerne le rôle du programme de surveillance.

Plus particulièrement :

- ce processus décèlera les lacunes signalées auprès des sources tant internes qu'externes (et s'efforcera de les examiner);
- la crédibilité sera accrue grâce à l'importance accordée aux pratiques judicieuses du monde des affaires;
- on amorcera une meilleure relation avec les consommateurs et les clients;
- l'efficacité et le rendement organisationnels seront perfectionnés (pour le Secteur des produits et les interfaces);
- le risque que tout cela soit perçu comme un excédent de « frais généraux » plutôt que comme une valeur ajoutée sera réduit au minimum.

I. Plans d'action et de mise en œuvre

La « carte routière générale » ci-après esquisse les grandes étapes que l'Office pourrait vouloir envisager dans l'élaboration de son plan d'action :



Évaluation et acceptation des recommandations

Il est important que l'ONÉ (surtout le Secteur des produits) soutienne et intègre le besoin et la possibilité de suivre les recommandations telles qu'elles sont décrites dans la section H avant de vouloir aller de l'avant dans leur mise en œuvre.

Sélection des meilleures options et des meilleures possibilités

Nous avons présenté une variété d'options et de possibilités associées à chaque recommandation décrite dans la section H. L'Office doit maintenant établir la liste des priorités et sélectionner les possibilités à exploiter, après avoir bien considéré les effets des résultats escomptés et l'insuffisance des ressources. Il faudra aussi considérer les critères utilisés pour évaluer et élaborer les recommandations (voir le tableau E. 1 – Les critères d'évaluation pour les

recommandations), tout en ayant à l'esprit les interrogations suivantes selon « une pédagogie du porte folio », envisageant les corrélations et les synergies des recommandations :

- La mise en œuvre n'implique-t-elle que le Secteur des produits ou y a-t-il d'autres secteurs impliqués?
- La possibilité est-elle une « solution miracle »?
- La synergie des mesures – y a en a-t-il une ou deux qui soient particulièrement en synergie?
- La possibilité d'une amélioration est-elle à court ou à long terme?
- Quel est le facteur de risque – s'intensifie-t-il avec le temps si la lacune ou la condition persiste?
- Quelle capacité et quelle bonne volonté l'organisation a-t-elle?
- Les initiatives rehaussent-elles le niveau des compétence?

Les clés d'une mise en œuvre réussie

L'Office doit se pencher sur les pratiques exemplaires suivantes dans la mise en œuvre des recommandations :

- tout est lié dans le mandat et la stratégie d'ensemble;
- le personnel est acquis aux recommandations;
- la compréhension et la responsabilité du plan;
- le soulagement qu'on s'occupe des questions clés;
- avoir un plan qui soit clair, simple, explicite et non ambigu;
- le plan a un avantage technique et un potentiel commercial;
- les buts sont en harmonie et non contradictoires;
- des ressources suffisantes sont disponibles;
- la précision quant aux incidences prévues sur l'organisation, les personnes, les processus et les systèmes;
- une compréhension claire des responsabilités et de l'obligation de rendre des comptes.

La création de plans d'action précis

Nos recommandations représentent des mesures qui se concentrent sur une combinaison de relations, de produits et de processus nouveaux – les recommandations et les résultats souhaités sont étroitement liés. Les attentes associées à la mise en œuvre de ces recommandations doivent tenir compte de ce fait. Des relations de travail, des communications et des connaissances meilleures auront des effets positifs sur l'élaboration des rapports. Une plus grande importance accordée à l'analyse et à l'évaluation des marchés viendra en aide aux fonctions de demande et de surveillance, et favorisera la Méthode axée sur les conditions du marché.

Nous reconnaissons les limites de notre point de vue sur les priorités et la dynamique organisationnelles. Nous tenons compte aussi de la corrélation de nos recommandations, des conséquences entre les services de l'évaluation de quelques-uns ou de tous les risques; nous attirons donc l'attention sur les points suivants :

Recommandation 4 – les communications

Le Secteur des produits doit intervenir dans un certain nombre de champs d'activité qui auront une influence immédiate et persistante. Pour ce faire, il faudra

- définir la base de la clientèle – existante et ciblée,
- atteindre de nouveaux clients avec de la documentation qui précise les services de l'Office,
- établir une liste de courriels pour annoncer la parution prochaine des rapports.

Recommandation 1 – le fonctionnement des marchés

Recommandation 2 – les marchés tournés vers l'avenir

Agir immédiatement sur la planification de la distribution des nouveaux « produits » – les rapports sur le gaz relativement aux recommandations 1 et 2. Cela est du ressort du Secteur des produits et sera le bienvenu de la part des clients actuels et des nouveaux clients. La planification de ces nouvelles parutions devra être traitée comme des « projets » s'appuyant sur des processus de gestion de projets et devra incorporer nos autres recommandations dans ce domaine (recommandations 4 et 7); ce qui implique des comptes rendus rapides à la suite des projets, des rapports structurés en trois parties, etc.

Un certain nombre de nos recommandations impliquent une interface et des relations avec l'autre partie de l'organisation et, en particulier, avec le Secteur des demandes. Les solutions seront, naturellement, plus complexes; elles pourraient demander plus de temps, les attentes devant, pour obtenir le succès dans des conditions prolongées, être incorporées, sur une base actuelle, aux plans de gestion de la performance individuelle. On peut et on doit commencer le travail maintenant ou rapidement grâce aux premières discussions :

Recommandation 3 – le leadership

Comme l'animation des ateliers sur la réglementation sera probablement assumée par le Secteur des produits, les mesures prises dans ce domaine ne seront pas sans risque. Dans une première étape, il faudra les faire adopter par les membres de l'Office et par l'Équipe de la direction.

Recommandation 5 – la gestion des connaissances

Déterminer à quel niveau l'organisation pense devoir fixer son engagement dans ce domaine – l'Office et le Secteur des produits ont le choix d'intervenir sur un certain nombre de possibilités à court terme et/ou de concevoir un engagement plus large et plus d'investissement de la part de l'organisation dans ce domaine. Nous recommandons que le Secteur des produits agisse maintenant sur un certain nombre de possibilités à court terme (les personnes et le processus) et examine de plus longs engagements avec l'équipe de la direction.

Recommandation 6 – les relations entre les services

Commencer à établir un plan de mise en marche avec le Secteur des demandes – cela peut s’amorcer parallèlement à ce qui précède. Il faut que les deux dirigeants du Secteur des produits mettent en branle ce processus.

Recommandation 7 – L’efficacité organisationnelle

Cette recommandation est en voie d’être adoptée – le Secteur des produits doit penser à améliorer continuellement ses processus d’évaluation opérationnelle (EO), qui serviront à rendre plus efficace et plus rationnelle la fonction de surveillance. Nous ne voyons aucune raison de ne pas mettre en œuvre immédiatement les options qui ont été précisées.

Un plan de mise en œuvre qui s’occupe d’une question de mesure précise, ou un groupe de mesures étroitement liées, devrait être élaboré pour inclure, sur une base d’objectifs adaptés, les éléments suivants :

- le titre du projet;
- le chef du projet;
- la description des mesures;
- la portée et l’approche des projets;
- la situation actuelle;
- les questions et les risques;
- le calendrier du projet (activités, événements marquants, échéancier, etc.);
- les besoins en ressources (personnes, rôles, insistance sur l’effort, technologie, coûts, etc.).

Déterminer les mesures de performance appropriées

Les plans d’action et de mise en œuvre, une fois élaborés, doivent considérer leurs effets prévus dans l’obtention des résultats escomptés qui, en retour, soutiennent l’efficacité et le rendement de la fonction de surveillance des marchés et de l’offre d’énergie.

L’élaboration des mesures de performance doit tenir compte des balises suivantes :

- l’alignement des résultats escomptés et du mandat;
- l’importance et la portée significative pour le Secteur des produits;
- la possibilité de mesurer;
- assurer une reconnaissance rapide des problèmes;
- renforcer les bons comportements;
- la motivation;
- changements de perspectives dans le temps.

On peut très bien mesurer les effets de la mise en œuvre d’une recommandation donnée grâce aux remarques recueillies auprès des partenaires et qui abordent des mesures précises de l’Office, par exemple, aller chercher des commentaires sur la façon dont un nouveau rapport a été reçu par les clients. Nos entrevues externes nous signalaient que fournir à l’Office des remarques non sollicitées ne constituait pas une priorité pour les clients – ce qui laisse entendre que l’Office doit être très direct et faire preuve d’initiative dans la collecte de ce type de réactions.

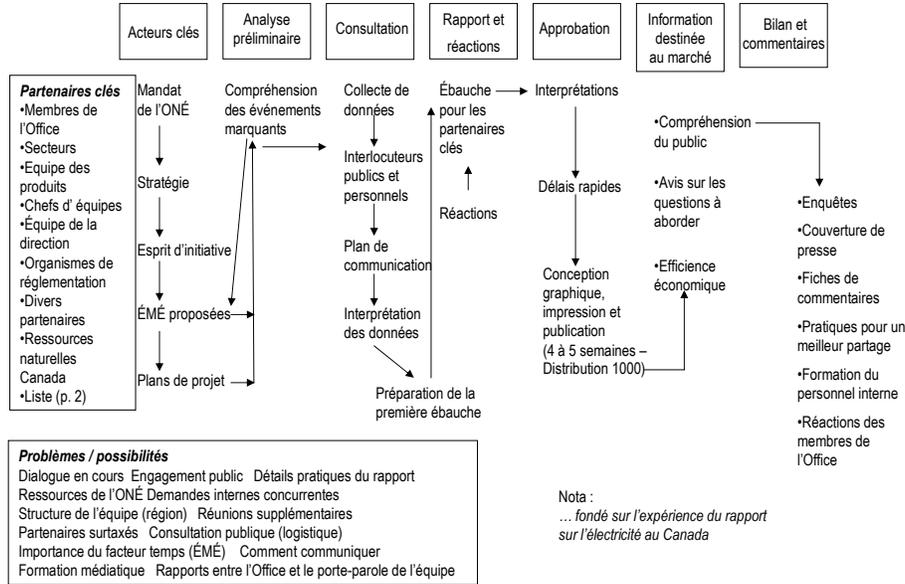
On peut aussi déterminer le degré selon lequel la mise en œuvre d'une mesure précise réussit en évaluant un certain type d'activités – activités qui servent de témoins de l'effet d'une mesure :

- mesurer le nombre de demandes d'un rapport – demandes de sortie papier par l'intermédiaire de la bibliothèque ou le nombre de fois que le rapport a été téléchargé à partir du site Internet;
- le nombre de recours à ce rapport sur le site Internet;
- le recours à une nouvelle base de données centrale – à quelle fréquence est-elle mise à jour avec les nouvelles informations, combien de fois les usagers l'ont-ils visitée?
- la fréquence des réunions entre les différents services;
- les appels entrés sur l'ordinateur pour des données et des informations;
- compter les rapports demandés;
- enregistrer la liste actuelle des contacts.

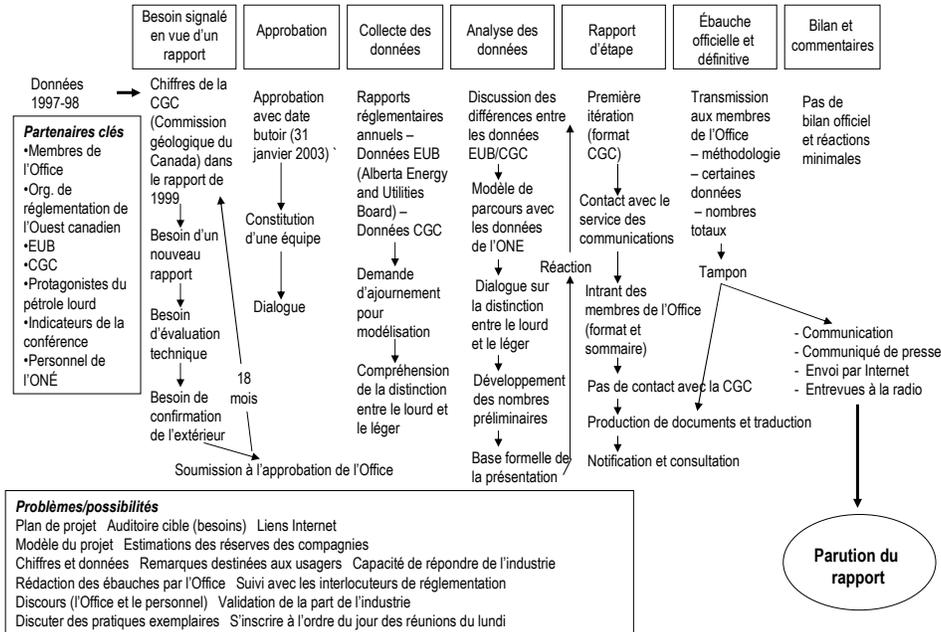
ANNEXES

Annexe 1 ORGANIGRAMMES

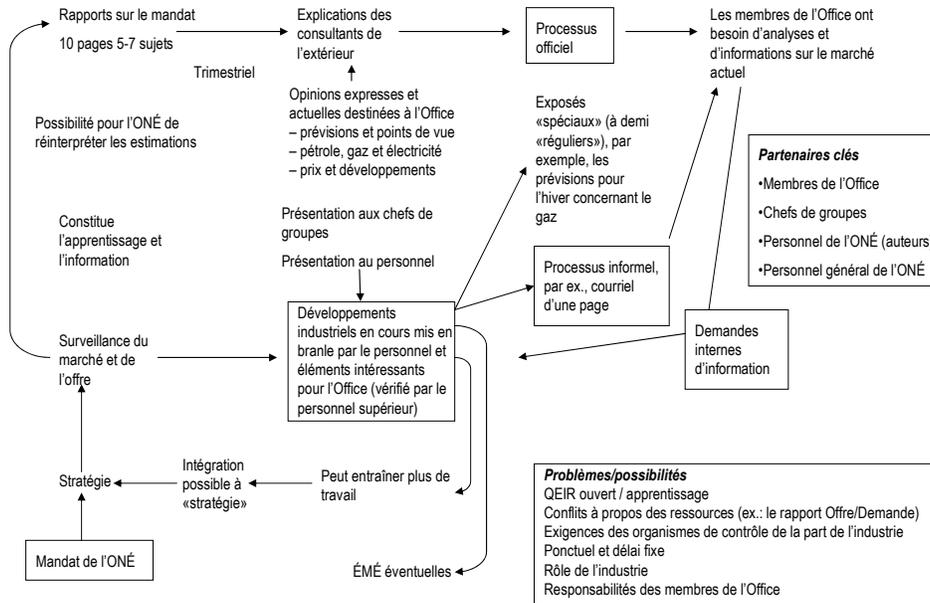
Organigramme – Processus d'ÉME



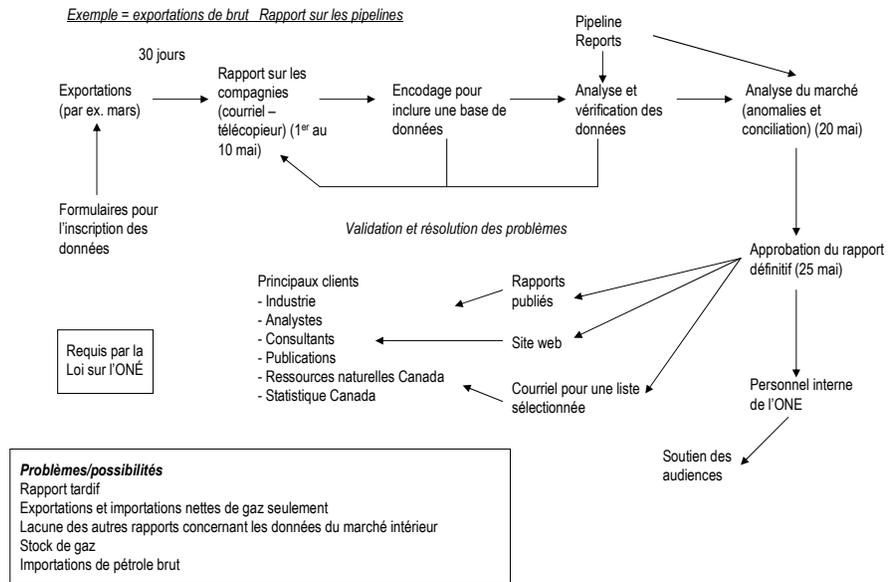
Organigramme – Rapports techniques (pétrole lourd)



Organigramme – Notes de synthèse



Organigramme – Rapports statistiques



Annexe 2 – ENTREVUES INTERNES

Interviewés :

Comité consultatif	Représentants de l'Office et des secteurs (Deborah Emes, John McCarthy, Glenn Booth, Bill Bingham, Barry Lynch, Albert Fung)
Consultants internes	Colette Craig, Henry Mah, Bob Modray
Ken Vollman	Président et premier dirigeant
Deborah Emes	Membre de l'Office
Gaétan Caron	Chef des opérations (maintenant Membre de l'Office)
John Bulger	Membre de l'Office
Judith Hanebury	Avocat général
John McCarthy	Chef de secteur, Produits (maintenant chef des opérations par intérim)
Sandy Harrison	Chef de secteur, Secteur des demandes
Hans Pols	Secteur des demandes
Charlene Gaudet	Communications
Bibliothèque	

Total - 11

(Se reporter à la section G 1)

Annexe 3 – ENTREVUES EXTERNES

Interviewés :

Producteurs de pétrole et de gaz

*Shell Canada
Esso
ACPP
ENCANA (2)
BP Canada
CNRL*

Organismes de réglementation / Gouvernements

*Ressources naturelles Canada (3)
British Columbia Ministry of Energy and Mines
Régie de l'énergie
Alberta Department of Energy
AERI – Alberta Energy Research Institute*

Distribution / Pipelines

*EMERA Inc.
OPG – Ontario Power Generation
Gaz Métropolitain
Hydro-Québec
Union Energy
Supérieur Propane
Union Gas
TransAlta
Duke Energy
Maritimes & Northeastern Pipeline
Enbridge
TransCanada*

Courtiers / Investisseurs

*Peters & Company
ARC Financial
Coral Energy Canada
Brascan
CIBC*

Associations professionnelles / Consultants

*Ontario Energy Association
SIGMÉ - Société indépendante de gestion du marché de*

l'électricité
Oil Week
IPPSO – Independent Power producers Society of Ontario
Association canadienne du gaz
Energy Probe
Association canadienne de l'électricité
Purvin & Gertz
CERI

Consommateurs

Public Interest Advocacy Centre
IPPBC – Independent Power Producers of BC
Option Consommateurs
ACIG – Association des consommateurs industriels de gaz
Industrial Gas Consumers Association of Alberta
Association des consommateurs du Canada
Enmax

Total - 47

Annexe 4 – QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREVUES EXTERNES

Office national de l'énergie Surveillance des marchés et de l'offre d'énergie

Questions des entrevues destinées à la discussion

- 1) Quelles informations ou rapports recevez-vous ? Quels sont ceux que vous appréciez le plus et pourquoi?
- 2) Comment recevez-vous les informations? Par des rapports, par courriel, par Internet, par téléphone, par d'autres moyens?
- 3) Quel usage faites-vous de ces informations au sein de votre entreprise?
- 4) Les informations influencent-elles les décisions de votre entreprise? Avez-vous des exemples?
- 5) Quel est l'aspect le plus intéressant des informations et des rapports que vous recevez de l'Office?
- 6) Comment évalueriez-vous la qualité de l'information et des analyses par rapport aux problèmes étudiés, à leur à-propos, au format, etc.?
- 7) Transmettez-vous des remarques à l'ONÉ concernant ces informations et ces analyses, et, si oui, comment formulez-vous habituellement ces remarques?
- 8) Quels sont les nouveaux sujets, les nouvelles questions que vous aimeriez voir abordés par l'ONÉ durant les 12 prochains mois, en tant que faisant partie de son rôle de surveillance des marchés et de l'offre d'énergie?
- 9) Quelles modifications apporteriez-vous aux rapports et aux informations pour mieux satisfaire vos besoins?
- 10) Selon vous, que pourrait faire l'Office pour améliorer de façon marquée l'information qu'il vous fournit sur le marché de l'énergie?

Annexe 5 – RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DES ENTREVUES EXTERNES

Résumé des données recueillies au cours des entrevues

Les producteurs de pétrole et de gaz

- Tous les rapports sont disponibles;
- les rapports doivent avoir une plus grande durée de conservation (pour pouvoir s’y référer);
- il leur faut aussi une mise à jour plus régulière et qui tombe à point nommé (ex. Offre/Demande);
- il leur faut être objectifs, impartiaux, indépendants et crédibles;
- aborder les questions actuelles et celles qui changent;
- la documentation sur Internet est, en règle générale, bonne; elle pourrait être envoyée aisément aux autres partenaires;
- la documentation de l’ONÉ est généralement utilisée comme contexte de base;
- elle n’a aucune influence « directe » sur les prises de décision;
- l’importance de l’information pour le public, pour tous les intéressés;
- il faut les rejoindre plus tôt;
- la qualité des rapports et des informations était, en règle générale, considérée comme satisfaisante;
- l’à-propos, dans certains cas, laissait à désirer;
- la concordance des données avec celles d’autres sources posait problème (ex. Statistique Canada);
- les relations individuelles et professionnelles avec le personnel de l’ONÉ sont importantes; il faut des occasions de rencontres de temps en temps;
- les clients apprécient une bonne communication, des interfaces et une participation appropriées;
- il faut adjoindre aux rapports un résumé et une annexe des données qui soit suffisamment détaillée;
- s’assurer que le site Internet est facile à explorer;
- les analyses doivent avoir une perspective « continentale »;
- les questions relatives au gaz continuent de préoccuper; des études actuelles sur le marché sont indispensables.

Les organismes de réglementation / gouvernements

- Tous les rapports de l'ONÉ sont disponibles;
- les informations furent reçues de diverses sources;
- problème de la concordance des données avec celles d'autres sources (ex. Ressources naturelles Canada);
- les rapports doivent aborder les problèmes régionaux, nationaux et internationaux
- comme étant des questions appropriées;
- les rapports et les informations complètent d'autres sources d'évaluation des marchés;
- peu d'influence sur les décisions, qui se servent aussi d'autres sources;
- reflète l'aspect « dynamisme des affaires », ce qui est bon pour les organismes du gouvernement;
- fournit une bonne information sur le contexte; fiable, de portée nationale, impartiale;
- présente un tableau d'ensemble;
- l'à-propos parfois fait problème;
- besoin de détails suffisants pour s'adapter aux situations des intervenants; devra être capable d'aller plus loin;
- les partenaires clés doivent être associés à la production des rapports (de la conception à l'achèvement);
- les intrants témoignaient, en règle générale, de bonnes relations avec l'ONÉ;
- tiennent compte des réactions constructives;
- les rapports devraient refléter les différences géographiques;
- nécessité d'un avis préalable prévenant que le rapport est disponible;
- l'ONÉ devrait faire preuve d'initiative dans la distribution de ses notes de synthèse;
- clarifier les renseignements situationnels sur les frontières des champs de compétence;
- et les rendre publics;
- dialogue régulier et rencontres avec les partenaires.

Distribution / pipelines

- Tous les rapports sont disponibles, mais certains partenaires ne sont pas sûrs de ce qui est disponible et de la façon de se procurer l'information;
- on se sert de différents moyens pour récupérer les rapports et les informations;
- communiquer aux partenaires ce qui est disponible, ainsi qu'aux interlocuteurs clés de l'ONÉ;
- l'information est utile pour le contexte, les discours, les exposés, les stratégies d'essai,
- par comparaison avec d'autres sources;
- l'influence sur les intéressés et sur les décisions varie de « beaucoup » à « solide », voire à « aucune »;
- les rapports devraient clarifier les points de vue de l'Office, car ils ont des répercussions sur les demandes et sur les audiences;
- en règle générale, les données sont fiables, de portée nationale et impartiales;
- ne devrait pas mettre l'accent sur les données au jour le jour, car d'autres le font;
- les clients aiment les discussions informelles avec le personnel de l'ONÉ;
- les rapports devraient satisfaire la grande diversité des besoins d'une pluralité de partenaires;

- les rapports sont bons, mais ils doivent refléter tous les niveaux de profondeur pour correspondre aux différents besoins des partenaires;
- l'exactitude et la concordance des données (avec d'autres sources) peut faire problème;
- des mises à jour plus fréquentes des rapports sont nécessaires;
- la préparation et la parution des informations devraient rejoindre les cycles de planification des entreprises;
- les informations d'ordre historique sont bonnes, mais elles devraient davantage porter sur les questions qui se profilent à l'horizon;
- besoin de plus d'interfaces avec les partenaires et de remarques de leur part, sur le plan pratique;
- les clients aimeraient voir une plus grande fréquence des études Offre/Demande;
- besoin de dynamisme et d'une perspective nationale sur les approches adoptées par les provinces concernant les problèmes d'électricité;
- maintenir la tendance des données, mais prendre des risques en s'impliquant sur des questions émergentes;
- amélioration continue des services actuels;
- une politique claire et ouverte en matière de communication s'impose;
- accorder plus d'importance à la période de 18 mois à 5 ans, ce qui s'accorde mieux avec les calendriers de la planification des compagnies;
- l'ONÉ devrait « être plus indépendant – ce qui serait tout à son avantage – pour créer un marché efficace et productif ».

Les courtiers / investisseurs

- Tous les rapports sont disponibles (pour certains, ils sont limités en nombre);
- les rapports présentent peu d'intérêt pour les courtiers (les activités de ces derniers étant quotidiennes);
- les rapports fournissent une autre source de données pour en compléter d'autres (données de base);
- accès facile grâce, en règle générale, au site Internet de l'Office;
- pas d'influence directe sur les décisions; fait partie d'une base de données plus étendue;
- l'information est jugée « de qualité », mais non d'importance critique;
- « le marché suit le marché! »; les données de l'ONÉ lui fournissent une évaluation sur la façon dont la politique peut évoluer avec le temps;
- l'ONÉ est habilité à donner de l'information au public, à tous les partenaires du marché;
- la pertinence et la qualité sont excellentes, mais peu utiles aux commerçants;
- aurait intérêt à fournir des données sur des périodes de 12 à 18 mois et de 3 à 5 ans, avec des mises à jour annuelles;
- l'ONÉ doit continuer de s'améliorer, dans le cadre de son mandat actuel; ne pas rivaliser avec les autres là où ceux-ci excellent.

Les associations professionnelles

- L'ONÉ dresse un vaste tableau de la situation;
- la « bibliothèque » est d'un précieux appoint : n'en réduisez pas les ressources;

- tous les rapports sont accessibles, mais certaines personnes ne savent pas ce qui est disponible; certaines communications (depuis le début et aujourd'hui) seraient une bonne chose;
- se servir d'une variété de moyens pour obtenir des données;
- comparer les données à celles des É.-U.
- les données factuelles et d'ordre historique sont utilisées pour soutenir les positions prises et les politiques qu'elles défendent;
- les rapports constituent une bonne base d'appréciation, un bon contexte, des points de repère solides;
- influence la « pensée » mais non les « décisions »;
- les données assurent des opinions avisées, des consensus entre de nombreux partenaires; crédibilité;
- le logo « ONÉ » est important et déterminant;
- l'à-propos des données fait problème;
- bons rapports quant aux données et à l'intérêt, mais certaines incohérences;
- trop d'organisations qui recueillent de l'information (ONÉ, RNCAN, Statistique Canada) sont inefficaces et pas toujours conséquentes;
- les commentaires sont donnés dans des relations personnelles et lors d'invitations à des « événements »;
- il faudrait graduer les renseignements... cliquez pour plus de profondeur (un intervenant);
- communiquer des avis à propos des nouveaux rapports;
- communiquer un résumé pour les décisions les plus importantes de l'ONÉ;
- interface avec les principaux partenaires pendant la préparation d'un rapport;
- confirmer les rôles et le mandat relatif à la FERC (Federal Energy Regulatory Commission (USA));
- passer du rang de fournisseurs d'information à fournisseurs d'options et de solutions, de politiques et de lois; faire preuve d'initiative à mesure que le marché se restructure;
- continuer de regarder le tableau dans son ensemble;
- souligner les « défaillances du marché » (ainsi que ses succès);
- réviser le mandat de « surveillance » si le rôle de l'ONÉ est de « régler ».

Les consommateurs

- L'utilisation de l'information pour soutenir le rôle de défense au nom des petits consommateurs;
- l'utilisation de l'information pour la recherche... pour les réponses aux médias ... pour soutenir l'opinion... pour étayer les preuves.
- utilisation également pour le contexte dans les audiences réglementaires... et toile de fond pour leur stratégie;
- l'information provient de sources différentes;
- les résumés constituent une bonne approche;
- décisions prises en connaissance de cause fondées sur les données (une source), qui sont objectives et impartiales;
- l'ONÉ a l'occasion d'expliquer comment fonctionne le marché; les rapports disponibles devraient indiquer si ceux-ci fonctionnent efficacement;

- besoin d'être plus ouvert à la publication d'informations qui intéressent le consommateur;
- besoin d'améliorer la navigation sur Internet;
- les rapports ont besoin d'améliorer leurs rubriques et leurs résumés;
- l'à-propos fait problème;
- les contacts personnels fournissent les meilleurs commentaires;
- séparer l'information « officielle » du reste;
- besoin d'un meilleur profil public; le public (les petits consommateurs) ne comprend pas le mandat de l'ONÉ;
- souligner davantage les conséquences de l'activité du marché sur le consommateur;
- aimerait une comparaison avec le FERC et avec sa capacité d'obtenir de l'information;
- il serait bon qu'un seul organisme réglementaire joue un rôle national;
- être en résonance avec la restructuration de l'industrie;
- transmettre aux partenaires l'avis de parution des nouveaux rapports;
- chercher une solution à la fragmentation (électricité) de la réglementation.

Annexe 6 – NOUVEAUX THÈMES, NOUVELLES INITIATIVES

Résumé des idées énoncées au cours des entrevues internes et externes

Ci-après, on trouvera les idées que nous avons entendues au cours de nos entrevues et de nos discussions à propos des nouveaux sujets que les intéressés aimeraient voir abordés par l'Office ou les nouvelles initiatives qu'il devrait prendre.

Le pétrole

- Les sables bitumineux, le pétrole lourd, le pétrole brut, les investissements potentiels, l'offre, la capacité des raffineries, les marchés, la capacité des oléoducs, la logistique, la distribution, les besoins en technologie, les effets, etc.;
- des études pourraient être effectuées avec l'EUB, l'ACPP (Association canadienne des producteurs pétroliers), les sociétés pipelinières, etc.

Le gaz

- Séances d'instructions sur la façon dont les marchés fonctionnent;
- bilan annuel de l'état des marchés gaziers – en prenant en considération les différences régionales – les marchés gaziers fonctionnent-ils efficacement aujourd'hui et quelles sont les attentes pour la prochaine période? – comment sera-t-elle satisfaite? – l'érosion de la demande – tenant compte de tous les aspects de l'offre, y compris la fixation des prix, l'entreposage et les niveaux des stocks (comprenant les stocks des pipelines), les questions d'exploitation, la diminution de la ressource, le remplacement par le charbon et les substitutions de combustibles. Le rapport doit porter surtout sur les marchés canadiens, mais en tenant compte des problèmes propres aux É.-U. et de la perspective continentale;
- l'offre potentielle sur une période de 3 à 5 ans;
- aborder la question des exportations nettes et des exportations brutes;
- les provinces de l'Atlantique et les Maritimes – situation et potentiel;
- le gaz du Nord – les potentiels actuels, structures des droits, l'offre, etc.;
- le gaz de l'Alaska – les projets, les répercussions, les conséquences sur l'infrastructure de l'Alberta;
- le rapport sur le MGH (méthane des gisements houillers) – la situation actuelle, les possibilités, les obstacles, etc.;
- les installations pétrolières offshore de la Colombie-Britannique – la situation actuelle, les possibilités, les obstacles, etc.;
- le rapport GNL (gaz naturel liquéfié) – la situation actuelle, les possibilités, les obstacles, etc.;

- la mise à jour au milieu du trimestre pour le rapport de sur l'offre et la demande à long terme.

L'électricité

- Le coût moyen de l'électricité – ventilation selon le type de combustible et la région, là où c'est possible;
- mise à jour concernant l'électricité – insister davantage sur le commerce est – ouest, ou interprovincial, sur les obstacles qui empêchent le processus de restructuration de l'électricité, sur les obstacles à un commerce plus intense entre les provinces, sur les prix pratiqués au Canada pour tous les types de consommateurs (industriel, commercial et résidentiel), sur la disponibilité et les sources des données, sur les liens avec les marchés américains, etc.;
- enquête sur la réglementation de l'électricité – rapport décrivant l'ensemble des
- processus réglementaires (y compris la question des champs de compétence) au
- Canada – l'organisme fédéral, provincial et municipal est responsable de ce qui se passe dans tout le pays, y compris les contacts avec chaque organisme de contrôle, situation de la réglementation et de la restructuration – ventes en gros et ventes au détail, etc.;
- rapport mensuel des nouvelles de l'électricité – publication mensuelle de nouvelles mettant l'accent sur les principales questions et les principaux événements;
- rôle à long terme pour l'ONÉ dans les marchés de l'électricité au Canada.

Solutions de rechange

- Rapport sur les nouvelles technologies de l'énergie – situation actuelle et perspective des nouvelles technologies;
- Le transfert de technologie;
- l'hydrogène;
- l'énergie verte;
- l'effet des combustibles propres sur les raffineries;
- le charbon propre;
- l'énergie nucléaire;
- l'énergie éolienne.

Autres

- Rapport sur les changements climatiques et les GES (gaz à effet de serre) – les émissions aujourd'hui et la perspective pour les années à venir – peut-être, analyse des scénarios en fonction des GES;
- Kyoto;
- finir le rapport sur l'offre et la demande à long terme avec deux autres scénarios;
- clarification de l'Accord de libre échange nord-américain, et interface avec le rôle de réglementation de l'Office et avec les marchés canadiens;
- commentaire mensuel sur le propane;

- rapport et documentation décrivant le rôle et le mandat de l'ONÉ et comment il se compare ou s'oppose à la FERC;
- l'ONÉ pourrait travailler avec les compagnies pour s'occuper de la sécurité des infrastructures de l'énergie en impliquant le SCRS, la GRC, etc.