

ÉVALUATION INDÉPENDANTE DE LA FONCTION EXPLORATION ET PRODUCTIONS DANS LES RÉGIONS PIONNIÈRES

Réalisée pour le compte de
l'Office national de l'énergie

Par
Gartner Lee Limited

Juin 2005

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Réalisée pour le compte de
l'Office national de l'énergie

En collaboration avec
Gartner Lee Limited

Juin 2005

Référence : **GLL 50135**

Distribution :
6 Office national de l'énergie
3 Gartner Lee Limited

Avertissement

La présente évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières a été réalisée par Gartner Lee Limited à la suite d'un appel d'offres lancé par l'Office national de l'énergie. Les résultats qui y sont présentés reflètent avec exactitude les renseignements que nous avons recueillis dans le cadre d'entrevues menées auprès d'un échantillon représentatif de clients et de parties prenantes susceptibles d'interagir avec la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Les résultats comprennent également des renseignements obtenus auprès d'un échantillon représentatif d'employés de l'Office national de l'énergie qui font partie de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières ou qui interagissent avec elle.

Les conclusions et recommandations formulées dans le présent rapport représentent le point de vue de Gartner Lee Limited, fondé sur nos constatations et l'analyse des renseignements que nous avons recueillis. L'Office national de l'énergie est libre d'utiliser à son gré les renseignements figurant dans notre rapport.

Le 22 juin 2005

Monsieur Albert Fung
Gestionnaire
Vérification et évaluation
Office national de l'énergie
444, Septième Avenue S.-O.
Calgary (Alberta) T2P 0X8

**Objet : 50135 – Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production
dans les régions pionnières**

Monsieur,

Je suis heureux de vous transmettre le rapport définitif de l'évaluation que nous avons récemment effectuée au sujet de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières à l'Office national de l'énergie (ONÉ). Cette évaluation a été menée à la demande du Comité de vérification et d'évaluation de l'ONÉ dans le but d'évaluer les pratiques actuelles, de cerner les lacunes, de consolider les points forts et d'améliorer les résultats de cette fonction. Les résultats de notre évaluation, ainsi que nos constatations et recommandations, sont présentés conformément aux objectifs établis pour le projet et sont accompagnés de démarches suggérées pour donner suite à chaque recommandation.

Gartner Lee Limited remercie le gestionnaire de projet et les membres du Comité consultatif de l'ONÉ de leurs conseils et de leur précieuse assistance.

Veillez agréer, Monsieur, nos plus sincères salutations.

Le spécialiste principal de l'environnement/gestionnaire le projet,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Stewart', with a long horizontal stroke extending to the right.

Gordon G. Stewart, M. Sc.

GGS:ggs

Résumé

L'Office national de l'énergie (l'ONÉ) a retenu les services de Gartner Lee Limited à la suite d'un appel d'offres afin que la firme mène une évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières à l'ONÉ. Les objectifs de l'évaluation étaient les suivants :

- évaluer l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières;
- évaluer la capacité de la fonction de faire face à une hausse prévue de la charge de travail dans le cadre du processus actuel;
- cerner les lacunes dans les procédures et pratiques actuelles;
- formuler des recommandations précises dans un plan d'action global visant à améliorer la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

Plus de 50 personnes représentant des clients (soit l'industrie pétrolière et gazière), des parties prenantes (soit des représentants de gouvernements, d'organismes décisionnels et de parties intéressées) et des employés de l'ONÉ ont été appelées à répondre à une série modèle de questions élaborées d'après des mesures de rendement conçues pour ce projet. Les renseignements que nous avons recueillis lors des entrevues ont été analysés et forment la base de nos conclusions et recommandations.

En général, les clients et les employés de l'ONÉ considèrent que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières est efficiente et efficace, et qu'elle agit de manière impartiale. Les clients tiennent les employés de la fonction en haute estime et apprécient leur expertise ainsi que le professionnalisme avec lequel ils s'acquittent de leurs fonctions de réglementation dans les régions pionnières. Les parties prenantes des régions pionnières du Nord émettent des critiques à l'endroit de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, et à l'égard de l'ONÉ en général, jugeant qu'ils ne sont pas assez présents dans le Nord et qu'ils n'ont pas mis en oeuvre des programmes d'éducation et de sensibilisation qui préciseraient les responsabilités de l'ONÉ dans cette région. Les parties prenantes laissent entendre que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières devrait participer davantage aux processus décisionnels dans le Nord. À l'interne, les employés se disent généralement satisfaits de la façon dont la fonction s'acquitte de son rôle et de ses responsabilités. Selon eux, seuls quelques aspects pourraient être améliorés.

Nous formulons 12 recommandations en fonction des objectifs établis pour le projet, dont six d'entre elles s'adressent à l'ONÉ et visent ce qui suit :

- Présence accrue de l'ONÉ dans le Nord et les régions pionnières
- Certitude juridique et transfert des pouvoirs

- Améliorations des lois et règlements existants qui s'appliquent dans les régions pionnières du Nord
- Rationalisation du processus de traitement des demandes présentées aux termes de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures*
- Développement d'un esprit d'équipe à l'interne
- Conformité de l'industrie

Les six autres recommandations s'adressent à la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et visent ce qui suit :

- Amélioration des lignes directrices et des pratiques exemplaires
- Programmes d'éducation et de sensibilisation à l'intention des clients et des parties prenantes
- Protocole de Kyoto sur les émissions de gaz à effet de serre
- Processus décisionnels
- Gestion de l'information
- Maintien et renforcement de la capacité interne

Toutes nos recommandations sont accompagnées de suggestions qui pourraient faire partie d'un plan d'action visant à leur donner suite. Elles sont assorties d'une cote de priorité « élevée », « moyenne » ou « faible » afin d'indiquer le degré d'acceptation et de mise en oeuvre à leur attribuer.

Table des matières

Avertissement

Lettre d'envoi

Résumé

	Page
1. Introduction.....	1
1.1 Objectifs.....	1
1.2 Portée de l'évaluation.....	2
2. Aperçu de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.....	3
3. Méthode d'évaluation.....	5
3.1 Sources des données.....	8
3.2 Recherche de répondants potentiels.....	8
3.3 Analyse des données.....	9
4. Résultats.....	10
4.1 Questions quantitatives.....	10
4.1.1 Comparaison des résultats des entrevues menées à l'extérieur et à l'interne.....	11
4.1.1.1 Efficience et efficacité.....	11
4.1.1.2 Ouverture, transparence et impartialité.....	13
4.1.2 Résultats des entrevues menées à l'extérieur.....	15
4.1.2.1 Efficience et efficacité.....	15
4.1.2.2 Ouverture, transparence et impartialité.....	17
4.2 Questions qualitatives.....	18
4.2.1 Répondre aux besoins des clients et des parties prenantes.....	19
4.2.2 Objectifs et résultats clairement définis.....	20
4.2.3 Gestion judicieuse du rendement.....	21
4.2.4 Continuer d'être conforme au mandat de l'ONÉ.....	22
4.2.5 Pertinente et répond à un besoin véritable.....	23
4.2.6 Résultats non souhaités.....	24
4.2.7 Autres méthodes de prestation des services.....	24
4.2.8 Complément, double emploi, chevauchement, objectifs contraires à ceux d'autres programmes.....	24
5. Conclusions.....	25
5.1 Impressions au sujet de l'ONÉ.....	25
5.1.1 Représentants de l'ONÉ.....	25
5.1.2 Clients de l'extérieur.....	26
5.1.3 Parties prenantes de l'extérieur.....	26
5.2 Contexte opérationnel du Nord.....	27

5.2.1	Observations sur le contexte opérationnel du Nord et ses répercussions sur l'ONÉ et la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.....	30
6.	Recommandations et plans d'action suggérés.....	31
6.1	Recommandations visant l'ONÉ.....	31
6.2	Recommandations visant la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.....	38

Liste des figures

Figure 1.	Liens entre les grands secteurs d'enquête et les questions d'entrevue	7
-----------	---	---

Liste des tableaux

Tableau 1.	Pouvoirs de décision à l'égard des activités réglementées par l'ONÉ qui sont menées dans les régions pionnières.....	4
Tableau 2.	Nombre de personnes représentant des clients, des parties prenantes et des employés de l'ONÉ ayant participé au projet.....	9
Tableau 3.	Types des questions d'entrevue posées à l'interne et à l'extérieur.....	10

Liste des graphiques

Graphique 1.	Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières	12
Graphique 2.	Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières	12
Graphique 3.	Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'ouverture et de la transparence de la fonction Exploration et production	13
Graphique 4.	Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'équité procédurale dont fait preuve la fonction Exploration et production	14
Graphique 5.	Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.....	16
Graphique 6.	Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.....	16

Graphique 7. Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'ouverture et de la transparence de la fonction Exploration et production.....	17
Graphique 8. Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'impartialité dont fait preuve la fonction Exploration et production dans les régions pionnières	18

Annexes

- A. Questions d'entrevue pour l'ONÉ
- B. Questions d'entrevue destinées aux clients et parties prenantes de l'extérieur
- C. Clients, parties prenantes et membres du personnel qui ont participé aux entrevues

1. Introduction

L'Office national de l'énergie (l'ONÉ, l'Office) est un tribunal fédéral de réglementation indépendant ainsi qu'un tribunal d'archives créé en 1959. Les fonctions de l'Office consistent notamment à réglementer la construction et l'exploitation des pipelines interprovinciaux et internationaux ainsi que des lignes internationales de transport d'électricité et certaines lignes interprovinciales, à fixer des droits justes et raisonnables pour le transport pipelinier de ressort fédéral, à réglementer les exportations de pétrole, de gaz naturel, de liquides de gaz naturel et d'électricité, et à réglementer les activités pétrolières et gazières dans certaines terres du Canada.

La *Loi sur l'Office national de l'électricité* (Loi sur l'ONÉ) précise les responsabilités légales de l'Office, qui exerce en outre des attributions aux termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC), de la *Loi sur le pipe-line du Nord* (LPN) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH). La *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie* (LGRVM), qui s'applique dans la vallée du Mackenzie¹ (T.N.-O.) et la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE) lui confèrent également des responsabilités. Enfin, par suite de l'adoption de la *Loi sur les transports au Canada*, entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1996, l'Office a vu élargir son champ de compétence, qui comprend maintenant la réglementation des pipelines transportant des produits autres que le pétrole et le gaz naturel.

Le personnel de l'Équipe de la vérification et de l'évaluation est chargé d'effectuer des vérifications internes et des évaluations conformément à la Politique de vérification et d'évaluation de l'ONÉ. Ces vérifications et évaluations permettent à l'ONÉ de chercher des occasions d'améliorer son rendement, de favoriser l'acquisition du savoir et de susciter le changement. On s'attend que le niveau des activités pétrolières et gazières dans les régions pionnières réglementées par l'ONÉ et non visées par des accords, notamment les T.N.-O., augmentera considérablement dans un proche avenir. Le Comité de vérification et d'évaluation de l'ONÉ a donc estimé qu'il serait opportun de mener une évaluation indépendante de la fonction de l'Office chargée des activités d'exploration et de production dans les régions pionnières.

1.1 Objectifs

Les objectifs de la présente évaluation sont les suivants :

- évaluer l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières
- évaluer la capacité de la fonction de faire face à une hausse prévue de la charge de travail dans le cadre des processus actuels;
- cerner les lacunes dans les procédures et pratiques actuelles;

¹ Tel que le définit la LGRVM.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

- formuler des recommandations précises dans un plan d'action global visant à améliorer la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

1.2 Portée de l'évaluation

La fonction Exploration et production dans les régions pionnières ne possédait pas de mesures de rendement qui auraient pu servir à notre évaluation. Par conséquent, une partie des travaux que nous avons réalisés dans le cadre du présent projet a porté sur l'élaboration de mesures de rendement pertinentes. Nous avons ensuite procédé en deux étapes :

- **L'étape 1** visait essentiellement à comprendre la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et la façon dont elle exerce ses activités dans le contexte opérationnel de l'ONÉ, à élaborer un cadre d'analyse et à établir des mesures de rendement précises aux fins de notre évaluation.
- **L'étape 2** portait sur l'évaluation proprement dite, qui a été suivie d'une analyse et de la communication des résultats.

Nous avons rédigé deux rapports intérimaires intitulés *Plan de gestion du projet* et *Plan d'appréciation et d'évaluation* dans le cadre de ces deux étapes. Le *Plan de gestion du projet* visait à établir le cadre d'analyse global, ou le plan de travail détaillé, de l'évaluation, selon lequel le projet était divisé en neuf tâches distinctes devant se dérouler durant les deux étapes. Le cadre d'analyse renfermait des critères d'évaluation pertinents pour le projet, notamment :

- répondre aux besoins du personnel de l'ONÉ ainsi qu'à ceux des clients² et des parties prenantes³ de l'extérieur;
- disposer d'objectifs et de résultats à atteindre clairement définis;
- incarner des principes de mesure judicieuse du rendement, qui correspondent au mandat de l'Office;
- formuler des solutions de rechange pour l'atteinte des résultats.

Le *Plan d'appréciation et d'évaluation* exposait en détail la démarche et la méthodologie que prévoyait utiliser Gartner Lee, ainsi que les outils d'évaluation. Les deux plans, achevés durant l'étape 1, ont été approuvés par le chargé de projet et le Comité consultatif de l'ONÉ avant le début des travaux prévus à l'étape 2 et la fin du projet.

² Par **clients**, on entend ceux et celles qui doivent obtenir des autorisations réglementaires de l'ONÉ.

³ Par **parties prenantes**, on entend ceux et celles qui peuvent participer au processus de réglementation, mais qui ne cherchent pas à obtenir des autorisations réglementaires de l'ONÉ.

2. Aperçu de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

L'ONÉ est dirigé par un président qui exerce des fonctions quasi judiciaires et de gestion à titre de membre de l'Office et de premier dirigeant, respectivement. De plus, l'ONÉ compte un vice-président et jusqu'à concurrence de sept autres membres. Environ 310 employés, répartis dans cinq secteurs – Planification, politique et coordination; Produits; Demandes; Solutions intégrées; Opérations –, fournissent des conseils techniques ainsi que des services de soutien administratif et de réglementation à l'Office.

Le Secteur des opérations s'occupe de toutes les questions relatives à la sécurité, à l'environnement et à la sûreté pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONÉ, la LFH et la LOPC. À ce titre, il est chargé de mener des inspections et des vérifications en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement, de faire enquête sur les incidents, et de surveiller les procédures d'intervention en cas d'urgence. Le Secteur est aussi chargé de réglementer l'exploration, la mise en valeur et la production des hydrocarbures dans les régions pionnières non visées par des accords. Enfin, il lui incombe d'élaborer des règlements et des lignes directrices dans tous les domaines susmentionnés. Le Secteur des opérations est composé de quatre équipes : Vérification des pipelines; Vérification de la conformité – Exploitation; Vérification de la conformité – Construction; Exploration et production.

La fonction Exploration et production dans les régions pionnières veille à ce que l'ONÉ s'acquitte de son mandat et de ses responsabilités de réglementation dans les régions pionnières et à ce qu'il atteigne les buts et objectifs qu'il s'est fixés à cet égard (c.-à-d. dans son plan stratégique). Jusqu'à concurrence de dix-huit membres de l'Équipe Exploration et production, Secteur des opérations, se consacrent à cette tâche. Des équipes de leur secteur et d'autres secteurs de l'organisation les appuient au besoin. L'ONÉ, par l'intermédiaire de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, réglemente les aspects opérationnels des activités pétrolières et gazières menées dans les régions pionnières et les zones extracôtières du Canada non assujetties à un accord fédéral-provincial de cogestion. Il lui incombe notamment de réglementer les activités de surface et l'infrastructure aux termes de la LOPC, de réglementer les ressources souterraines aux termes de la LFH, et d'assurer la garde et la diffusion de renseignements sur les hydrocarbures des régions pionnières.

Les régions pionnières relevant de la compétence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières sont en mutation, ce qui nécessite une amélioration constante des services aux clients et parties prenantes. Certains changements qui ont eu lieu récemment dans les régions pionnières du Nord et qui touchent directement la fonction Exploration et production dans les régions pionnières se rapportent à la restructuration des pouvoirs à laquelle les accords de revendication au Nunavut et dans les T. N.-O.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

ont donné lieu. Cette restructuration a entraîné la modification des régimes d'évaluation environnementale et de réglementation qui s'appliquent dans ces régions et le transfert des responsabilités en matière de gestion des ressources pétrolières et gazières au gouvernement du Yukon. L'industrie subit aussi des changements. Les nouvelles technologies permettent de mieux comprendre les caractéristiques environnementales, socio-économiques et géophysiques des régions pionnières en plus de contribuer à rehausser les capacités d'exploration et de mise en valeur, le rendement ainsi que la conformité des sociétés exerçant des activités dans ces régions.

À l'heure actuelle, des activités pétrolières et gazières sont menées à Cameron Hills, à Fort Liard, dans la vallée du Mackenzie et dans certaines parties du delta du Mackenzie (T. N.-O.). On ne rapporte actuellement aucune activité au large de la côte Ouest du Canada, dans le golfe Saint-Laurent, dans le secteur de la baie d'Hudson ou au Nunavut.

Les pouvoirs de décision à l'égard des activités réglementées par l'ONÉ aux termes de la LOPC et de la LFH qui sont menées dans les régions pionnières incombent au délégué à l'exploitation, au délégué à la sécurité, et à l'ONÉ. Le tableau 1 décrit le pouvoir de chacun.

Tableau 1. Pouvoirs de décision à l'égard des activités réglementées par l'ONÉ qui sont menées dans les régions pionnières

Titulaire du pouvoir de décision	Description du pouvoir de décision
Délégué à l'exploitation	Décisions liées à la protection de l'environnement et à la conservation des ressources en pétrole et en gaz réglementées aux termes de la LOPC; décisions concernant l'environnement, prises aux termes de la LCÉE et de la LGRVM et faisant suite à des autorisations délivrées aux termes de la LOPC. L'ONÉ a confié une partie de ce pouvoir au délégué à l'exploitation.
Délégué à la sécurité	Décisions concernant des questions de sécurité prises aux termes de la LOPC.
ONÉ	Décisions concernant des questions réglementées aux termes de la LFH et de la LOPC, et décisions connexes touchant l'environnement, prises aux termes de la LCÉE et de la LGRVM. L'ONÉ a confié au délégué à l'exploitation une partie du pouvoir que lui confère la LOPC.

3. Méthode d'évaluation

Gartner Lee devait concevoir un plan de travail global pour le projet, ainsi qu'un plan d'appréciation et d'évaluation plus détaillé comportant des mesures de rendement bien définies. Le *Plan de gestion du projet* établissait le cadre global, ou le plan de travail détaillé, de l'évaluation de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ. Les travaux étaient divisés en neuf tâches distinctes devant se dérouler durant chaque étape du projet. Plus particulièrement, le *Plan de gestion du projet* :

- expliquait plus en détail les objectifs de chaque tâche;
- précisait les ressources qu'il fallait obtenir auprès de l'ONÉ pour que chaque tâche puisse être accomplie avec succès (c.-à-d. qui ou quoi);
- indiquait quand et comment ces ressources seraient employées (c.-à-d. comment nous prévoyions y accéder et les utiliser);
- exposait les résultats attendus par suite de l'utilisation de ces ressources (c.-à-d. nos attentes à leur égard);
- établissait clairement les dates de début et de fin de chaque activité dans un calendrier intégré;
- précisait les résultats que devait produire la réalisation de chaque tâche, mesurés contre les objectifs du projet.

Le *Plan d'appréciation et d'évaluation* exposait en détail nos démarche et méthodes, ainsi que les outils d'évaluation; notamment, il :

- cernait et confirmait les personnes et les organisations que nous interrogerions, à l'ONÉ et à l'extérieur de l'organisation;
- faisait état des questions d'entrevue/démarches visées pour les groupes de consultation, y compris les questions adaptées aux divers groupes de répondants (membres de l'Office, cadres de direction, chefs d'équipe et spécialistes techniques de l'ONÉ; clients et parties prenantes de l'extérieur);
- fournissait des précisions sur le cadre d'analyse et d'évaluation définitif;
- comportait l'ébauche de la table des matières du rapport d'évaluation.

Le *Plan d'appréciation et d'évaluation* précisait les grands secteurs d'enquête qui ont servi de mesures de rendement pour orienter l'évaluation de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ. Ces mesures s'appuyaient sur les objectifs du projet⁴, la Politique d'évaluation du Secrétariat

⁴ Demande de propositions de l'Office national de l'énergie n° 84084040213

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

du Conseil du Trésor du Canada⁵, et de récentes directives concernant l'évaluation des programmes et l'examen du secteur public⁶. Les grands secteurs d'enquête/mesures de rendement sont les suivants :

- La fonction/le programme répond-il aux besoins des parties prenantes à l'interne et à l'extérieur?
- Les objectifs et résultats prévus de la fonction/du programme sont-ils clairement définis?
- La fonction/le programme utilise-t-il des mesures de rendement judicieuses?
- La fonction/le programme est-il conforme au mandat de l'Office?
- La fonction/le programme est-il pertinent et répond-il à des besoins véritables?
- Obtient-on des résultats non souhaités?
- Utilise-t-on les moyens les plus efficaces et appropriés pour atteindre les objectifs de la fonction/du programme, comparativement à d'autres formules de conception et de prestation des services?
- De quelle façon et dans quelle mesure est-ce que la fonction/le programme complète d'autres programmes, fait double emploi, chevauche ou contredit les objectifs d'autres programmes?

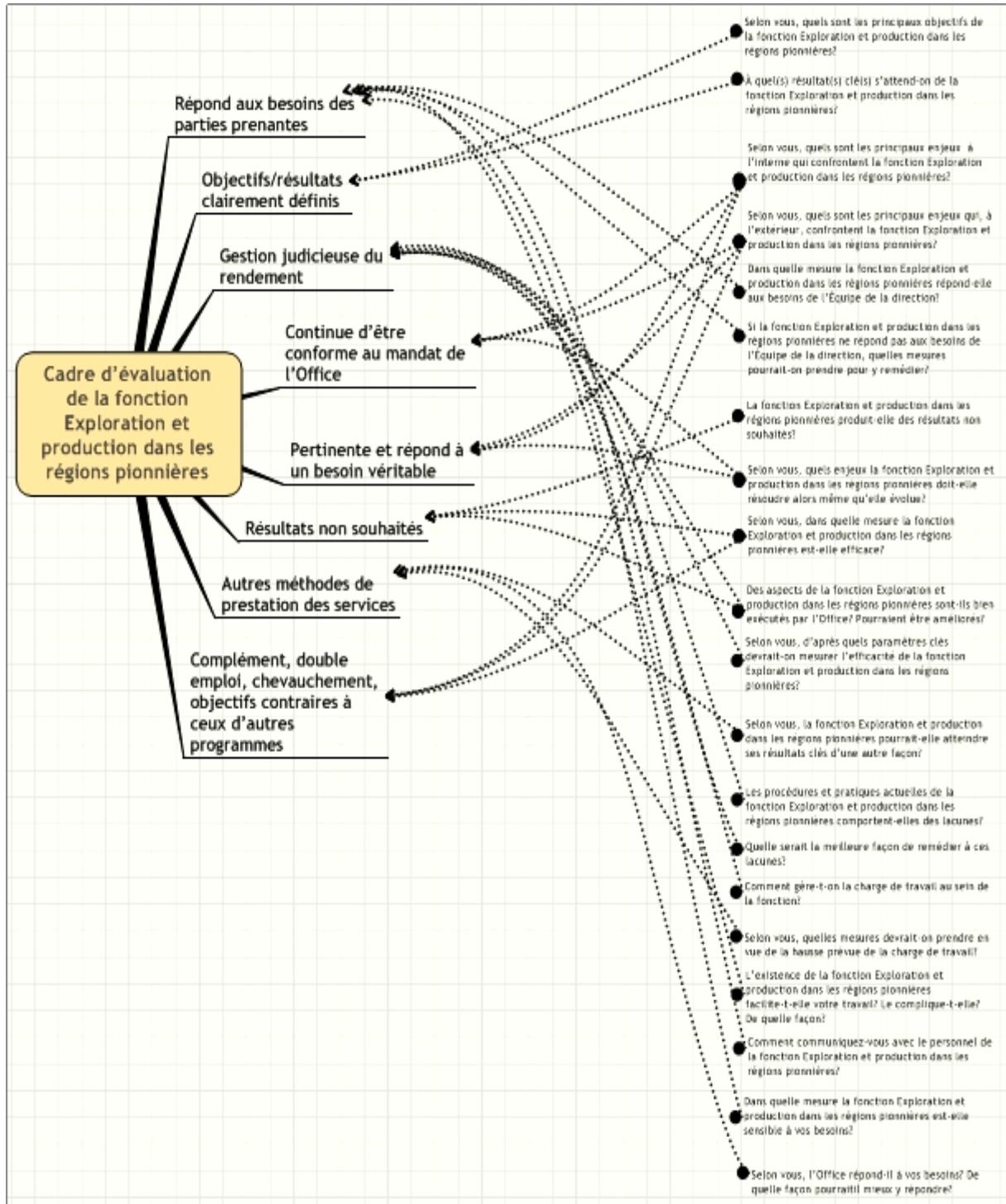
Nous avons ensuite élaboré des questions qualitatives et quantitatives aux fins des entrevues menées à l'interne, auprès du personnel de l'organisation (annexe A), et à l'extérieur, auprès des clients et parties prenantes de l'ONÉ (annexe B). La figure 1 illustre les liens entre les questions d'entrevue et les grands secteurs d'enquête.

⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Politique d'évaluation. 2001.

⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Renforcer la gestion du secteur public – Aperçu du plan d'action et des principales initiatives du gouvernement*. 2004

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Figure 1. Liens entre les grands secteurs d'enquête et les questions d'entrevue



3.1 Sources des données

Nous avons consulté diverses sources d'information afin de recueillir des renseignements de base sur la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et d'en établir la structure opérationnelle actuelle, ainsi que son efficacité et son efficacité au sein de l'ONÉ. Nous nous sommes également servis de sources de données additionnelles pour réunir les renseignements nécessaires à notre évaluation, dont :

- des documents fournis par l'ONÉ;
- des renseignements recueillis dans le site Web de l'ONÉ;
- des renseignements tirés de sites Web et de publications du gouvernement fédéral;
- de données recueillies dans le cadre d'ateliers, de groupes de consultations et/ou de rencontres individuelles ou en petits groupes avec des représentants de l'ONÉ;
- des entrevues menées auprès de clients et de parties prenantes de l'extérieur.

Afin d'être plus efficaces, avant les entrevues, nous avons distribué aux personnes qui seraient interrogées un guide expliquant le contexte et les raisons des entrevues ainsi que les questions qui leur seraient posées. Cela leur a permis de mieux se préparer et de formuler des réponses complètes à l'entrevue. Seules quelques personnes n'ont pas reçu le guide avant l'entrevue. Nous avons conçu deux guides distincts en fonction des questions d'entrevue, l'un pour les entrevues menées à l'interne et l'autre pour les clients et les parties prenantes de l'extérieur de l'ONÉ.

3.2 Recherche de répondants potentiels

Avec les conseils et l'aide du chargé de projet, des représentants de divers groupes de l'ONÉ ont été désignés et des entrevues organisées. Nous avons choisi un échantillon représentatif des divers secteurs techniques et de gestion de l'ONÉ qui font partie de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières ou qui interagissent avec elle. Nous nous sommes servis d'une liste de contacts externes établie par le chargé de projet et le Comité consultatif pour déterminer quels clients et parties prenantes de l'extérieur nous interrogerions. Des lettres, signées par le secrétaire de l'Office, ont été envoyées aux hauts représentants de divers clients et parties prenantes en vue de solliciter leur participation au projet. Ces derniers ont ensuite pris des arrangements pour que nous puissions interroger des membres appropriés de leur personnel. Dans quelques cas, des clients et parties prenantes ont refusé de participer, ou n'ont pas donné suite à nos nombreux messages et tentatives d'entrer en contact avec eux.

Le tableau 2 indique les groupes de clients, de parties prenantes et de représentants de l'Office auxquels nous avons demandé de participer à l'évaluation, ainsi que le nombre réel de répondants. L'annexe C renferme la liste complète des organisations clientes et parties prenantes que nous avons invitées à participer au projet.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Tableau 2. Nombre de personnes représentant les clients, les parties prenantes et les employés de l'ONÉ ayant participé au projet

Groupe	Type	Nombre réel de répondants
Clients	Producteurs de pétrole, sociétés pipelinières, sociétés de prospection sismique	25
Parties prenantes	Ministères fédéraux et territoriaux, offices d'aménagement territorial, groupes autochtones, associations de l'industrie	13
ONÉ	Membres, cadres de direction, services juridiques, chefs d'équipe, spécialistes techniques de l'Office	15

3.3 Analyse des données

L'information que nous avons rassemblée aux fins de l'évaluation et durant les entrevues consistait en des renseignements qualitatifs et des données quantitatives. Nous avons analysé les premiers au moyen de techniques d'analyse du contenu et les secondes par le truchement d'analyses statistiques (s'il y avait lieu). Des commentaires et des réponses formulés verbalement à la suite de questions précises sont au nombre des renseignements qualitatifs que nous avons recueillis. Les données qualitatives proviennent de réponses numériques découlant d'un système de mesure de la satisfaction, dont nous avons fait l'analyse en fonction du nombre d'entrevues menées auprès d'un certain nombre de personnes au sein de groupes cibles précis. Dans les cas où des renseignements qualitatifs nous ont été communiqués, nous avons tâché de consigner toutes les données pertinentes et de créer un registre des discussions.

4. Résultats

L'information recueillie aux fins de l'évaluation de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ comportait une combinaison de renseignements qualitatifs et de données quantitatives. Le tableau 3 indique lesquelles des questions d'entrevue posées à l'interne et à l'extérieur étaient qualitatives ou quantitatives.

Tableau 3. Types des questions d'entrevue posées à l'interne et à l'extérieur

Questions d'entrevue posées à l'interne	
Questions qualitatives	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14 et 15.
Questions quantitatives	4, 5, 11 et 13.
Questions d'entrevue posées à l'extérieur	
Questions qualitatives	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16 et 17.
Questions quantitatives	4, 11 et 13.

4.1 Questions quantitatives

Dans le cadre de l'évaluation de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ, nous avons posé un certain nombre de questions quantitatives. Ces questions ont porté sur :

- l'efficience et l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pour ce qui est de répondre aux besoins des clients et parties prenantes de l'extérieur et de ceux du personnel de l'ONÉ, de ses cadres de direction et des membres de l'Office;
- l'ouverture et la transparence dont fait preuve la fonction Exploration et production au moment de s'acquitter de ses responsabilités;
- l'équité procédurale dont fait preuve la fonction Exploration et production dans les régions pionnières au moment de s'acquitter de ses responsabilités.

Pour chaque sujet, nous avons demandé l'opinion des répondants selon une échelle de un à cinq, où un signifiait qu'ils étaient insatisfaits et cinq qu'ils étaient entièrement satisfaits. Dans tous les graphiques, l'axe des abscisses représente l'échelle d'évaluation allant de un à cinq. L'axe des ordonnées indique le pourcentage du nombre total de réponses à chaque question. Les pourcentages ont été calculés au prorata du nombre de réponses obtenues sur une échelle de 100. Les réponses sont celles formulées par chaque répondant et n'ont donc pas été regroupées en fonction d'un client (c.-à-d. une société réglementée), d'une partie prenante ou d'un groupe de représentants de l'ONÉ (c.-à-d. employés, cadres de direction ou membres de l'Office) particuliers. Le tableau 2 illustre le nombre total de répondants de chaque groupe (p. ex., client, partie prenante ou ONÉ). Dans certains cas, les répondants n'ont pas été en mesure de

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

répondre aux questions quantitatives, principalement du fait qu'elles avaient eu très peu de contacts avec la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

4.1.1 Comparaison des résultats des entrevues menées à l'extérieur et à l'interne

Dans cette section, nous comparons les résultats quantitatifs des entrevues menées à l'interne, à l'ONÉ, aux résultats combinés des entrevues menées auprès des clients et des parties prenantes de l'extérieur. Ces comparaisons visent à déterminer les différences de perception de l'efficacité, de l'efficacé, de l'ouverture, de la transparence et de l'impartialité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières constatées entre les répondants à l'interne (c.-à-d. comment les clients et les parties prenantes de l'extérieur perçoivent la fonction selon les employés, cadres de direction et membres de l'Office) et les répondants de l'extérieur (c.-à-d. comment les clients et les parties prenantes de l'extérieur perçoivent réellement cette fonction). Il faut noter que ces résultats illustrent uniquement des tendances générales, car nous n'en avons pas fait l'analyse statistique en raison du petit nombre de réponses quantitatives figurant dans les ensembles de données recueillies auprès des parties prenantes et de l'ONÉ.

4.1.1.1 Efficience et efficacité

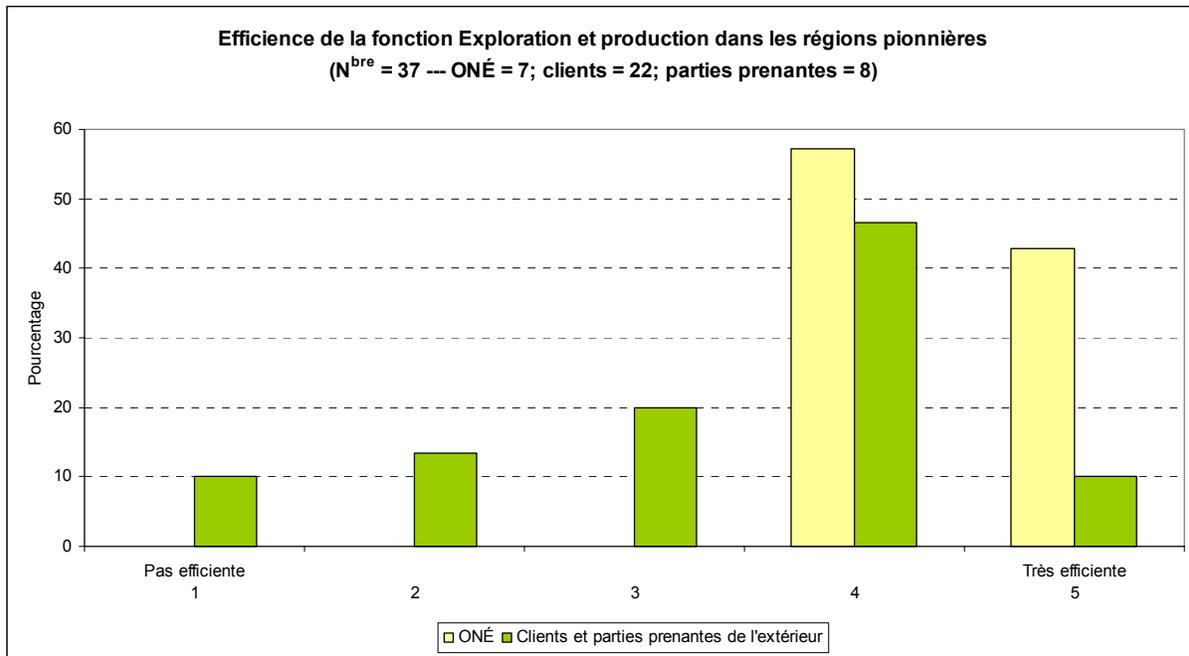
Nous avons demandé aux répondants de nous faire part de leur opinion à l'égard de l'efficience et de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pour ce qui est de répondre aux besoins des clients et parties prenantes de l'extérieur.

En règle générale, les répondants à l'interne jugent que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières est plus efficace que ne le font les clients et parties prenantes de l'extérieur. Le graphique 1 fait état des résultats.

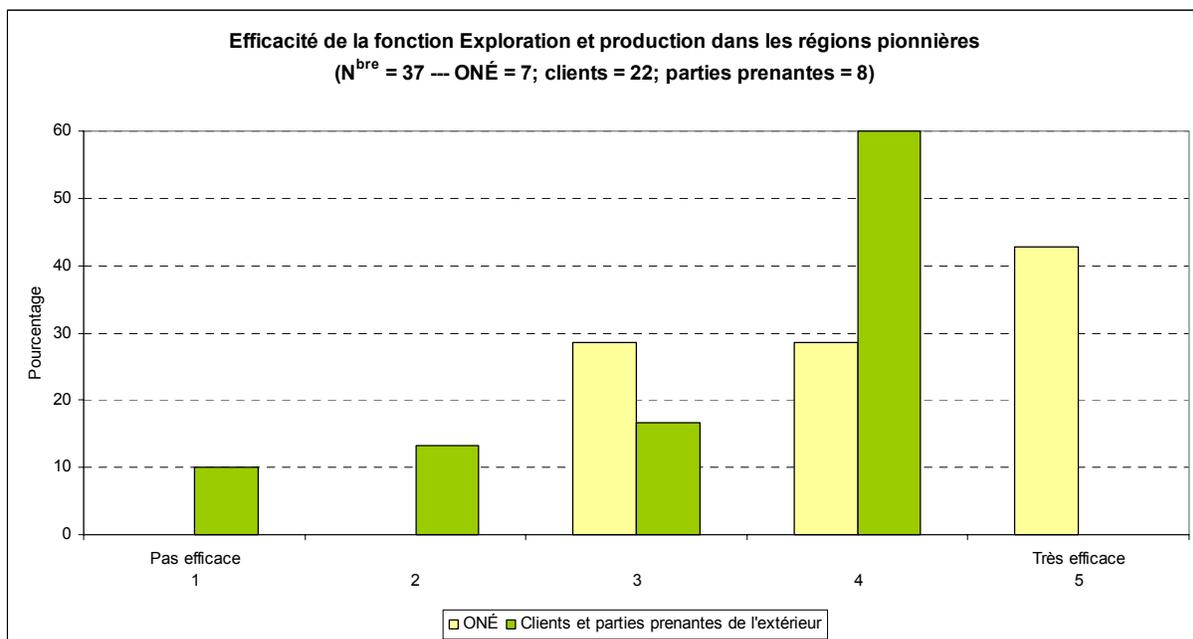
Les réponses des répondants à l'interne au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières vont de généralement efficace à très efficace (c.-à-d. des notes de 3 à 5), tandis que les répondants de l'extérieur voient surtout la fonction comme étant efficace (c.-à-d. que 60 % des répondants ont attribué une note de 4 à la fonction, et les 40 % restants lui ont donné une note allant de 1 à 3). Le graphique 2 fait état des résultats. Comme c'est le cas en ce qui concerne l'efficience, les répondants à l'interne jugent la fonction Exploration et production dans les régions pionnières plus efficace que ne le font les clients et les parties prenantes de l'extérieur.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Graphique 1. Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



Graphique 2. Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

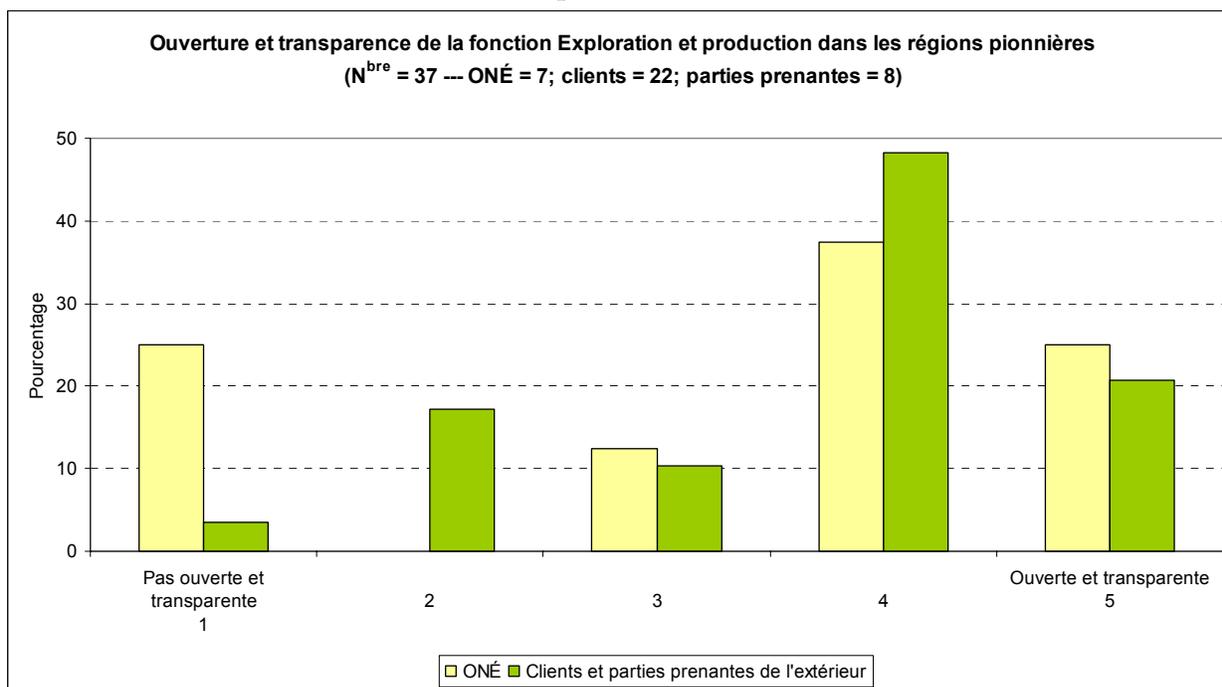
4.1.1.2 Ouverture, transparence et impartialité

Nous avons demandé aux répondants de nous faire part de leur opinion au sujet de l'ouverture, de la transparence et de l'impartialité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pour ce qui est de répondre aux besoins des clients et parties prenantes de l'extérieur.

Les répondants à l'interne estiment que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières est généralement moins ouverte et transparente dans l'exécution de ses obligations à l'égard des clients et parties prenantes de l'extérieur que ne le font ces derniers. Le graphique 3 fait état des résultats.

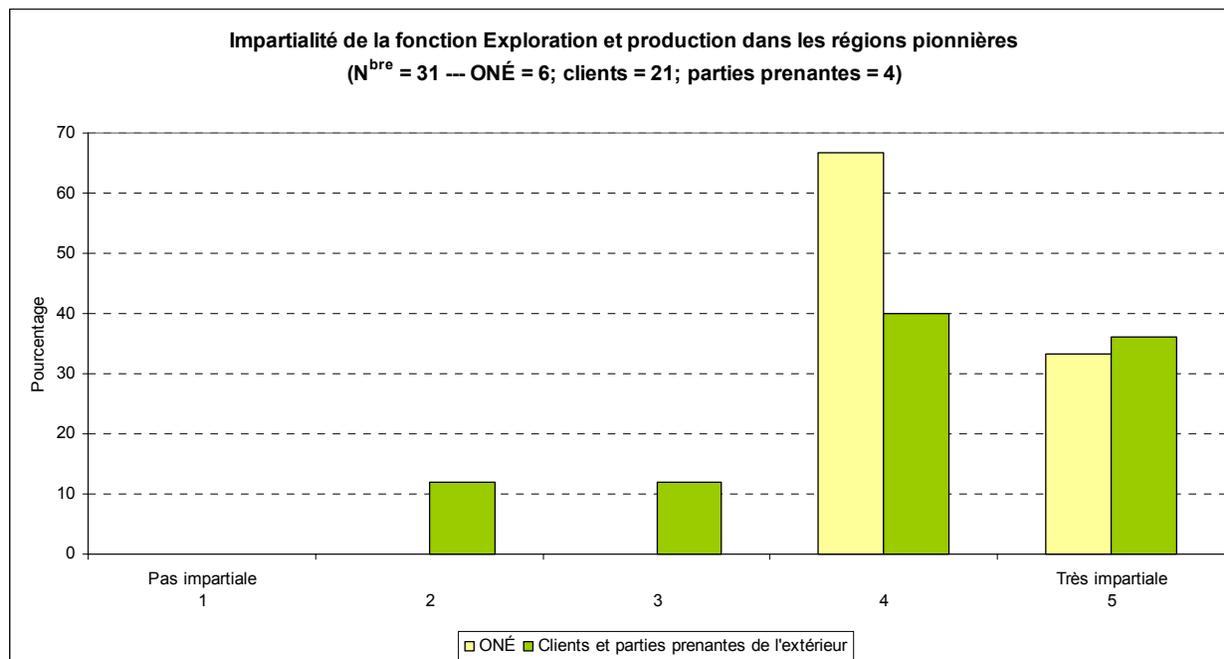
Les répondants à l'interne estiment que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières est légèrement plus impartiale en ce qui concerne la façon dont elle traite avec les clients et parties prenantes de l'extérieur que ne le font ces derniers. Le graphique 4 fait état des résultats.

Graphique 3. Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'ouverture et de la transparence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Graphique 4. Comparaison entre les réponses des répondants de l'extérieur et à l'interne au sujet de l'impartialité dont fait preuve la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



4.1.2 Résultats des entrevues menées à l'extérieur

Deux groupes distincts ont été interrogés à l'extérieur de l'ONÉ :

- des **clients**, soit des sociétés qui doivent obtenir des autorisations réglementaires auprès de l'ONÉ;
- des **parties prenantes**, soit des offices d'aménagement territorial, des ministères fédéraux et territoriaux et des associations de l'industrie susceptibles de participer aux processus de l'ONÉ dans les régions pionnières, ou d'être touchés par ces processus.

Dans cette section, nous analysons les résultats des entrevues menées à l'extérieur en vue de mieux comprendre les différences de tendances des résultats quantitatifs des entrevues menées auprès des clients et parties prenantes de l'extérieur. Ces comparaisons visent à déterminer les différences de perception de l'efficacité, de l'efficacite, de l'ouverture, de la transparence et de l'impartialite de la fonction Exploration et production dans les regions pionnieres constatees entre les clients et les parties prenantes de l'exterieur. Il faut noter que ces resultats illustrent uniquement des tendances generales, car nous n'en avons pas fait l'analyse statistique en raison du petit nombre de reponses quantitatives figurant dans l'ensemble de donnees recueillies aupres des parties prenantes.

Dans l'ensemble, en raison du petit nombre de reponses obtenues aupres des parties prenantes, seuls des enonces generaux peuvent etre formulees a l'egard des resultats.

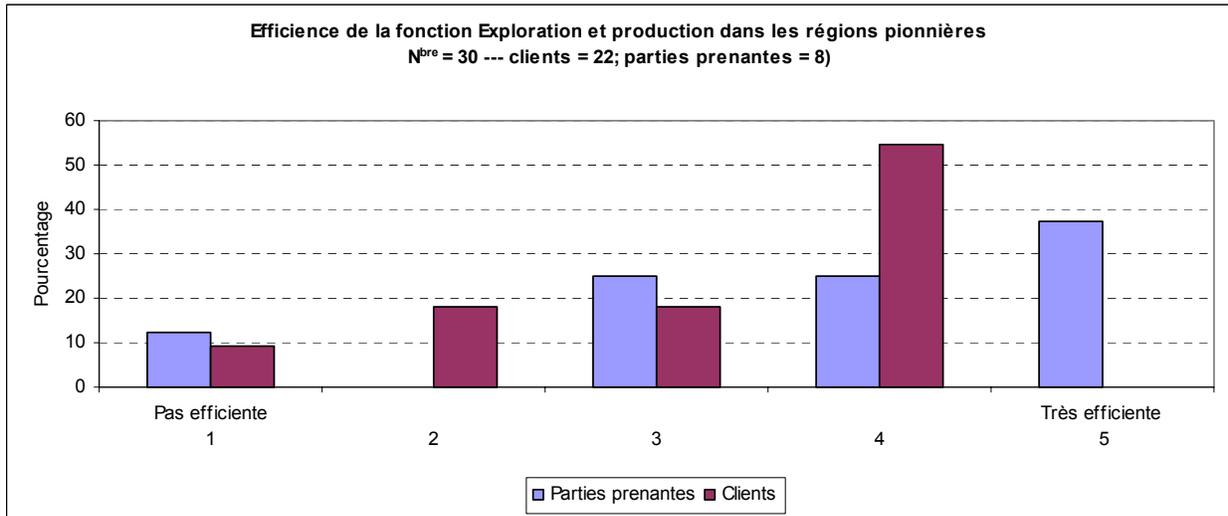
4.1.2.1 Efficience et efficacite

La majorite des clients interroges au sujet de l'efficience de la fonction Exploration et production dans les regions pionnieres estiment qu'elle est efficace (c.-a-d. que 54 % lui ont attribue une cote de 4). Environ 38 % des parties prenantes jugent que la fonction est tres efficace, et 50 % lui ont donne des cotes reparties egalement entre 3 et 4. Dans l'ensemble, une plus grande proportion de parties prenantes que de clients est d'avis que la fonction est plus efficace. Le graphique 5 fait etat des resultats.

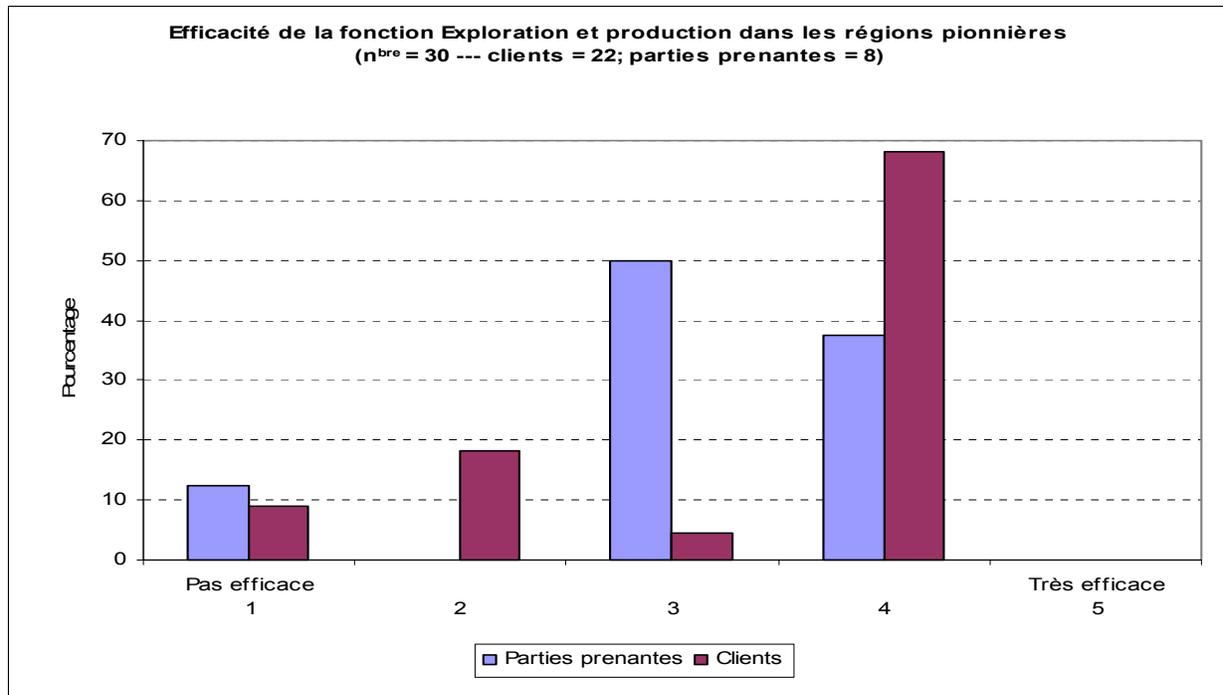
Pour ce qui concerne l'efficacite de la fonction, les clients lui attribuent une note legerelement plus haute que les parties prenantes. Le graphique 6 fait etat des resultats.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Graphique 5. Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



Graphique 6. Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



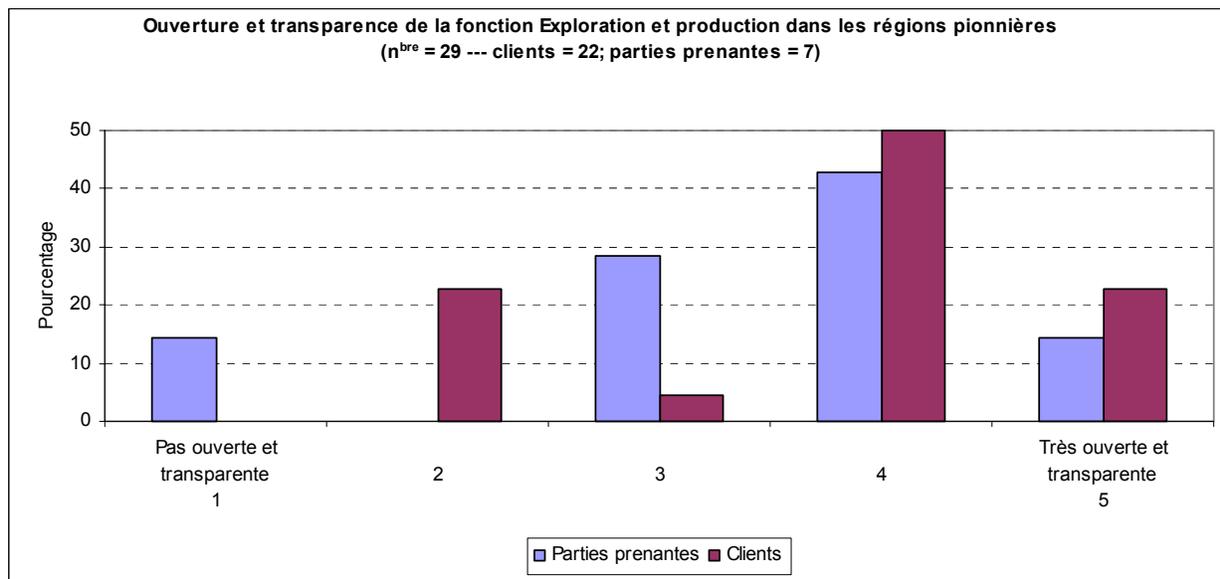
Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

4.1.2.2 Ouverture, transparence et impartialité

Une comparaison de la façon dont les clients et les parties prenantes perçoivent l'ouverture et la transparence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières révèle que les premiers lui attribuent dans l'ensemble une cote légèrement plus élevée que les secondes. Le graphique 7 illustre les résultats.

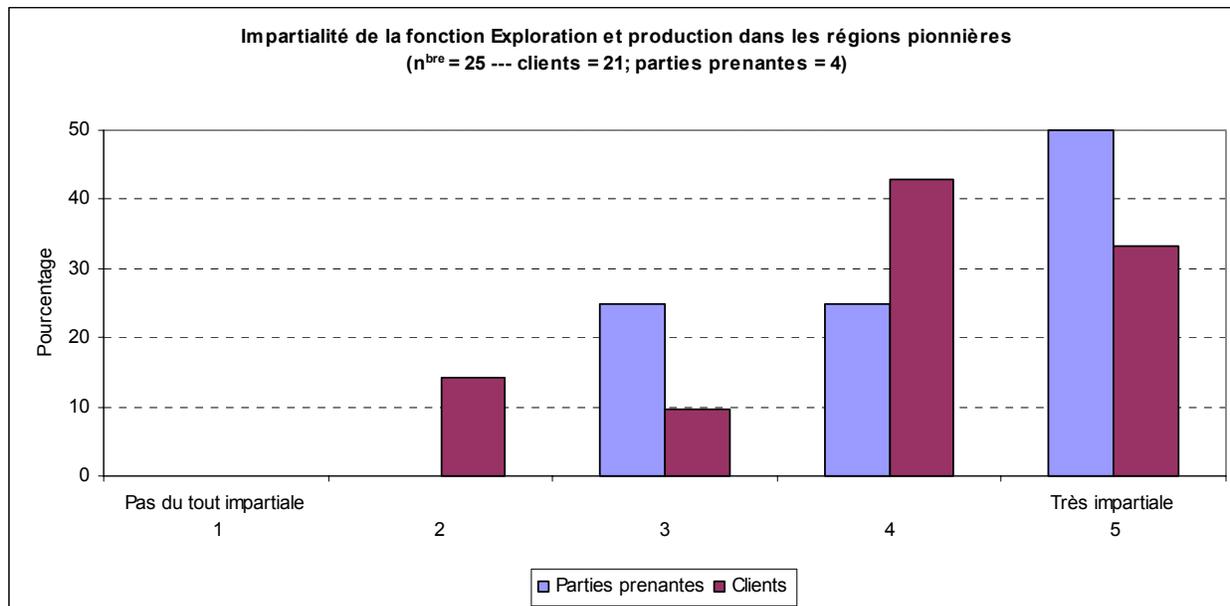
En règle générale, les clients et les parties prenantes ont une perception semblable de l'impartialité dont fait preuve la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, la majorité des notes allant de 3 à 5. Le graphique 8 illustre les résultats.

Graphique 7. Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'ouverture et de la transparence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Graphique 8. Comparaison entre les réponses des clients et des parties prenantes au sujet de l'impartialité dont fait preuve la fonction Exploration et production dans les régions pionnières



4.2 Questions qualitatives

Nous avons séparé en deux groupes les résultats qualitatifs des entrevues menées par téléphone et dans le cadre de rencontres individuelles ou de petites séances de groupe selon qu'elles étaient « à l'extérieur » ou à « l'interne ». Les personnes interrogées à l'extérieur représentent des clients et des parties prenantes et celles interrogées à l'interne des employés, des cadres de direction et des membres de l'Office. Les entrevues ont été menées suivant le guide distribué au préalable. Cependant, nombre des répondants ont formulé des réponses ouvertes comportant des renseignements qui chevauchaient un grand nombre de questions.

La présente section expose les constatations clés issues de l'analyse des résultats qualitatifs des entrevues. Nous les avons catégorisées en fonction des grands secteurs d'enquête établis dans le *Plan d'appréciation et d'évaluation*. En raison des réponses ouvertes à nombre de questions que nous avons posées et du chevauchement des grands secteurs d'enquête, certaines de nos constatations clés touchent parfois plus d'un grand secteur d'enquête. En pareil cas, les constatations clés sont associées au secteur d'enquête le plus approprié. Nous reproduisons aussi les observations de l'intervieweur à l'égard de chacune des constatations clés.

Il faut noter qu'un bon nombre des clients et parties prenantes interrogés par Gartner Lee ne font pas de distinction entre la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et l'ONÉ. En règle

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

générale, ils confondent les deux termes. Dans la mesure du possible, nous les utilisons correctement dans la présente section.

4.2.1 Répondre aux besoins des clients et des parties prenantes

Les lois et règlements administrés par la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ, de même que les lignes directrices et documents d'orientation connexes, doivent être révisés et actualisés régulièrement afin de refléter et de tenir compte non seulement de l'évolution informationnelle et technologique actuelle, mais aussi des améliorations et progrès réalisés au sein de l'industrie pétrolière et gazière.

En règle générale, les clients estiment que les dispositions de la LOPC et de la LFH ne suivent pas le rythme des innovations technologiques et des améliorations aux pratiques d'exploitation appuyées et mises en oeuvre par l'industrie. De préférence les lois et règlements, sinon à tout le moins les lignes directrices et documents d'orientation, devraient refléter ces changements et améliorations. Par exemple, certains clients sont d'avis qu'un processus de réglementation simplifié permettrait de prendre en compte les améliorations et les progrès réalisés dans l'industrie, qu'il exigerait moins d'effort et qu'il contribuerait à le rendre plus opportun. Un processus de réglementation simplifié semblable à celui qui est en place en Colombie-Britannique ou en Alberta, qui semble attribuer la responsabilité au demandeur, est l'approche qu'ils privilégient. Les clients laissent entendre que leurs méthodes d'exploitation sont responsables et durables, mais que les « processus de réglementation » de l'ONÉ ne semblent pas en tenir compte ou le reconnaître.

On devrait étudier et mettre en oeuvre d'autres méthodes et approches pour maintenir des échanges ouverts et plus constructifs entre le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et les clients durant les processus de demande et d'approbation, notamment les processus qui nécessitent une approche décisionnelle quasi judiciaire.

En règle générale, les clients estiment que les échanges directs avec le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières durant le processus de réglementation de la LOPC ont contribué à rendre ce processus plus efficient, efficace et opportun dans l'ensemble. Les clients qui sont familiers avec le processus de réglementation de la LFH qui régit les demandes de déclaration de découvertes importantes et de découvertes exploitables souhaitent être en mesure de communiquer aussi ouvertement durant ce processus. Cependant, ils semblent être conscients des questions de justice naturelle dont l'ONÉ doit tenir compte lors du processus de demande présentée aux termes de la LFH. Cette constatation met en lumière le besoin et les avantages de favoriser et de maintenir des relations personnelles et des communications ouvertes entre les clients et le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Tant les répondants de l'ONÉ que les clients accordent de la valeur à cette approche.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Être tenus au courant de l'état d'avancement du transfert des responsabilités en matière de gestion des activités liées à l'exploitation des ressources terrestres en pétrole et en gaz au gouvernement des T.N-O.

Nombre de clients et certaines parties prenantes qui entretiennent de bonnes relations de travail avec le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières considèrent que ses connaissances, son expertise et son expérience de l'industrie pétrolière et gazière sont considérables et qu'il contribue à faire le pont entre l'industrie et le gouvernement. Bien que le personnel de la fonction ne participe pas aux échanges sur le transfert des responsabilités, les clients (c.-à-d. l'industrie) et, dans une moindre mesure, un certain nombre de parties prenantes, comptent sur la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pour obtenir des renseignements sur les progrès du transfert. Les répondants disent souhaiter que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières offre son expertise au gouvernement et qu'elle lui transmette ses connaissances à l'égard de l'importance de l'industrie pétrolière et gazière dans les régions pionnières. Ils aimeraient aussi qu'elle insiste sur la nécessité de mettre en place un nouveau processus de gestion des ressources qui fonctionne aussi bien, sinon mieux, que le processus actuel.

Une tribune où l'on peut échanger de l'information, d'une manière qui protège les renseignements exclusifs et l'identité des exploitants, au sujet des questions qui ont posé problème à d'autres exploitants et des solutions retenues qui ont été fructueuses.

De nombreux clients se disent en faveur de l'établissement d'une tribune où la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pourrait fournir des renseignements sur les questions qui ont posé problème à d'autres exploitants et les solutions retenues qui ont été fructueuses. Nombre d'entre eux estiment que cela favoriserait une résolution plus efficace et plus économique de problèmes semblables/identiques qui confrontent d'autres exploitants. Ces échanges devraient avoir lieu dans un cadre où les renseignements exclusifs sont protégés. En d'autres termes, ils souhaitent discuter des problèmes et des solutions qui pourraient toucher tous les exploitants.

4.2.2 Objectifs et résultats clairement définis

Le traitement des demandes doit être effectué en temps opportun dans un cadre où les exigences sont claires et les résultats prévisibles.

De nombreux clients souhaitent que le processus de réglementation et les documents d'orientation y afférents soient plus clairs. Certains d'entre eux estiment que les activités extracôtières et terrestres doivent être réglementées séparément. D'autres clients considèrent que des règlements ou des exigences stipulées sont ambigus et donnent lieu à diverses interprétations selon les régions consultées, ou entre ces dernières et le demandeur. La plupart des clients se soucient également des délais dans le processus de réglementation,

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

notamment dans le Nord, où les exigences pluri-gouvernementales ont tendance à ralentir le processus, à faire double emploi et à créer des problèmes d'efficacité.

Actualiser les règlements applicables aux activités d'exploitation du pétrole et du gaz dans les zones extracôtières.

Les clients qui exercent des activités dans les régions pionnières extracôtières souhaitent que ces activités soient assujetties à des règlements distincts, qui sont parfois rigoureux en raison du risque plus élevé d'effets sur les zones extracôtières. Cependant, de nombreux clients ont également souligné qu'il y avait lieu de rationaliser le processus de réglementation des activités terrestres (principalement le processus de la LOPC).

Réviser et moderniser la LFH et ses règlements d'application afin qu'ils tiennent compte de l'évolution actuelle du secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière dans les régions pionnières.

Les clients qui sont familiers avec le processus de réglementation de la LFH indiquent que la loi et les règlements y afférents sont dépassés et ne tiennent pas compte adéquatement de l'évolution du secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière. Nombreux sont ceux qui estiment qu'il est nécessaire de simplifier les règlements en vue d'une plus grande efficacité et efficaciaité, et pour tenir compte de l'évolution actuelle de l'industrie pétrolière et gazière dans les régions pionnières.

4.2.3 Gestion judiciaire du rendement

Autre modèle de prestation de services réglementaires et de processus décisionnel pour la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

De nombreux clients se disent préoccupés par le fait qu'en raison du niveau d'activité actuel dans les régions pionnières, la fonction Exploration et production dans les régions pionnières semble fonctionner à plein rendement, ou près de l'être, et qu'elle ne serait pas en mesure de gérer efficacement une hausse de la charge de travail. Maintenir l'efficacité, la rapidité et la certitude des processus de réglementation et d'inspection pour que les clients puissent se prévaloir du créneau saisonnier d'activités dans le Nord en est un exemple. Même si les processus de réglementation étaient simplifiés en vue d'améliorer les délais et la certitude, selon eux, une augmentation marquée de la charge de travail occasionnerait quand même des pressions pour le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

La perte du « savoir » au sein de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières ainsi qu'au sein de l'industrie en ce qui concerne le maintien et le raffermissement des relations de travail entre les deux parties, et pour ce qui est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la réglementation, des activités d'exploitation et de la conformité dans les régions pionnières.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Les représentants de l'ONÉ et les clients se soucient de la perte de savoir qui pourrait résulter du départ d'employés, pour la retraite ou un changement d'emploi. Les premiers se soucient de maintenir leur expertise et leurs contacts avec l'industrie, tandis que les seconds s'inquiètent du fait que des employés qui ont l'habitude de traiter avec la fonction Exploration et production dans les régions pionnières partent et sont remplacés par des personnes inexpérimentées. En fait, les deux parties doivent reprendre à zéro pour ce qui est d'établir des relations de travail et de rassembler des connaissances.

Élaborer des politiques ou des procédures qui aideraient le personnel à faire observer les règlements et pratiques exemplaires auprès des contrevenants (c.-à-d. les exploitants), et cela sans pénaliser les clients qui s'y conforment

Plusieurs employés de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières souhaitent que soit mis en oeuvre un système de suivi interne qui les aiderait à repérer les clients qui ne déposent pas les renseignements requis (c.-à-d. qui ne respectent pas les exigences d'information) et/ou qui enfreignent les règlements. Ainsi, ils pourraient repérer ceux qui présentent un grand risque de non-conformité et s'attaquer proactivement aux problèmes avant qu'ils ne donnent lieu à des situations de non-conformité. Dans la plupart des cas, ces situations sont le fait d'exploitants inexpérimentés. Dans certains cas, lorsque des clients ne soumettent pas les renseignements requis pour un puits (c.-à-d. aux termes de la LOPC) et qu'ils présentent ultérieurement une demande aux termes de la LFH pour ce puits, cela suscite des problèmes, car nombre de ces renseignements ont alors disparu ou ont été égarés.

Autoriser le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières à travailler d'une manière plus efficace et efficiente.

Plusieurs membres du personnel de la fonction disent se sentir isolés au sein de la structure globale de l'ONÉ et affirment que les autres secteurs de l'ONÉ sont peu familiers avec cette fonction. Au sein même du secteur, certains se préoccupent du fait que des initiatives visant à rehausser l'efficacité opérationnelle ont été amorcées par le passé, mais qu'elles semblent s'être terminées en queue de poisson ou ne pas avoir produit de résultats. La plupart des employés se disent satisfaits de leur emploi, estimant qu'il existe des possibilités d'amélioration, mais sans trop savoir comment s'y prendre.

4.2.4 Continuer d'être conforme au mandat de l'ONÉ

Établir et maintenir une présence plus visible dans les régions pionnières du Nord, jouer un rôle plus proactif dans l'administration des règlements dans le Nord et participer plus directement aux processus d'évaluation environnementale et de réglementation dans ces régions.

Presque toutes les parties prenantes dans le Nord se disent préoccupées de l'absence de l'ONÉ ou de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières dans leur région. Dans ces régions nordiques, les décideurs estiment qu'il serait avantageux et utile qu'un représentant de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières soit présent aux audiences portant sur des activités

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

pétrolières et gazières (que ce soit dans le cadre d'une évaluation environnementale ou d'un processus de réglementation).

D'autres parties prenantes dans le Nord veulent en savoir davantage au sujet de l'ONÉ en général, et de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières en particulier, y compris les responsabilités de l'Office à l'égard du Nord. La façon dont les échanges d'information se font et dont les décisions sont prises dans le Nord exige généralement une présence physique dans les collectivités et lors des réunions, ainsi que des communications ouvertes. Les clients n'ont pas indiqué qu'il était nécessaire pour la fonction Exploration et production dans les régions pionnières d'accroître sa présence dans le Nord, mais certains d'entre eux soulignent qu'une meilleure compréhension du rôle de l'ONÉ parmi les gens du Nord contribuerait à faciliter les processus d'évaluation et de réglementation.

4.2.5 Pertinente et répond à un besoin véritable

Système électronique de dépôt et de recherche documentaire de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

De nombreux clients disent privilégier un échange électronique de renseignements, ce qui comprendrait la mise à niveau de l'accès à l'information et des capacités de recherche documentaire au Bureau d'information sur les terres domaniales. Presque tous les clients sont en faveur de l'adoption d'un processus de demande entièrement informatisé. On souhaiterait aussi que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières examine toutes les exigences d'information énoncées dans les règlements et s'assure que des options acceptables soient offertes lorsque les moyens de communication habituels ne fonctionnent pas, notamment pour les clients exerçant des activités dans des régions éloignées du Nord.

Élaborer continuellement des pratiques exemplaires d'avant-garde pour les activités d'exploration, de production et de transport pétroliers et gaziers dans les régions pionnières.

De nombreux clients souhaitent que la fonction Production et exploration dans les régions pionnières élabore et maintienne des pratiques de réglementation exemplaires ainsi que des lignes directrices connexes d'avant-garde. Ils soulignent qu'elles devraient prendre appui sur les structures similaires que les Offices fédéral-provincial des hydrocarbures extracôtiers ont mises en place sur la côte Est.

Collaborer en vue de satisfaire aux exigences du Protocole de Kyoto.

Nombre de clients souhaitent collaborer avec la fonction Exploration et production dans les régions pionnières en vue d'élaborer des stratégies et des cibles acceptables pour l'industrie et répondre ainsi aux exigences liées au Protocole de Kyoto. Certains clients sont d'avis qu'il est possible que le gouvernement impose des exigences que l'industrie pourrait ou estimerait ne pas être en mesure de satisfaire. Les clients

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

respectent énormément l'expertise et les connaissances du personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, et n'hésiteraient pas à demander son aide et ses conseils à cet égard.

4.2.6 Résultats non souhaités

Réexaminer la pratique qui consiste à communiquer publiquement, après un laps de temps, des renseignements géophysiques et géologiques fournis par les clients durant le processus de réglementation.

Certains clients affirment qu'il n'est pas utile de rendre ces renseignements publics et que cette pratique est peut-être devenue désuète du fait que le contexte et la cadence de développement dans le Nord ont changé depuis la mise en vigueur de la législation pertinente, qui ne semble comporter aucune disposition à cet égard; il s'agirait plutôt d'une décision entièrement arbitraire de la part du délégué à l'exploitation.

4.2.7 Autres méthodes de prestation des services

Jouer un rôle d'« intendance » auprès des clients et parties prenantes exerçant des activités pétrolières et gazières dans les régions pionnières.

De nombreux clients soulignent le talent, l'expérience et l'expertise qui résident au sein de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, et le grand respect que lui voue l'industrie. Compte tenu de cela, certains clients estiment que la fonction devrait prendre un rôle d'« intendance » à l'égard des activités pétrolières et gazières menées dans les régions pionnières, allant même jusqu'à dire qu'elle pourrait jouer un rôle de porte-parole de l'industrie (dans une mesure limitée, principalement pour ce qui concerne la technologie et les questions socio-économiques). Dans un sens général, cela ne fait pas partie du mandat de l'ONÉ; cependant, dans un contexte d'évaluation des répercussions environnementales (ÉRE), la fonction Exploration et production dans les régions pionnières doit examiner certains éléments conformément à ce qu'exige la législation sur l'ÉRE applicable, y compris les répercussions socio-économiques.

4.2.8 Complément, double emploi, chevauchement, objectifs contraires à ceux d'autres programmes

Organiser des programmes d'éducation et de sensibilisation à l'intention des clients et des parties prenantes.

Les clients et les parties prenantes soulignent que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières doit améliorer les programmes d'éducation et de sensibilisation qu'elle leur destine, pour qu'ils comprennent les responsabilités et le mandat de l'ONÉ

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Établir et maintenir une présence plus visible dans les régions pionnières du Nord, et participer plus directement aux processus d'évaluation environnementale et de réglementation dans ces régions.

Nombre de parties prenantes dans le Nord ignorent en quoi consiste généralement le rôle de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Certaines parties prenantes, tels les offices d'examen des répercussions environnementales et les organismes de réglementation du Nord, ont une idée générale du mandat de l'ONÉ, mais ne peuvent circonscrire le rôle particulier de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières ou ses responsabilités à cet égard. Même certains ministères fédéraux sont incertains du rôle particulier que joue cette fonction.

Dans un contexte pluri-gouvernemental, cela signifie que certains organismes, dans le cadre de leurs processus décisionnels, peuvent rendre des décisions en matière d'évaluations environnementales et de réglementation concernant des demandes liées au pétrole et au gaz sans posséder de renseignements techniques précis qu'ils auraient pu obtenir facilement auprès de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Une meilleure compréhension dans le Nord des rôles et responsabilités de cette fonction, conjuguée à la participation de spécialistes de l'ONÉ aux processus décisionnels, contribuerait à améliorer les processus décisionnels dans cette région. En bout de ligne, cela concourrait aussi à améliorer le fonctionnement de la fonction dans ces régions.

5. Conclusions

5.1 Impressions au sujet de l'ONÉ

Les impressions et perceptions générales au sujet de l'ONÉ et de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières qui ont été recueillies durant les entrevues sont résumées en fonction des trois groupes interrogés.

5.1.1 Représentants de l'ONÉ

Ce groupe constitue un échantillon représentatif de tous les niveaux au sein de l'ONÉ, dont des employés qui accomplissent les tâches quotidiennes liées à la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, des chefs d'équipe, des cadres de direction et des membres de l'Office. Nous avons aussi mené des entrevues auprès d'employés qui fournissent des services spécialisés (c.-à-d. des services juridiques).

Les cadres supérieurs de divers niveaux, cadres de direction et membres de l'Office estiment tous que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières s'acquitte bien de ses tâches à l'interne et

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

qu'elle fournit un niveau de service acceptable aux clients et parties prenantes de l'extérieur. Certains remarquent que plus d'efforts pourraient être déployés pour rehausser le profil de l'ONÉ dans le Nord, mais que la présence actuelle de l'Office est probablement adéquate par rapport au taux d'activité actuel dans cette région.

Parmi les employés de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, nous notons un sentiment général d'isolement à l'intérieur de la structure de l'ONÉ, ainsi qu'un certain degré d'incertitude à l'égard du roulement de personnel à venir au sein de la fonction. Tous les employés que nous avons interrogés affirment qu'ils ont beaucoup d'intérêt pour leur emploi et s'en disent très satisfaits. Ils estiment aussi qu'ils fournissent des services utiles tant à l'interne qu'aux clients et parties prenantes de l'extérieur. En règle générale, pour ce qui concerne la charge de travail, les employés considèrent que l'équipe fonctionne à plein régime ou presque.

5.1.2 Clients de l'extérieur

Ce groupe est représentatif de la gamme complète des activités pétrolières et gazières en amont réglementées par l'ONÉ dans les régions pionnières. Il s'agit du groupe le plus important que nous avons interrogé. Presque tous les clients qui ont participé aux entrevues manifestent énormément de respect pour la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Ce respect a été gagné principalement grâce aux relations personnelles et aux interactions régulières dans le cadre des processus de réglementation. Dans la plupart des cas, l'ONÉ est perçu comme un conseiller de confiance, et cela même dans des domaines qui ne semblent pas relever de sa compétence. Par exemple, ils souhaitent que l'ONÉ joue un rôle à l'égard du Protocole de Kyoto et de la promotion de la mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières, et qu'il demeure un chef de file de plus en plus engagé dans le Nord. La plupart des clients sont aussi conscients du champ d'action limité de l'ONÉ en ce qui concerne les questions de réglementation intergouvernementales et acceptent cette réalité.

Les clients moins favorables à l'égard de l'ONÉ semblent avoir acquis ces sentiments à la suite de leur expérience directe des processus de réglementation de l'Office : soit qu'une décision n'a pas été rendue en leur faveur, soit qu'ils perçoivent les processus réglementaires de l'ONÉ comme étant très bureaucratiques, lourds et inefficaces. Certains de ces clients se disent aussi frustrés par le fait que bien qu'ils estiment avoir satisfait les exigences, les résultats finals attendus ne se sont pas matérialisés. Dans ces cas, il semble que peu ou pas de liens personnels n'aient été noués par les clients avec le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

5.1.3 Parties prenantes de l'extérieur

Il s'agit du groupe le plus diversifié. Il est constitué de représentants des ministères territoriaux et fédéraux, des offices d'aménagement territorial, des groupes autochtones et des associations de l'industrie. Ce groupe est aussi le plus représentatif des parties prenantes du Nord.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Ces dernières s'entendent toutes pour dire que l'ONÉ doit rehausser son profil dans le Nord et participer directement et en personne aux processus d'évaluation environnementale et de réglementation mis en oeuvre dans le Nord. Nombreuses sont les parties prenantes qui connaissent peu l'ONÉ et qui ignorent quelles sont ses responsabilités à l'égard des activités pétrolières et gazières dans le Nord. En règle générale, ayant peu travaillé avec l'ONÉ, la plupart des parties prenantes avaient peu de renseignements à fournir. En outre, la plupart d'entre elles s'opposent farouchement à l'emploi du terme « région pionnière » pour désigner le Nord. Elles estiment ce terme dépassé, car elles ne considèrent pas le Nord comme une « région pionnière ».

5.2 Contexte opérationnel du Nord

À la suite des entrevues que nous avons menées, nous nous sommes rendu compte que la façon dont les processus de consultation et de prise de décision fonctionnent dans un contexte nordique, et les outils nécessaires à l'exécution efficace et efficiente de ces processus, sont peu reconnus ou mal compris dans certains cas. Nombre des constatations clés de notre évaluation et des recommandations en résultant n'ont du sens que dans un contexte nordique, et pourraient être facilement rejetées dans le contexte opérationnel du Sud. L'analyse ci-dessous fournit un aperçu du contexte opérationnel nordique tel qu'il existe aujourd'hui.

L'environnement social, culturel et politique des T.N.-O. est l'un des plus complexes et diversifiés du Canada. Malgré sa population peu nombreuse (un peu plus de 41 000 habitants) en regard de sa superficie (1 171 918 km²), la dynamique sociale ainsi que l'ensemble des interrelations politiques et institutionnelles sont uniques du point de vue de leur structure, de leur forme et de leur fonctionnement. Les habitants du Nord semblent être prêts à remettre en question les structures gouvernementales et à s'interroger sur la pertinence d'institutions créées ailleurs en ce qui a trait à leurs circonstances et besoins particuliers. Ainsi donc, les T.N.-O. ont mis en place des structures coordonnées et ont adopté des méthodes de gestion unifiée de l'environnement, qui, en bout de ligne, ont été concrétisées dans des accords de revendication et, dans le cas de la vallée du Mackenzie, inscrites dans la loi avec l'adoption de la *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie* (LGRVM).

Les revendications territoriales ont été réglées comme suit dans les T.N.-O. :

- Région désignée des Inuvialuit, Convention définitive des Inuvialuit (CDI), 1984;
- Région désignée des Gwich'in, Entente sur la revendication territoriale globale des Gwich'in, 1992;
- Région désignée du Sahtu, Entente sur la revendication territoriale globale des Dénés et Métis du Sahtu, 1993;
- Région visée par les revendications territoriales des Tlicho, Accord tlicho, 2003.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Toutes les revendications territoriales réglées dans la vallée du Mackenzie (c.-à-d. les trois dernières susmentionnées) sont fondées sur des structures unifiées de gestion des ressources similaire qui prennent en compte l'aménagement territorial, l'évaluation des répercussions environnementales (ÉRE) et la réglementation des terres et des eaux. La gestion unifiée des ressources repose sur la théorie de base suivante : des paramètres environnementaux, énoncés dans des plans d'aménagement territorial, établissent des seuils de changement environnemental; ensuite, le processus d'ÉRE permet d'évaluer les projets en regard de ces seuils; enfin, le processus de réglementation permet d'en gérer les répercussion selon des lignes directrices établies. Cette façon de gérer l'environnement permet de cerner les incidences cumulatives en renvoyant au processus d'aménagement territorial. Les offices de « gestion unifiée », soit l'Office gwich'in d'aménagement territorial, l'Office d'aménagement territorial du Sahtu, l'Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie, l'Office gwich'in des terres et des eaux, l'Office des terres et des eaux du Sahtu et l'Office des terres et des eaux de la vallée du Mackenzie sont chargés de mettre en oeuvre le processus unifié de gestion des ressources dans la vallée du Mackenzie. La LGRVM renferme aussi des dispositions à l'égard de la surveillance des effets cumulatifs. La région désignée des Inuvialuit suit une démarche différente.

La région désignée des Inuvialuit (RDI) compte aussi des organismes d'évaluation des répercussions environnementales, à savoir le Comité d'étude des répercussions environnementales des Inuvialuit (CÉREI) et l'Office d'examen des répercussions environnementales (OERE). Les collectivités voient à l'aménagement territorial et élaborent des plans de conservation de la collectivité qui comprennent des systèmes de classification allant de « A » à « E » : « A » équivalant aux secteurs où le développement est autorisé et « E » aux secteurs où il est le plus restreint. (p. ex., dans les parcs nationaux). Ces plans de conservation sont non exécutoires, mais les organismes d'ÉRE les prennent au sérieux et l'industrie s'y conforme volontairement. Enfin, la réglementation des terres et des eaux continue de relever d'Affaires indiennes et du Nord Canada. Bien que similaire, il s'agit d'une approche globale moins unifiée que celle adoptée dans le cadre d'accords de revendication conclus ultérieurement dans la vallée du Mackenzie. Une des lacunes de cette approche concerne la surveillance des incidences cumulatives et l'examen de ces incidences suivant une démarche régionale. L'accord de revendication ne comporte aucune exigence à cette égard. Les organismes d'ÉRE réagissent partiellement aux préoccupations que suscitent les incidences cumulatives en exigeant que les rapports d'évaluation comportent une analyse de ces incidences. De plus, deux processus d'ÉRE s'appliquent dans la RDI, l'un aux termes de la CDI, par le truchement du CÉREI et de l'OERE, l'autre suivant la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE), qui impose cette obligation supplémentaire aux ministères fédéraux. Répondre à ces deux exigences dans la RDI peut rendre le processus plus complexe pour l'industrie, mais il semble que les diverses parties soient parvenues à mettre au point un processus relativement acceptable pour s'y conformer.

Pour ce qui concerne le Yukon, en 1993, le Canada, le gouvernement du Yukon et le Conseil des Indiens du Yukon ont conclu un Accord-cadre définitif qui établit les règles de base selon lesquelles les accords

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

définitifs et ententes d'autonomie gouvernementale seront négociés avec les Premières nations du Yukon. À ce jour, neuf de ces dernières ont ratifié des accords. Le 1^{er} avril 2003, la responsabilité de gérer la plupart des terres publiques fédérales a été transférée au gouvernement du Yukon. Le gouvernement du Yukon effectuera l'évaluation des impacts environnementaux et socio-économiques des projets proposés aux termes de la *Loi sur l'Évaluation environnementale et socioéconomique au Yukon*. Jusqu'à ce que cette dernière entre en vigueur, la *Loi sur l'évaluation environnementale* est le texte législatif qui s'applique. La responsabilité de la gestion des eaux a également été transférée au gouvernement du Yukon, la Water Resources Branch administrant maintenant les politiques, règlements et programmes en la matière assujettis à la *Loi sur les eaux du Yukon*.

Au Nunavut, l'Accord sur la revendication territoriale des Inuit du Nunavut (ERTIN) est entré en vigueur en 1999, créant le territoire du Nunavut et établissant des offices de gestion unifiée des terres (Commission d'aménagement du Nunavut), des eaux (Office des eaux du Nunavut), de la faune (Conseil de gestion des ressources fauniques du Nunavut) et de l'évaluation des répercussions environnementales (Commission du Nunavut chargée de l'examen des répercussions [CNER]). Les processus opérationnels de ces offices sont semblables à la démarche unifiée et coordonnée de gestion des ressources établie dans la vallée du Mackenzie. Cependant, à ce jour, en l'absence d'une loi de mise en oeuvre, ces offices exercent leurs attributions sous le régime de l'ERTIN. Par conséquent, deux processus d'ÉRE doivent être exécutés au Nunavut, soit celui de la CNER et celui de la LCÉE.

Dans les régions pionnières du Nord (exception faite du Yukon, où le transfert des responsabilités en matière de gestion des ressources terrestres en pétrole et en gaz a été effectué), le gouvernement fédéral est non seulement très présent, mais il participe aussi très activement aux ÉRE et à la prise de décisions de réglementation. Cela résulte en partie du fait que la majorité des terres dont les pouvoirs de la gestion n'ont pas été transférés aux Premières nations en vertu d'un processus d'accord de revendication demeurent des terres domaniales assujetties aux processus de gestion et de réglementation fédéraux, et aussi du fait que nombre des responsabilités qui incombent toujours aux ministères fédéraux dans le Nord n'ont pas été transférées aux gouvernements territoriaux, comme elles l'ont été aux ministères provinciaux. Toutefois, dans les territoires où le transfert des responsabilités a eu lieu ou est envisagé, ces responsabilités continueront d'être moindres que celles des provinces en raison des dispositions des accords de revendication. Les processus décisionnels établis à la suite d'accords de revendication ont aussi donné lieu à la création d'organismes décisionnels ou de conseils consultatifs indépendants dont les responsabilités, en bout de ligne, relèvent d'un ministre fédéral (habituellement le ministre d'Affaires indiennes et du Nord Canada). Par conséquent, les processus décisionnels dans le Nord ont eu tendance à revêtir un caractère très consultatif, à la différence des processus décisionnels plus simplifiés des autres administrations.

Le contexte opérationnel du Nord comporte donc certains éléments caractéristiques : la population s'attend à être consultée de manière adéquate; les rôles des divers organismes sèment la confusion; les responsabilités des organismes créés par les divers ordres de gouvernement se chevauchent; le public est

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

peu familier avec les rôles et responsabilités de l'ONÉ et de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

5.2.1 Observations sur le contexte opérationnel du Nord et ses répercussions sur l'ONÉ et la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Le cadre pluri-gouvernemental dans lequel sont prises les décisions dans les régions pionnières du Nord engendre des processus d'évaluation environnementale et de réglementation plus complexes qui, en règle générale, ne favorisent pas leur rationalisation en vue d'une plus grande efficacité et efficacité. La participation de la population locale aux processus décisionnels résulte des accords de revendication et force les clients, les parties prenantes et les organismes décisionnels à démontrer que la population a eu l'occasion de participer efficacement aux processus. Depuis la ratification et la mise en oeuvre de la CDI il y a 21 ans, et la prise d'effet de la LGRVM dans la vallée du Mackenzie il y a sept ans, les processus d'évaluation environnementale et de réglementation ont évolué de telle sorte qu'ils représentent aujourd'hui des méthodes relativement acceptables de satisfaire aux exigences, et dans le cas de la vallée du Mackenzie, d'assurer la gestion unifiée des ressources. La nécessité de consulter adéquatement les parties touchées, les collectivités et les parties prenantes avant d'entreprendre ou de déclencher les processus d'évaluation environnementale et de réglementation représente un élément important de ces processus. Selon l'expérience à l'égard des processus de la CDI et de la vallée du Mackenzie, les organismes décisionnels qui s'emploient à faire connaître les processus dont ils sont responsables auprès des parties touchées, des collectivités et des parties prenantes obtiennent une participation plus efficace, efficace et constructive de la part de ces groupes. Les promoteurs de projets (c.-à-d. les clients) qui exercent des activités dans les régions pionnières du Nord auraient aussi avantage à mettre en oeuvre des programmes similaires auprès des parties touchées, des collectivités et des parties prenantes.

Dans le Nord, la capacité des décideurs et des parties prenantes en général de comprendre les complexités et enjeux techniques liés à l'exploration et à la mise en valeur du pétrole et du gaz est un facteur qui les empêche de participer efficacement à la gestion et à la réglementation de cette industrie dans les régions pionnières du Nord. Pour favoriser l'efficacité et l'efficacité des processus décisionnels, il est nécessaire de rehausser leur compréhension en créant des programmes d'éducation et de sensibilisation et, généralement, en instaurant un climat de confiance entre la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et les parties prenantes du Nord. On constate déjà que l'établissement de tels rapports est fructueux, le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et la majorité des clients s'étant déjà engagés dans cette voie, qu'ils continuent de suivre. De tels liens procurent des avantages mutuels aux clients et à la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Ils favorisent aussi l'efficacité et l'efficacité des opérations, ainsi que l'atteinte des résultats souhaités.

6. Recommandations et plans d'action suggérés

Nos recommandations visent l'ONÉ d'une part et la fonction Exploration et production dans les régions pionnières d'autre part. Elles sont suivies d'une brève analyse et de démarches proposées pour l'élaboration d'un plan d'action visant à donner suite à chacune de ces recommandations. Celles que nous formulons à l'égard de l'ONÉ s'adressent directement à l'Office puisque, en bout de ligne, c'est lui qui est investi du pouvoir d'apporter les changements requis aux politiques et programmes pour assurer leur exécution. Les autres recommandations s'adressent à la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, car elles peuvent être mises en oeuvre dans le cadre de ses activités quotidiennes.

Nous avons attribué la cote élevée, moyenne ou faible à chacune de nos recommandations afin d'indiquer l'importance qui doit être accordée à leur acceptabilité et à leur mise en oeuvre.

6.1 Recommandations visant l'ONÉ

Les recommandations qui suivent s'adressent à l'ONÉ.

1. Rehausser la présence de l'ONÉ dans le Nord et les régions pionnières

Il est recommandé que l'ONÉ établisse une présence dans les Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.), au Nunavut et dans les autres régions pionnières.

Priorité : ÉLEVÉE

Les clients et les parties prenantes ont fortement laissé entendre que l'ONÉ et la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pourraient améliorer leur efficacité globale en contribuant à rehausser la compréhension du mandat et des responsabilités de l'Office auprès des parties prenantes du Nord et des autres régions pionnières. En rehaussant sa présence dans ces régions, l'ONÉ sera mieux en mesure de remplir son mandat (particulièrement auprès de la population nordique), en suscitant la participation plus efficace du public, mais aussi en assurant un meilleur leadership et une meilleure gestion de la qualité des processus touchés. De plus, l'ONÉ mettra en oeuvre les stratégies qu'il a énoncées à l'égard des clients et des parties prenantes dans son plan stratégique 2005-2008.

Les clients ont en outre mentionné que le golfe du Saint-Laurent semble faire l'objet de conflits de compétence entre les gouvernements du Québec et du Canada. Leur impression générale est que les parties prenantes dans cette région ignorent qui est l'ONÉ et quelles sont ses responsabilités. L'ONÉ devrait être prêt à travailler avec les parties prenantes dans toutes les régions pionnières afin de les aider à mieux comprendre les champs de compétence et les responsabilités de réglementation des divers régimes

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

d'évaluation et de réglementation qui s'appliquent aux projets pétroliers et gaziers. En précisant quelles sont les exigences et attentes d'un régime pluri-gouvernemental au sein duquel le chevauchement des responsabilités est possible, l'ONÉ et la fonction Exploration et production dans les régions pionnières devraient être en mesure d'améliorer leur efficacité, efficacité et transparence.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Envisager d'établir un bureau de l'ONÉ dans le Nord qui servira de point de contact avec les clients et les parties prenantes. Il s'agit d'une nécessité immédiate, et l'existence à long terme du bureau pourrait être fonction du calendrier de transfert des responsabilités en matière de gestion des ressources terrestres en pétrole et en gaz au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, après quoi les responsabilités de l'ONÉ dans les régions pionnières des T.N.-O. seront considérablement réduites.
- Élaborer un programme de sensibilisation et d'éducation cohérent qui sera offert à longueur d'année aux parties prenantes dans les T.N.-O. en particulier, et aux parties prenantes des autres régions pionnières tels le Nunavut et le golfe du Saint-Laurent au besoin. Bien que le programme aura principalement comme objet de préciser les fonctions et le mandat de l'ONÉ, il fournira aussi des renseignements sur l'exploration, la mise en valeur et le transport des ressources pétrolières et gazières.
- Axer les programmes de sensibilisation et d'éducation sur les collectivités et parties prenantes directement touchées par les activités d'exploration gazière et pétrolière dans ces régions pionnières.
- Concentrer le dialogue, la collaboration et les efforts de coordination sur les parties prenantes qui exercent des fonctions de réglementation et d'évaluation, sur les endroits où l'ONÉ devrait être présent, et participer aux processus décisionnels concernant les activités pétrolières et gazières.
- Dans toute la mesure du possible, collaborer avec les clients et les parties prenantes afin d'améliorer la coordination et de partager les pouvoirs.

2. Certitude juridique et transfert des pouvoirs

Il est recommandé que l'ONÉ examine l'incidence du transfert des responsabilités sur l'industrie des hydrocarbures en menant activement des consultations interministérielles et en veillant à assurer la cohérence des processus de réglementation pour les clients durant la période de transition.

Priorité : MOYENNE

Les clients ont indiqué que les négociations auxquelles se livrent les gouvernements en vue du transfert des responsabilités en matière de gestion des ressources terrestres en pétrole et en gaz au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest suscite beaucoup d'incertitude quant au régime de réglementation qui s'appliquera à long terme aux activités d'exploration et de mise en valeur des ressources pétrolières et gazières dans les T.N.-O. En raison de la nature de ces activités, les clients doivent planifier à long terme et y affecter d'importantes ressources. Les incertitudes liées au transfert des pouvoirs pourraient provoquer un ralentissement des activités d'exploration et de mise en valeur dans les régions pionnières du Nord. L'ONÉ doit entreprendre de mener des consultations auprès des clients et des parties prenantes en vue d'assurer autant que possible la certitude juridique et des processus cohérents durant la période de transition.

L'ONÉ en général et la fonction Exploration et production dans les régions pionnières en particulier possèdent une grande expertise ainsi que de vastes connaissances au sujet de l'industrie pétrolière et gazière, notamment dans les régions pionnières. Son savoir est attribuable en partie à la création de l'ONÉ en 1959 et à ses longs états de service à l'industrie à titre de régie et d'organisme de surveillance des activités pétrolières et gazières au Canada très respecté. Il résulte également des fonctions de conseiller que l'ONÉ exerce auprès du ministre de Ressources naturelles Canada, à sa demande, pour ce qui concerne certaines questions pétrolières et gazières. De plus, l'industrie tient l'ONÉ en haute estime en raison de son impartialité, de l'expérience considérable de son personnel et de sa grande expertise dans les secteurs pétrolier et gazier. L'ONÉ devrait envisager de partager ce savoir avec les gouvernements qui négocient le transfert des pouvoirs pour que les processus qui en résulteront soient aussi efficaces et efficients que possible.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Envisager de rédiger une note d'information ou une communication au sujet de l'importance de l'industrie des hydrocarbures dans le Nord ainsi que des avantages et des répercussions éventuels du transfert des pouvoirs pour l'industrie.
- S'il y a lieu, envisager de lancer un programme de consultation interministérielle au sujet de l'industrie des hydrocarbures dans le Nord ainsi que des avantages et des répercussions éventuels du transfert des pouvoirs pour l'industrie.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

- Envisager d'organiser régulièrement, à l'intention des clients et des parties prenantes, une tribune où l'ONÉ explique ses processus, rôles et responsabilités. Cela lui permettrait d'assurer toute la certitude possible qu'un cadre juridique efficient et efficace sera maintenu durant la période de transition.
 - la tribune devrait aussi permettre l'échange d'idées et de suggestions au sujet du transfert des pouvoirs, et servir à cerner les enjeux et les problèmes qui pourraient être résolus grâce à de meilleures communications.

3. Améliorer les lois et règlements existants qui s'appliquent dans les régions pionnières du Nord

Il est recommandé que l'ONÉ envisage d'entreprendre l'examen et la révision des règlements administrés par la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

Priorité : ÉLEVÉE

De nombreux clients interrogés estiment que les lois et règlements régissant l'exploration et la mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières, notamment la LOPC (et dans une moindre mesure la LFH, car très peu de clients interrogés ont eu l'occasion de faire l'expérience des processus de cette loi), n'ont pas évolué au même rythme que les percées technologiques et informationnelles réalisées par l'industrie des hydrocarbures, ou n'y réagissent pas.

Nombre de ces percées ont suscité de meilleures pratiques au sein de l'industrie ainsi que l'adoption de techniques d'exploration et de mise en valeur davantage sécuritaires et durables. Ces nouvelles capacités en constante évolution, ainsi que la responsabilité dont l'industrie fait preuve, devraient être reconnues dans de nouveaux règlements et lois. Nombreux sont les clients interrogés qui ont exprimé leur préférence pour un régime semblable à celui que l'Alberta a mis en place pour réglementer les activités terrestres. Les clients qui exercent leurs activités dans des régions extracôtières non visées par des accords sur les régions pionnières estiment qu'il y aurait lieu d'élaborer de nouveaux règlements et processus de réglementation propres aux activités extracôtières d'après ceux mis en vigueur dans les Maritimes par les offices conjoints des hydrocarbures extracôtiers.

En donnant suite à cette recommandation, l'ONÉ serait mieux en mesure de remplir son mandat et d'atteindre ses buts, soit que les installations réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles, et que les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

- Entreprendre un examen interne des lois et règlements existants qui s'appliquent dans les régions pionnières afin de déterminer la faisabilité de les réviser.
- Un processus interne d'examen et de révision des règlements étant déjà en place à l'ONÉ, ce dernier pourrait envisager d'accorder une plus haute priorité à l'examen des règlements d'application de la LOPC et de la LFH.
- Envisager de mettre sur pied un groupe de travail mixte composé de représentants techniques de l'industrie et du gouvernement qui sera chargé de fournir des conseils en matière de révisions.
- Élaborer un plan d'action et un calendrier d'exécution des révisions.
- Si l'ONÉ détermine qu'il n'est pas faisable d'effectuer des révisions, étudier d'autres moyens de donner suite aux préoccupations des clients, et les inclure dans la solution.
- Informer les clients de ces initiatives et des progrès réalisés.

4. Rationaliser le processus de traitement des demandes présentées aux termes de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures*

Il est recommandé que l'ONÉ envisage de rationaliser le processus de réglementation des demandes liées à des découvertes importantes ou à des découvertes exploitables présentées aux termes de la LFH.

Priorité : ÉLEVÉE

De nombreux clients et représentants de l'ONÉ se sont dits préoccupés par le nombre démesuré de ressources de l'ONÉ et le processus de demande quasi judiciaire complexe que requiert l'ONÉ pour traiter les demandes liées à des découvertes importantes ou des découvertes exploitables présentées aux termes de la LFH. La plupart des clients qui ont soumis ce type de demandes estiment que le processus est ni inefficace ni efficient. Les représentants de l'ONÉ ont indiqué qu'un nombre accru de ces demandes dans l'avenir nuirait sérieusement à la capacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de traiter ces demandes en temps aussi opportun qu'à l'heure actuelle. Les répondants ont laissé entendre que si le volume de ces demandes augmentait, leur traitement pourrait prendre une année ou plus dans le cadre du processus actuel. Cette recommandation, si l'ONÉ y donne suite de manière efficace, lui permettra d'atteindre les buts et objectifs qu'il s'est fixé.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Entreprendre un examen interne du processus de traitement des demandes présentées aux termes de la LFH afin de quantifier le nombre de ressources nécessaires pour appuyer le processus.
- Déterminer la faisabilité de réviser le processus en vue de le rationaliser.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

- Le cas échéant, rationaliser le processus.

5. Constitution d'un esprit de corps à l'ONÉ

Il est recommandé que l'ONÉ mette en place des méthodes et des programmes qui permettront à la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de cultiver des relations avec les autres équipes et secteurs.

Priorité : ÉLEVÉE

Nombre de représentants de l'ONÉ interrogés ont indiqué qu'il y avait peu d'occasions pour les membres de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et ceux des autres équipes et secteurs de cultiver des relations. Ils ont également mentionné que d'une équipe à l'autre et d'un secteur à l'autre, on est peu familier avec les fonctions de chacun. Il importe pour l'ONÉ de favoriser le développement d'un esprit d'équipe dans toutes ses sphères d'activité, car cela lui permettra d'assurer la cohérence de ses méthodes de travail, de rehausser sa productivité globale et d'obtenir un soutien intégré. De plus, l'esprit de corps contribuera à la prestation de services efficaces aux clients de tous les secteurs au moment où la grande intensité des activités de mise en valeur des ressources exercent des pressions à la hausse sur l'ONÉ. Cette recommandation, si l'ONÉ y donne suite de manière efficace, lui permettra d'atteindre les buts et objectifs qu'il s'est fixé.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Offrir régulièrement des cours d'orientation aux employés des équipes et des secteurs en vue d'expliquer la structure intégrée de l'ONÉ et les liens qui unissent la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et les autres secteurs de l'Office.
- Favoriser la mise en oeuvre de programmes d'échange du personnel au sein de l'ONÉ pour accroître les connaissances au sujet de l'organisation dans son ensemble.
- Fournir des occasions d'activités de développement de l'esprit d'équipe non liées au travail aux équipes, secteurs et à l'ensemble de l'organisation

6. Conformité de l'industrie

Il est recommandé que l'ONÉ élabore une démarche de travail avec les clients appropriés pour qu'ils se conforment aux règlements. Entre autres, il pourrait étudier des techniques telles l'évaluation du risque et vérifier les progrès réalisés à cet égard.

Priorité : ÉLEVÉE

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Des représentants de l'ONÉ ont mentionné que certains clients ne se conforment pas aux exigences d'information et qu'il est possible que d'autres effectuent des travaux ou entreprennent des activités sans avoir obtenu au préalable les autorisations réglementaires requises. Il s'agit d'un risque juridique important pour l'ONÉ, qui suscite des frustrations constantes chez les employés de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières. Les questions de non-conformité qui persistent en ce qui concerne certains clients doivent faire l'objet d'une enquête approfondie et être résolues. À cette fin, l'ONÉ doit s'attaquer aux causes fondamentales de la non-conformité et imposer des mesures plus strictes en vue de forcer les contrevenants à se conformer. L'ONÉ devrait envisager d'adopter une démarche axée sur le risque pour repérer les problèmes de non-conformité et s'y attaquer. Une telle démarche permettrait d'établir l'identité des clients dont le risque de non-conformité est élevé de sorte que le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières puisse s'attaquer proactivement aux problèmes avant qu'ils ne mènent à des situations de non-conformité. Dans la plupart des cas, ces situations sont le fait d'exploitants inexpérimentés.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Mettre en oeuvre un programme de gestion du risque visant à établir, à évaluer et à gérer la conformité des clients.
- Le programme présupposerait que l'ONÉ et les clients acceptent d'en partager la responsabilité et de répondre de son exécution.
- En collaboration avec les clients, élaborer des plans de travail communs qui abordent toutes les exigences d'information, y compris les secteurs potentiels de non-conformité, et établissent des échéanciers ainsi que des objectifs réalisables.
- Améliorer les processus internes de l'ONÉ et de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières en vue de faciliter le suivi des dossiers de conformité des clients et de cerner, aux fins d'enquête, les secteurs susceptibles de poser des problèmes.
- Évaluer régulièrement le risque au sein de l'industrie pour favoriser l'identification des clients qui risquent de se trouver en situation de non-conformité.
- Établir des relations de travail personnelles et un climat de confiance au sein de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières et auprès de la clientèle.

6.2 Recommandations visant la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Ces recommandations s'adressent à la fonction Exploration et production dans les régions pionnières.

7. Amélioration des lignes directrices et pratiques exemplaires

Il est recommandé que l'ONÉ envisage d'adopter une démarche axée sur les buts pour réglementer les activités dans les régions pionnières, sous réserve qu'elle soit manifestement plus efficiente et efficace, et qu'il examine d'autres méthodes de prestation des programmes et de prise de décision.

Priorité : MOYENNE

La certitude des processus de réglementation, la clarté des exigences concernant les éléments qui doivent être inclus dans une demande, ainsi que les délais d'exécution des évaluations environnementales et des processus de réglementation dans les régions pionnières sont autant de sujets que les clients ont soulevés constamment. Pour la plupart d'entre eux, la période durant laquelle ils peuvent réaliser des travaux dans les régions pionnières du Nord est courte et se limite généralement à quelques mois en hiver. En ce qui les concerne, rehausser la clarté des attentes et des exigences en matière d'information représente une priorité pour accroître la rapidité des processus. Ils reconnaissent toutefois qu'il s'agit d'une question relevant de plusieurs administrations dans le Nord, qui requiert une meilleure interaction et coordination de leur part. Bien que les clients soient d'avis que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières s'acquitte relativement bien de ses responsabilités à l'heure actuelle, nombre d'entre eux estiment qu'elle fonctionne à plein régime compte tenu de sa charge de travail actuelle dans les régions pionnières, et qu'une augmentation des activités contribuerait à augmenter les délais de traitement et à ralentir les processus de réglementation. Les clients se sont aussi dits préoccupés par le fait que le pouvoir de décision semble revenir uniquement au délégué à l'exploitation, ce qui pourrait causer un goulot d'étranglement qui ralentirait considérablement le processus de réglementation si la charge de travail devait s'accroître.

En donnant suite à cette recommandation, l'ONÉ se donnera les outils pour concrétiser ses stratégies, buts et mesures, et pour remplir son mandat, tel que le précise son plan stratégique pour 2005-2008. L'ONÉ devrait surveiller et évaluer la démarche axée sur les buts afin de déterminer son efficacité.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Travailler de concert avec les clients en vue d'établir et de formuler des pratiques exemplaires d'avant-garde pour l'industrie qui, utilisées de pair avec des lignes directrices actualisées sur la manière de satisfaire aux exigences, rehausseraient la certitude, la clarté et la rapidité d'exécution du processus de traitement des demandes.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

- Examiner d'autres méthodes de prestation des programmes et de prise de décision pour la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, telle que la délégation des pouvoirs de décision à divers échelons de l'organisation lorsque la charge de travail augmente.

8. Programmes d'éducation et de sensibilisation à l'intention des clients et des parties prenantes

Il est recommandé que l'ONÉ élabore et mette en oeuvre, à l'intention des clients et des parties prenantes, un programme d'éducation et de sensibilisation détaillé qui traite de questions d'exploration et de production dans les régions pionnières.

Priorité : MOYENNE

De nombreux clients et parties prenantes semblent être peu familiers avec l'ONÉ et ses fonctions. Ils ont exprimé le désir de participer à un plus grand nombre d'ateliers et de séances d'information afin de mieux comprendre l'ONÉ, ses responsabilités et ses méthodes de prestation de programmes. En suscitant des occasions d'échange de renseignements avec les clients et les parties prenantes, l'ONÉ contribuera à rehausser le climat de confiance à son égard et à favoriser l'établissement de liens personnels entre les parties, ce qui, à long terme, donnera lieu à la prestation plus efficiente et efficace de ses programmes et lui permettra d'atteindre ses buts et objectifs.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Élaborer un programme de séances d'information et d'ateliers réguliers pour rehausser, auprès des clients, le profil de l'ONÉ en général et celui de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières en particulier, et pour favoriser en permanence l'établissement et le maintien de relations de travail. L'Atelier de l'ONÉ 2005, qui a eu lieu du 6 au 8 juin 2005, est un exemple du type d'interaction nécessaire; toutefois, il y aurait lieu de tenir plus régulièrement de tels ateliers.
- Envisager d'élaborer et de mettre en oeuvre des séances d'information pour des clients individuels, dans le cadre desquelles sont examinées les activités de la dernière année selon la formule « leçons apprises » et où le client et des employés de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pourront discuter de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné et passer en revue les programmes prévus pour la prochaine année.

9. Protocole de Kyoto sur les émissions de gaz à effet de serre

Il est recommandé que l'ONÉ fasse preuve de leadership et fournisse des conseils aux clients au sujet des meilleures technologies disponibles et des exigences qui pourraient être formulées pour respecter les engagements du Protocole de Kyoto.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

Priorité : MOYENNE

Les clients se sont dits préoccupés par ce que le gouvernement fédéral pourrait exiger de l'industrie des hydrocarbures en vue de respecter les engagements du Protocole de Kyoto. Ils souhaitent vivement collaborer avec l'ONÉ en vue de satisfaire les exigences qui pourraient être imposées. Ils ont laissé entendre que l'ONÉ devrait jouer un rôle de chef de file dans ce dossier en fournissant des conseils à l'industrie et en les aidant à régler les différends qui pourraient surgir à l'égard des exigences ou des méthodes arrêtées pour atteindre les buts visés. Dans la plupart des cas, les clients s'entendent pour dire que l'ONÉ est un leader de confiance qui est respecté au sein de l'industrie.

En donnant suite à cette recommandation, l'ONÉ contribuera à rehausser le climat de confiance entre les clients et lui, ce qui, en bout de ligne, lui permettra d'améliorer l'efficacité et l'efficacéité de l'ensemble de ses processus, d'atteindre ses buts et objectifs et de remplir son mandat.

Il faut noter que la recommandation ci-dessus va au-delà du mandat de l'ONÉ. Elle résulte des suggestions des clients qui respectent énormément l'ONÉ et comptent sur son leadership pour satisfaire aux exigences de réglementation.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Jouer un rôle de chef de file à l'égard des questions liées aux engagements du Protocole de Kyoto.
- Acquérir l'expertise nécessaire pour fournir des conseils et de l'aide à l'industrie des hydrocarbures.
- Former un groupe de travail avec les clients en vue d'examiner ces questions d'une manière collaborative.

10. Processus décisionnels

Il est recommandé que l'ONÉ examine d'autres méthodes et démarches en vue d'établir un dialogue plus constructif et efficace avec les clients durant les processus de traitement et d'approbation des demandes.

Priorité : MOYENNE

De nombreux clients ont mentionné leur satisfaction à l'égard des échanges interactifs que favorise la fonction Exploration et production dans les régions pionnières lors des processus de traitement et d'approbation des demandes mis en oeuvre aux termes de la LOPC. Les clients considèrent que le processus décisionnel quasi judiciaire régissant les demandes de déclaration de découverte importante et

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

de découverte exploitable présentées aux termes de la LFH est une méthode plus astreignante et moins efficace d'atteindre les résultats finals souhaités. Dans l'ensemble, les clients reconnaissent les raisons à l'origine d'un tel processus, mais nombre d'entre eux souhaitent quand même être en mesure de rencontrer personnellement des représentants de l'ONÉ pour discuter des exigences, et cela même en présence d'avocats. En donnant suite à cette recommandation, l'ONÉ contribuera à améliorer l'efficacité et l'efficacéité de son processus de réglementation global.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- L'ONÉ devrait examiner ses options éventuelles pour ce qui est d'améliorer l'efficacité du processus décisionnel quasi judiciaire régissant le traitement et l'approbation des demandes.
- La fonction Exploration et production dans les régions pionnières devrait étudier des façons plus constructives d'interagir avec les clients avant que ne soit enclenché le processus de demande pour ce type d'approbations.

11. Gestion de l'information

Il est recommandé que l'ONÉ mette en oeuvre de nouveaux systèmes informatisés de gestion de l'information qui favorisent des communications efficaces, efficaces et coordonnées et facilitent les échanges de renseignements avec les clients et les parties prenantes.

Priorité : ÉLEVÉE

De nombreux clients ont exprimé leur frustration à l'égard de l'exigence selon laquelle ils doivent soumettre à l'ONÉ des versions électronique et papier de leurs demandes, et de la nécessité d'observer certaines méthodes pour le dépôt de rapports courants en version papier (c.-à-d. l'obligation de transmettre par télécopieur des rapports de terrain hebdomadaires à un numéro qui, parfois, n'est accessible que par intermittence depuis le Nord). L'équipement inadéquat que le Bureau sur les terres domaniales met à leur disposition pour copier des dossiers et obtenir des renseignements soulève également des préoccupations. L'utilisation de micro-fiches comme moyen de stockage ou de recherche documentaire ne permet pas d'accéder facilement aux renseignements, ni d'échanger ou d'extraire de grandes quantités de données. En tant que détenteur et fournisseur d'information, l'ONÉ doit mettre à niveau ses systèmes informatiques ainsi que ses systèmes de stockage des données et de recherche documentaire pour veiller à ce qu'ils soient facilement accessibles et compatibles avec les normes de l'industrie.

À titre d'organisme de réglementation, l'ONÉ doit envisager de maintenir certaines normes de communication avec ses clients afin d'être en mesure d'utiliser plus efficacement la quantité de renseignements de plus en plus volumineuse que génère l'industrie. La conservation de certains de ces renseignements par l'ONÉ aux fins de la réglementation est prescrite par la loi. Par conséquent, afin d'être

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

conforme à son mandat et d'atteindre efficacement ses buts, l'ONÉ devrait donner suite à cette recommandation.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

- Transférer immédiatement les données et renseignements sur micro-fiches dans un système informatisé de stockage des données qui accélérerait la recherche et l'extraction de renseignements et rehausserait l'accès à l'information pour les clients.
- Examiner des méthodes qui permettraient d'accéder à ces renseignements par le truchement d'un site Web sécurisé ou d'autres moyens efficaces et sûrs.
- Envisager d'adopter un processus électronique de demande et de rapport.
- Consulter les clients afin d'assurer que des niveaux de communication et de gestion de l'information acceptables soient atteints et maintenus.

12. Maintenir et renforcer la capacité interne

Il est recommandé que l'ONÉ élabore un programme actif de mentorat à l'interne pour faciliter la planification de la relève à long terme, régler les questions de capacité et favoriser la rétention des connaissances au sein du personnel.

Priorité : ÉLEVÉE

Une bonne part du succès que connaît la fonction Exploration et production dans les régions pionnières est attribuable aux membres de l'équipe :

- qui sont à l'ONÉ depuis longtemps;
- qui travaillent depuis de nombreuses années au sein de l'industrie des hydrocarbures;
- qui ont acquis des connaissances de l'organisation et les ont perfectionnées au fil des ans;
- qui ont instauré la confiance chez les clients au fil du temps.

Viendra un temps où l'ONÉ perdra ces connaissances. À ce moment-là, la fonction Exploration et production dans les régions pionnières ne sera plus capable de fonctionner de manière aussi efficiente et efficace. À mesure de l'augmentation de la charge de travail, il deviendra nécessaire d'embaucher immédiatement du nouveau personnel qui pourrait ne pas posséder ces qualités.

Démarches suggérées pour un plan d'action

Les mesures qui suivent représentent des suggestions pour mettre en oeuvre la recommandation ci-dessus.

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

- Élaborer et mettre en oeuvre un programme officiel de mentorat à l'interne dans le cadre duquel le personnel supérieur de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières agira à titre de mentor auprès des nouveaux employés. Le programme devrait prévoir le transfert des connaissances, le maintien de bonnes relations de travail avec les clients et l'établissement d'un climat de confiance.
- Concevoir et mettre en oeuvre un programme de planification de la relève à l'interne qui contient des mesures pour faire face à la perte éventuelle du personnel supérieur chevronné.
- Encourager les clients à concevoir un programme identique pour qu'ils puissent conserver leurs connaissances au sujet de l'ONÉ ainsi que leur expérience de travailler et d'interagir avec ce dernier dans l'éventualité du départ de leurs employés.

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

Annexes

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

Annexe A

Questions d'entrevue pour l'ONÉ

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

Questions d'entrevue pour l'ONÉ

1. Renseignements généraux

1	Date de l'entrevue			
2	Heure de l'entrevue			
3	Durée de l'entrevue			
4	Méthode d'entrevue	Téléphone	En personne	Autre
5	Personne chargée de l'entrevue			

2. Renseignements sur le répondant

1. Groupe de parties prenantes représenté

Gestionnaires de l'ONÉ	Membres du personnel de l'ONÉ	Industrie pétrolière et gazière	Agences et organismes gouvernementaux	Collectivités

2. Poste du répondant au sein de l'organisation _____

3. Nombre d'années en fonction _____

3. Questions

1. Quel est a) votre rôle à l'ONÉ? et b) quels sont les liens que vous entretenez avec la fonction Exploration et production dans les régions pionnières? En faites-vous partie? Jouez-vous un rôle de soutien?
2. Selon vous, quels sont les buts visés par la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?
3. Comment mesure-t-on, à l'interne et à l'extérieur, les progrès réalisés à l'égard de l'atteinte des buts visés par la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

4. Comment évaluez-vous l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pour ce qui est de répondre aux besoins a) de l'ONÉ (c.-à-d. aux besoins de l'organisation à l'interne) et b) des parties prenantes de l'extérieur?

a) efficacité à l'interne

1	2	3	4	5
Non efficace à l'interne				Très efficace à l'interne

b) efficacité à l'extérieur

1	2	3	4	5
Non efficace à l'extérieur				Très efficace à l'extérieur

5. Comment évaluez-vous l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières pour ce qui est de répondre aux besoins a) de l'ONÉ (c.-à-d. aux besoins de l'organisation à l'interne) et b) des parties prenantes de l'extérieur?

a) efficacité à l'interne

1	2	3	4	5
Non efficace à l'interne				Très efficace à l'interne

b) efficacité à l'extérieur

1	2	3	4	5
Non efficace à l'extérieur				Très efficace à l'extérieur

6. Quels sont les principaux enjeux qui affectent l'efficacité et l'efficacité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?
7. Quelle serait la meilleure façon de résoudre ces enjeux?
8. Quels sont les enjeux futurs que l'ONÉ doit examiner et résoudre pour s'assurer que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières demeure efficace et efficace?

Évaluation indépendante de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières

9. Comment évalueriez-vous la charge de travail de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières? Facile à gérer? Difficile à gérer? Comment la gestion de la charge de travail pourrait-elle être améliorée?

10. Selon vous, quelle serait la meilleure façon pour l'ONÉ de gérer une hausse future de la charge de travail de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières? Comment évaluez-vous l'ouverture et la transparence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières à l'égard :

a) des parties prenantes à l'interne

1	2	3	4	5
Pas du tout ouverte et transparente				Très ouverte et transparente

b) des parties prenantes à l'extérieur

1	2	3	4	5
Pas du tout ouverte et transparente				Très ouverte et transparente

11. Veuillez expliquer.

12. Selon vous, le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières traite-t-il les parties touchées avec impartialité (c.-à-d. traite-il toutes les parties intéressées sur le même pied d'égalité)?

a) parties à l'interne

1	2	3	4	5
Pas du tout impartial				Très impartial

b) parties à l'extérieur

1	2	3	4	5
Pas du tout impartial				Très impartial

13. Veuillez expliquer.

14. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires?

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

Annexe B

**Questions d'entrevue pour les clients et parties prenantes de
l'extérieur**

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

Questions pour les entrevues menées à l'extérieur de l'ONÉ

1. Parlez-nous des relations que vous entretenez avec la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ? Dans quelle mesure êtes-vous familier avec cette dernière?
2. D'après vous, quels sont les principaux objectifs de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?
3. Selon vous, quels devraient être les résultats clés de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?
4. Dans quelle mesure la fonction Exploration et production dans les régions pionnières est-elle efficiente et efficace?

1	2	3	4	5
Pas du tout efficiente				Très efficiente

1	2	3	4	5
Pas du tout efficace				Très efficace

5. Des aspects de la fonction sont-ils bien exécutés? Pourraient-ils être améliorés?
6. Quels sont les principaux enjeux qui affectent la fonction Exploration et production dans les régions pionnières de l'ONÉ?
7. Quelle serait la meilleure façon de les résoudre?
8. Quels sont les enjeux futurs que l'ONÉ doit examiner et résoudre pour s'assurer que la fonction Exploration et production dans les régions pionnières demeure efficace?
9. L'existence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières facilite-t-elle votre travail? Le complique-t-elle? De quelles façons?

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

10. Comment communiquez-vous avec le personnel de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?

11. Comment évaluez-vous l'ouverture et la transparence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?

1	2	3	4	5
Pas du tout ouverte et transparente				Très ouverte et transparente

12. Dans quelle mesure la fonction est-elle sensible à vos besoins?

13. Comment évaluez-vous l'impartialité de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières?

1	2	3	4	5
Pas du tout impartiale				Très impartiale

14. Selon vous, pour ce qui concerne uniquement la fonction Exploration et production dans les régions pionnières, l'ONÉ répond-il à vos besoins? Comment pourrait-il mieux répondre à vos besoins?

15. Selon vous, l'existence de la fonction Exploration et production dans les régions pionnières entraîne-t-elle des résultats non souhaités?

16. Selon vous, la fonction pourrait-elle utiliser d'autres moyens pour atteindre les résultats clés qu'elle vise et/ou répondre à vos besoins?

17. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires?

**Évaluation indépendante de la fonction Exploration et
production dans les régions pionnières**

Annexe C

**Clients, parties prenantes et membres du personnel de l'ONÉ qui ont
participé aux entrevues**

Entrevues menées auprès des clients et parties prenantes de l'extérieur et auprès du personnel de l'ONÉ

Client

Industrie	Exemple – poste(s) du ou des répondants	Nombre de répondants	Emplacement
Producteur de pétrole et de gaz ConocoPhillips Canada	Vice-président, Développement dans le Nord Directeur, Affaires commerciales et réglementaires, Exploitation du Nord Gestionnaire, Exploration, Régions pionnières Gestionnaire, Mise en valeur, Régions pionnières	4	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Pétrolière Impériale Ressources Ltée	Conseiller en réglementation	1	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Devon Canada Corp	Gestionnaire, Exploration, Régions pionnières	1	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Petro-Canada	Superviseur, Ingénieurs de production Ingénieur des forages	2	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Encana Corp	Chef d'équipe, Exploration dans le Nord Gestionnaire, Forage	5	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Shell Canada		1	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole	Coordonnateur, Affaires	2	Calgary (Alberta)

Industrie	Exemple – poste(s) du ou des répondants	Nombre de répondants	Emplacement
et de gaz Paramount Resources	réglementaires et communautaires Gestionnaire, Génie divisionnaire		
Producteur de pétrole et de gaz Apache Canada	Gestionnaire, Entreprise en coparticipation Conseiller en réglementation	2	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Northrock Resources	Conseiller principal, Géologie, Groupe de l'exploration et des régions pionnières	1	Calgary (Alberta)
Producteur de pétrole et de gaz Anadarko Canada	Gestionnaire, Conformité à la réglementation Gestionnaire, Terres pionnières Coordonnateur de l'environnement	3	Calgary (Alberta)
Société de prospection sismique Explor Data Ltd.	Vice-président, Gestionnaire de l'exploitation Président	2	Calgary (Alberta)
Société de prospection sismique Geophysical Services Inc.	Président	1	Calgary (Alberta)

Partie prenante – gouvernement

Ministère	Exemple – pers. ressources	Nombre de répondants	Adresse
AINC	Géologue pétrolier principal Gestionnaire, Division de	2	Gatineau (Québec) Yellowknife (T.N.-O.)

Ministère	Exemple – pers. ressources	Nombre de répondants	Adresse
	l'exploitation pétrolière		
Ressources naturelles Canada	Conseiller supérieur en politiques, Gestion des régions pionnières Conseiller en hydrocarbures, Gestion des régions pionnières	2	Ottawa (Ontario)
MPO	Biologiste (habitat)	1	Yellowknife (T.N.-O.)
Ministère des Ressources, de la Faune et du Développement économique, G.T.N.-O.	Deb Archibald Directrice p. i., Minéraux, pétrole et gaz	1	Yellowknife (T.N.-O.)
Nunavut	Directeur, Minéraux et ressources pétrolières	1	Iqaluit (Nunavut)
GSC Atlantic Bedford Institute	Technologue en géophysique marine	1	Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

Partie prenante – Offices d'aménagement territorial

Groupe	Exemple – pers. ressources	Nombre de répondants	Address
OEREVM	Directeur exécutif Gestionnaire, Évaluation des répercussions environnementales Avocat	3	Yellowknife (T.N.-O.)
OTEVM	Agent de la réglementation	1	Yellowknife (T.N.-O.)
OGTE	Directeur administratif	1	Inuvik (T.N.-O.)

Personnes-ressources à l'ONÉ

Groupe	Pers.-ressources pour les entrevues	Nombre de répondants	Adresse
Office	Membres de l'Office	2	Calgary (Alberta)
Direction de l'ONÉ	Cadres de direction	1	Calgary (Alberta)
Services juridiques	Avocat	2	Calgary (Alberta)
Secteurs	Chefs de secteur/d'équipe	2	Calgary (Alberta)
Exploration et production	Spécialistes techniques	8	Calgary (Alberta)