



# Lignes directrices visant la collaboration et l'harmonisation dans l'ensemble de la structure de gouvernance de la Régie de l'énergie du Canada

*Dernière mise à jour : février 2022*

## Objet

Le présent document est un outil de gouvernance de la Régie de l'énergie du Canada et est approuvé par les administrateurs, en consultation avec les commissaires et le président-directeur général (« PDG »). Il fournit des conseils et décrit les mécanismes, utilisés à l'interne, pour favoriser collaboration efficace et harmonisation stratégique entre les administrateurs, les commissaires, le PDG et les membres du Comité consultatif autochtone (le « Comité »). Les lignes directrices reposent sur le document intitulé [Gouvernance de la Régie de l'énergie du Canada – Mandat, rôle et responsabilités](#).

Les processus et mécanismes décrits ici visent ce qui suit :

- une gouvernance exemplaire;
- l'obligation de rendre compte à l'égard de la réalisation du mandat législatif de la Régie;
- une harmonisation stratégique, des visées communes et un apprentissage qui profite aux différentes composantes de la structure;
- l'exercice des responsabilités du conseil d'administration qui consistent à fournir une orientation stratégique et des conseils à la Régie;
- la protection de l'indépendance décisionnelle de la Commission dans le cadre de son mandat.

Le présent document fera l'objet d'un examen trisannuel, si ce n'est plus fréquent, puis mis à jour au besoin.

## Résumé des rôles et des responsabilités

Cette section renferme un résumé des rôles et responsabilités des administrateurs, des commissaires, du PDG et des membres du Comité qui sont pertinents dans le cadre des présentes lignes directrices.

Le **conseil d'administration** est responsable de la gouvernance de la Régie, notamment de ses responsabilités essentielles en matière de décisions sur les projets énergétiques, de



surveillance de la sécurité et de l'environnement, d'information sur l'énergie et de mobilisation<sup>1</sup>. Il lui faut ainsi rendre compte au ministre des Ressources naturelles de l'exécution efficace du mandat de la Régie et de l'alignement de celle-ci sur les politiques gouvernementales. Il approuve le plan stratégique de la Régie, dont il surveille le rendement dans le contexte du cadre ministériel des résultats et de celui des services internes.

Pour établir l'orientation stratégique de la Régie, le conseil d'administration est guidé par la [Loi sur la Régie canadienne de l'énergie](#) (« LRCE »), dont son préambule qui rend compte des engagements du Canada dans les domaines suivants :

- sûreté, sécurité et protection des personnes, des biens et de l'environnement;
- accroissement de la compétitivité mondiale du Canada avec des décisions prévisibles et opportunes qui favorisent l'innovation;
- réconciliation avec les peuples autochtones et mise en œuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (la « Déclaration »);
- prise de décisions tenant compte des meilleures connaissances scientifiques et données disponibles ainsi que des connaissances autochtones;
- transparence, diversité et inclusion.

Dans l'exercice de ses fonctions, le conseil d'administration veille au respect de l'esprit de la LRCE et de ses dispositions ainsi que des autres lois ou orientations stratégiques applicables, en plus de préserver l'honneur de la Couronne et de favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones du Canada.

Le conseil d'administration travaille directement avec le Comité, aux conseils duquel il donne suite, au nom et au bénéfice de l'ensemble de la Régie. Il collabore à l'élaboration de certaines initiatives avec le Comité tout en conservant son rôle de surveillance et de prise de décisions prévu par la loi (notamment dans le cadre du mandat du Comité ou des initiatives visant à mettre en œuvre la Déclaration).

Le **Comité** fait partie intégrante de la structure de gouvernance de la Régie et épaulé le conseil d'administration quant à l'établissement de nouvelles relations avec les peuples autochtones. Le travail du Comité est guidé par une volonté de Réconciliation et s'appuie sur la Déclaration, les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, ainsi que les Principes régissant la relation du Gouvernement du Canada avec les peuples autochtones, qu'il cherche à respecter. Le conseil d'administration et le Comité partagent un même objectif qui consiste à établir des relations solides et à s'assurer que les conseils du Comité ont une incidence importante, opportune et mesurable sur les stratégies et les travaux de la Régie.

---

<sup>1</sup> Cela comprend la surveillance, les conseils stratégiques et l'orientation, par rapport aux résultats escomptés et obtenus, les mesures connexes et le rendement par rapport à ces dernières.



Le Comité n'est pas un organisme décisionnel. Il n'intervient pas dans les questions opérationnelles de la Régie et ne formule donc pas de conseils concernant des décisions, ordonnances ou recommandations particulières de la Commission. Il ne conseille pas non plus les autres acteurs de la Régie qui rendent des décisions quasi judiciaires.

Il incombe à la **Commission** de rendre des décisions et de formuler des recommandations en vertu de la LRCE ainsi que d'autres lois. Elle fait partie intégrante de la Régie et contribue globalement à l'exécution efficace de son mandat en agissant conformément à l'orientation stratégique de l'organisme tout en préservant son indépendance sur le plan décisionnel. L'indépendance décisionnelle de la Commission est un élément clé de la mission de la Régie. Dans l'exercice de son rôle décisionnel, la Commission se conforme à la LRCE, sous l'éclairage de son préambule, de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, de la partie III de la *Loi sur les langues officielles* et des règles de justice naturelle.

Bien que la Commission n'établisse pas l'orientation ou les priorités stratégiques de la Régie, elle est consultée, s'il y a lieu, pour les aspects de planification et de prise de décisions en rapport avec le conseil d'administration tout en préservant son indépendance sur le plan décisionnel. Dans ce contexte, elle est en mesure de communiquer au PDG et aux administrateurs certaines exigences ou initiatives qu'elle aurait pu dégager en vue d'améliorations à l'appui d'une bonne exécution du mandat de la Commission.

Le **PDG** est chargé de gérer les activités de la Régie au quotidien et de superviser son personnel, en plus de fournir les services de soutien et les installations dont la Commission a besoin pour exercer ses attributions. Il fournit également le soutien ou les ressources dont le conseil d'administration et le Comité ont besoin pour s'acquitter de leur mandat. Il lui incombe de veiller à ce que les conseils du comité consultatif autochtone soient communiqués à l'ensemble de l'organisation, bien pris en compte par la direction ainsi que les membres du personnel de la Régie et mis en œuvre lorsque cela s'applique.

Le PDG a le rang et le statut d'un administrateur général de ministère. Cela signifie qu'il a de multiples obligations en matière de reddition de comptes, notamment auprès du conseil d'administration, du ministre et d'autres organismes comme le Conseil du Trésor ou la Commission de la fonction publique. Entre autres choses, il est l'administrateur des comptes de la Régie en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il est également responsable de l'affectation des ressources ou des dépenses et prend les décisions finales à cet égard. Le PDG est responsable de la gestion des finances, des ressources humaines et des relations de travail. Il doit aussi s'assurer de la conformité à diverses politiques et directives du Conseil du Trésor, comme celles qui ont trait au risque, à la gestion des actifs et aux services acquis, à la gestion également de l'information, de la technologie et des personnes, à la sécurité et aux langues officielles.

Dans l'exercice de ses fonctions, le PDG dirige, en profitant de l'orientation stratégique imprimée par le conseil d'administration et sous sa conduite, les activités de mobilisation à l'extérieur de la Régie et agit comme porte-parole faisant autorité. Il dirige et supervise la



mise en œuvre de l'orientation stratégique du conseil d'administration, telle qu'elle est exprimée, par exemple, dans le plan ministériel ou stratégique. Cette orientation anime le leadership du PDG et la façon dont tout le personnel s'acquitte de son travail. Les membres du personnel comme ceux de la direction, sous la supervision du PDG, appuient administrateurs et commissaires dans l'exercice de leurs rôles. Le PDG s'assure que la Commission a été consultée et que ses commentaires sont pris en compte, lorsqu'il y a lieu, dans les stratégies de mise en œuvre présentées au conseil d'administration.

Le **chef du personnel** et le **secrétaire de la Commission** s'affairent principalement à soutenir le travail des administrateurs, du PDG, des membres du Comité et des commissaires. Ils relèvent tous deux du PDG et travaillent à l'unisson pour promouvoir le bon fonctionnement ainsi que l'harmonisation stratégique de la structure de gouvernance de la Régie dans son ensemble. Ils font office de courroie d'entraînement pour la collaboration et les mécanismes d'alignement décrits dans les présentes lignes directrices.

### Intérêts communs

Même si les rôles et responsabilités du conseil d'administration, de la Commission, du PDG et du Comité sont propres à chacun<sup>2</sup>, ils sont aussi interdépendants. La communication, la consultation et la collaboration sont nécessaires dans les domaines d'intérêt commun pour assurer l'harmonisation stratégique de même que la bonne exécution du mandat de la Régie. Un manque de parallélisme, de l'incohérence ou le déploiement d'efforts à contre-courant sont autant de choses qui peuvent être à l'origine d'un risque organisationnel important. Lorsqu'ils communiquent et collaborent dans des domaines d'intérêt commun, le conseil d'administration, la Commission et le Comité s'efforcent tous, dans la mesure du possible, de faire part de leurs conseils et de leurs points de vue au nom de leurs antennes respectives à l'intérieur de la structure de gouvernance établie.

Des exemples d'intérêts communs sont donnés ci-dessous et il importe de noter que même si les administrateurs, les commissaires, le PDG et les membres du Comité ont tous à cœur l'obtention de bons résultats, auxquels ils contribuent à divers degrés, les rôles et les responsabilités de chacun sont différents sans jamais être en conflit. Toutefois, le mandat et les domaines d'intérêt du Comité concordent directement avec ceux du conseil d'administration, dont ils ne sont nullement distincts.

- Stratégie globale de la Régie, y compris élaboration et mise en œuvre des priorités stratégiques
- Gouvernance exemplaire, rendement de la Régie et responsabilisation

---

<sup>2</sup> Gouvernance de la Régie de l'énergie du Canada – [Mandat, rôle et responsabilités](#)



- Amélioration continue des processus de la Régie, notamment par l'intégration des enseignements tirés de l'expérience, de la rétroaction lors d'activités de mobilisation et de pratiques exemplaires
- Établissement de relations constructives avec les peuples autochtones et les parties prenantes pendant le cycle de vie de l'infrastructure assujettie à la réglementation de la Régie
- Éclaircissements sur la façon dont le mandat de la Régie doit être exercé
- Élaboration de règlements et de politiques-cadres d'application générale pour la Régie
- Recensement et prise en charge des problèmes présents à la grandeur de l'industrie en vue de prévenir les préjudices aux personnes, aux biens et à l'environnement
- Gestion efficace des questions de l'heure ou des urgences au sein de la Régie, pouvant aussi se rapporter à l'infrastructure réglementée
- Communication et transparence dans les activités ou les décisions de la Régie
- Utilisation efficace et efficiente des ressources, financières et humaines, afin de mener à bien toutes les activités de la Régie
- Arrimage de la Régie aux politiques gouvernementales d'application générale, notamment dans le cadre des instructions générales obligatoires produites en vertu de l'article 13 de la LRCE<sup>3</sup>
- Examen des conseils reçus du comité consultatif autochtone, échanges à ce sujet et mise en œuvre

## Collaboration et mécanismes d'alignement

Les mécanismes suivants sont en place pour aider le conseil d'administration à assurer une gouvernance exemplaire, avec rendement de la Régie et responsabilisation à la hauteur. Plus précisément, ces mécanismes permettent aux administrateurs, commissaires, PDG et membres du Comité de collaborer régulièrement à l'harmonisation stratégique ainsi qu'à la bonne exécution de la mission de la Régie.

- **Compte rendu du commissaire en chef** aux réunions trimestrielles ordinaires du conseil d'administration permet d'échanger autour des questions de l'heure, des enjeux et des sujets qui préoccupent la Commission ou les administrateurs, de collaborer dans les domaines d'intérêt commun et de résoudre certains problèmes qui ont pu surgir.
- **Mise à jour par la direction du Comité** (président et vice-président) présentée aux réunions trimestrielles ordinaires du conseil d'administration ou aux réunions ordinaires du comité de gouvernance.
- **Réunions de la direction** environ tous les mois réunissant le commissaire en chef, le commissaire en chef adjoint, le président du conseil d'administration, son vice-président et le PDG. Ce mécanisme permet la collaboration sur des questions de gouvernance et dans des domaines d'intérêt commun. Il permet aussi de résoudre toute préoccupation

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*



dans ce même contexte. Il n'appartient pas aux différents commissaires et administrateurs de soulever directement auprès du PDG des préoccupations ou de demandes visant à trouver des solutions à des problèmes précis, car ils doivent alors plutôt passer par leur direction respective.

- Autres **réunions de la direction** plus ou moins mensuelles, auxquelles prennent part le président et le vice-président du conseil d'administration, le PDG, ainsi que le président et le vice-président du Comité, permettent une collaboration continue dans les domaines d'intérêt commun et la résolution de problèmes.
- **Concertations bilatérales**, tenues presque chaque semaine ou deux, du PDG, avec le commissaire en chef, le président du conseil d'administration ou celui du Comité, ainsi qu'à l'occasion avec certains commissaires ou administrateurs individuels, permettent elles aussi une collaboration continue dans les domaines d'intérêt commun.
- Autres **concertations bilatérales**, tenues environ toutes les deux semaines, du président du conseil d'administration et de celui du Comité, permettent elles aussi une collaboration continue dans les domaines d'intérêt commun.
- **Réunions de mise à jour sur les affaires réglementaires de la Commission**, tenues tous les trois mois, permettent la collaboration entre la Commission, le PDG et le personnel dans des domaines d'intérêt commun, de même que des échanges sur les questions de l'heure autour des activités de la Régie.
- **Réunions du conseil d'administration, de la Commission et du PDG autour de la gouvernance, des apprentissages et de la stratégie**, annuelles ou semestrielles, au besoin, pour permettre la communication directe et la collaboration, dans les domaines d'intérêt commun, entre l'ensemble du conseil d'administration et de la Commission.

## Indépendance décisionnelle

L'indépendance décisionnelle de la Commission est la clef de voûte de la structure de gouvernance de la Régie. Commissaires, administrateurs, PDG, membres du Comité et personnel de la Régie ont tous l'obligation formelle de préserver, de soutenir et de promouvoir cette indépendance. Ni les administrateurs, ni le PDG, ni les membres du Comité, ni le personnel de la Régie ne peuvent donner d'instructions à l'égard d'une décision, ordonnance ou recommandation particulière de commissaires. La Commission s'en remet, à sa discrétion, aux conseils du PDG et du personnel pour s'acquitter de son mandat.

Dans le cadre de son travail décisionnel, la Commission compte sur les services de soutien et les installations fournis par le PDG, responsable de la prise de décisions finales sur les questions d'affectation des ressources et de dépenses. Le PDG et le commissaire en chef collaborent de façon continue pour veiller à ce que la Commission dispose des services de soutien, des installations ou des autres ressources nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités dans le respect de son indépendance sur le plan décisionnel.

La collaboration et les mécanismes d'alignement dont il est question dans les présentes lignes directrices donnent diverses possibilités au conseil d'administration de communiquer à la Commission des conseils stratégiques généraux de même que l'orientation souhaitée pour la



Régie (axée sur les résultats). Les conseils et l'orientation stratégiques du conseil d'administration, guidés par le Comité, éclairent tous les aspects du travail de la Régie. Cela comprend la façon dont le PDG et le personnel, y compris les membres de la direction, peuvent appuyer la Commission à l'égard des questions décisionnelles.

Dans la même optique, tout en fournissant les services de soutien ou les installations dont la Commission a besoin pour exercer ses pouvoirs et s'acquitter de ses fonctions, le PDG profite lui aussi de la collaboration et des mécanismes d'alignement prévus. Il est en mesure de communiquer régulièrement et directement avec les commissaires, verbalement ou par écrit, sinon par l'entremise du personnel de la Régie qui épaulé le travail de la Commission. Dans ses échanges avec cette dernière sur des questions juridictionnelles précises, le PDG est guidé par les mêmes attentes comportementales que le personnel de la Régie, qui sont décrites ci-après.

Le Comité fonctionne de manière transparente et affiche ses documents sur le site Web de la Régie, y compris les procès-verbaux des réunions après approbation et la version finale par écrit des conseils qu'il prodigue. Conformément à son mandat de préservation de l'indépendance décisionnelle, il concentre ses propos et conseils sur des questions stratégiques, autour de l'élaboration de politiques et de programmes ayant des répercussions systémiques d'envergure (plutôt que ciblées ou propres à un seul élément), s'abstenant de discuter de toute décision, ordonnance ou recommandation particulière de la Commission et de donner des conseils à ce sujet.

Si un membre participe à une instance décisionnelle de la Commission, par exemple comme intervenant à titre personnel ou comme représentant d'une Nation, d'une communauté, d'une organisation ou d'un groupe autochtone, il le fait en son nom ou comme représentant, mais pas en sa qualité de membre du Comité. Il ne se présente pas sous cette étiquette et ne parle pas à ce titre, ni ne représente ce dernier ou s'exprime en son nom. Les membres s'abstiennent, dans leurs autres fonctions, entreprises ou activités, de se présenter comme s'ils parlaient au nom de la Régie ou du Comité et d'indiquer qu'ils sont en mesure de prodiguer des conseils sur des questions d'ordre décisionnel.

Les interactions directes entre la Commission et le Comité sont relativement rares. Toutefois, elles peuvent être envisagées par la Commission, en collaboration avec le conseil d'administration et la PDG, dans le but de maximiser les avantages des conseils stratégiques et d'orientation prodigués par le Comité à l'égard de questions d'intérêt général conformément à son mandat. Toute interaction entre la Commission et le Comité est menée de manière transparente, comme le veut le mandat de celui-ci, en préservant l'indépendance sur le plan décisionnel.

Un outil opérationnel sous forme de registre existe pour assurer le suivi quant aux conseils prodigués par le Comité, aux réponses du conseil d'administration et à l'état d'avancement de la mise en œuvre. Il peut être mis à la connaissance de la Commission et faire l'objet de discussions à intervalles réguliers à des fins de sensibilisation continue ou d'examen général.



Tel qu'il a été mentionné précédemment, le conseil d'administration ou le PDG peut collaborer avec la Commission pour examiner les questions d'intérêt commun, y donner suite et les mettre en œuvre.

Comme c'est le cas pour le PDG, le personnel de la Régie, incluant celui de direction, ne doit pas donner d'instructions aux commissaires. Toutefois, tel qu'il est décrit à la section 6 du code de conduite des employés de la Régie sur les mesures pour protéger l'indépendance décisionnelle, il peut donner des conseils impartiaux et francs.

Le rôle des employés qui appuient un processus décisionnel ou qui y prennent part consiste à conseiller les décideurs de façon impartiale et franche. Les conseils donnés doivent être basés sur l'expertise et l'expérience professionnelle générale de l'employé, sur les questions de notoriété publique et sur l'information versée au dossier du processus décisionnel. Ils peuvent inclure des résumés ou des commentaires portant sur la preuve et les pièces déposées pendant le processus décisionnel. Les décisions et recommandations de la Régie relèvent toujours du décideur désigné par la loi, les règlements ou les délégations de pouvoirs légitimes.

Voici ce que doivent faire les employés pour protéger l'indépendance décisionnelle :

- a) éviter tout comportement susceptible d'être perçu comme un traitement préférentiel;
- b) respecter les processus décisionnels de la Régie, notamment ceux préalables à la demande, de consultation ou d'audience et s'abstenir de prendre des mesures hors de ces processus;
- c) éviter aussi de discuter avec une partie extérieure de questions de fond précises en cause dans un processus décisionnel (contrairement aux questions de nature générale qui s'inscrivent dans la mission de la Régie);
- d) éviter d'encadrer ou de guider sur le fond des parties extérieures en ce qui concerne leur engagement dans un processus décisionnel;
- e) respecter les protocoles applicables visant à protéger l'indépendance décisionnelle<sup>4</sup>;
- f) éviter de donner aux décideurs judiciaires de l'information ou des conseils qui pourraient influencer leur décision de façon inappropriée, comme une preuve précise non versée au dossier;
- g) éviter d'expliquer (à part les résumés ou le matériel de communication appropriés), de justifier ou de commenter les décisions et recommandations de la Régie à l'extérieur de l'organisation;
- h) éviter d'émettre des avis à l'extérieur de l'organisation sur des parties ou des questions précises qui sont à l'étude par la Régie, qui l'ont été ou qui le seront;
- i) se retirer, chaque fois que possible, de toute situation quand, en faisant preuve d'un jugement compatible avec les valeurs et principes directeurs de l'organisme, il semble clair que sa présence pourrait nuire à l'équité ou à l'indépendance décisionnelle.

---

<sup>4</sup> Par exemple, le protocole pour la protection de l'indépendance décisionnelle dans l'exécution du mandat du comité consultatif autochtone et le protocole provisoire relatif aux interactions liées aux consultations de la Couronne pour un projet.





Le PDG et le personnel de la Régie, incluant celui de direction, disposent des mécanismes officiels suivants pour appuyer et conseiller la Commission sur des questions décisionnelles précises, par écrit ou verbalement.

- **Réunions de planification de la Commission**, tenues chaque semaine, lui permettant de se pencher sur les travaux décisionnels à venir et d'en établir le calendrier<sup>5</sup>. Le commissaire en chef, le commissaire en chef adjoint, le PDG, les premiers vice-présidents, le secrétaire de la Commission et le chef du personnel y prennent part.
- **Réunions de la Commission**, elles aussi tenues chaque semaine, permettant la conduite de ses affaires et plus particulièrement la prise des décisions qui ne sont pas confiées à une formation. Les commissaires, le PDG<sup>6</sup>, le premier vice-président de la réglementation, l'avocat général, le secrétaire de la Commission ainsi que d'autres membres pertinents de la haute direction et du personnel de la Régie y assistent (selon les points à l'étude).
- **Réunions de formation** de la Commission, visant à rendre des décisions juridictionnelles sur les questions qui lui sont confiées. Les membres de la formation et le personnel concerné de la Régie y assistent<sup>7</sup>.

Les mécanismes officiels susmentionnés sont décrits à titre indicatif dans le présent document d'orientation à des fins de transparence et ne sont pas exhaustifs. Commissaires, PDG et membres du personnel travaillent toujours en collaboration pour permettre à la Régie de s'acquitter de son mandat décisionnel, notamment dans le cadre des processus d'audience publique et des décisions devant être rendues par la Commission. Cela suppose des communications régulières et l'échange de conseils dans un cadre formel ou non. Cela suppose aussi le respect de toute directive ou de tout protocole opérationnel supplémentaire propre à la situation mis en place pour préserver l'indépendance sur le plan décisionnel.

---

<sup>5</sup> Par exemple, pour l'examen des questions décisionnelles à venir nécessitant l'attention de la Commission et des décisions du commissaire en chef quant à la répartition de celles à traiter aux réunions hebdomadaires pour approbation à la ronde ou à confier à une formation.

<sup>6</sup> Le PDG n'assiste pas à toutes les réunions de la Commission alors que sa participation dépend des questions à l'étude et de ses disponibilités.

<sup>7</sup> Il s'agit de groupes de travail composés d'employés de la Régie provenant de diverses disciplines et généralement affectés au soutien de chacune des formations, avec lesquelles ils interagissent. Les groupes de travail sont habituellement dirigés par un gestionnaire d'audience ou un coordonnateur technique et peuvent inclure des agents de réglementation, des avocats, des ingénieurs, des économistes, des spécialistes des questions socio-économiques ou environnementales, des conseillers en processus, etc.