

Office national de l'énergie

Analyse des lacunes du programme de divulgation

Ken Brander, président et conseiller principal

Clarium Fraud and Compliance Solutions Ltd.

OBJET

Le présent rapport analyse le programme de divulgation de l'Office national de l'énergie. Le rapport met en relief les buts et les pratiques exemplaires des programmes de divulgation, évalue les points forts relatifs et les lacunes du programme actuel de l'Office et formule des recommandations pour l'avenir. La recherche, l'analyse et la rédaction du rapport sont l'œuvre de M. Ken Brander, président et conseiller principal de Clarium Fraud and Compliance Solutions Ltd.

Table des matières

PARTIE 1 SOMMAIRE.....	3
PARTIE 2 BUTS ET PRATIQUES EXEMPLAIRES DES PROGRAMMES DE DIVULGATION. 6	
PARTIE 3 ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE L’OFFICE PORTEUSES DE RISQUES (LACUNES).....	13
PARTIE 4 ACTIVITÉS DE PROGRAMME QUE L’OFFICE EXÉCUTE BIEN	19
PARTIE 5 RECOMMANDATIONS ET PRIORITÉS	21
PARTIE 6 SOURCES.....	27

Date de publication originale :	Le 11 janvier 2016
Destinataire du Rapport d’analyse des lacunes :	Secteur des opérations de l’Office
Date de réception :	Le 11 avril 2016
Version :	1.0
Date de la dernière révision :	Le 11 avril 2016
Révision prévue :	s.o.

Partie 1 Sommaire

L'Office national de l'énergie a confié à Clarium Fraud and Compliance Solutions Ltd. le mandat de passer en revue son programme de divulgation. Le consultant de Clarium est un détective à la retraite du Service de police de la Ville d'Edmonton, chevronné dans le traitement des divulgations et des renseignements confidentiels en raison de son association au programme Échec au crime. L'analyse et les recommandations contenues dans le présent rapport reposent sur les connaissances et l'expertise du consultant. Rien dans le présent rapport ne constitue un avis juridique.

Les livrables prévus au contrat étaient les suivants :

1. un rapport de recherche et d'analyse;
2. un rapport d'analyse des lacunes;
3. une proposition de politique et de procédure;
4. un manuel de formation et des séances de formation à l'intention du personnel de l'Office;
5. un rapport final.

Le présent rapport d'analyse des lacunes éclaire l'Office sur les buts et les pratiques exemplaires d'un programme de divulgation, les activités de programme actuelles qui lui font courir des risques (lacunes) et celles qu'il exécute bien, ainsi que des recommandations pour l'avenir.

1.1 Buts et pratiques exemplaires des programmes de divulgation

Cette section du rapport d'analyse des lacunes est le fruit du dépouillement de documents d'orientation sur les pratiques exemplaires, de politiques et de programmes de divulgation en vigueur dans des entreprises publiques et privées au Canada et de la jurisprudence canadienne. Le lecteur trouvera dans la Partie 2 du présent rapport un exposé détaillé des buts et des pratiques exemplaires.

Voici, brièvement, les buts communs des programmes de divulgation qui fonctionnent :

- ils disposent d'un mécanisme fiable pour solliciter et recueillir les divulgations d'actes répréhensibles;
- ils protègent, dans la mesure du possible, la confidentialité et l'anonymat du divulgateur et de l'objet de la divulgation;
- ils gèrent efficacement les attentes des divulgateurs;
- ils prévoient un examen véritable, responsable et opportun de la divulgation;
- ils comportent un mécanisme tangible, responsable et opportun pour donner suite à une divulgation;

- ils protègent l'intégrité du contenu de la divulgation et de l'enquête;
- ils prévoient des enquêtes professionnelles et défendables;
- ils limitent la responsabilité de l'organisme qui reçoit une divulgation;
- ils décèlent et dissuadent les actes de représailles contre un divulgateur, et prévoient des mesures en cas de représailles;
- ils comportent des exigences précises en matière de rapport sur le programme et de contrôle de la gestion du rendement du programme;
- ils prévoient l'élaboration et l'exécution d'un programme de formation efficace pour soutenir le personnel;
- ils sont réexaminés périodiquement;
- ils prévoient la désignation d'un responsable de l'administration du programme.

1.2 Partie 3 Activités de programme de l'Office porteuses de risques (lacunes)

Certaines activités d'un programme de divulgation engagent la responsabilité d'une organisation, quelle qu'elle soit. Cette responsabilité peut se traduire par des risques liés à la réputation et des risques d'ordre juridique et organisationnel. Un bon programme de divulgation recense ces risques, de manière à pouvoir modifier la politique et la procédure pour amoindrir ce risque et favoriser un examen périodique de la politique.

Les activités (lacunes) du modèle actuel d'intervention énumérées ci-dessous exposent l'Office à certains risques :

- politique et procédure en place;
- communications directes entre l'enquêteur et le divulgateur éventuels;
- sécurité de l'information;
- gestion des renseignements des divulgateurs;
- examen du contenu de la divulgation;
- formation;
- prise de note, rapport et tenue de dossiers;
- contrôles;
- vérification de la gestion du rendement;
- imprécision des directives transmises aux enquêteurs.

Ces lacunes sont exposées plus en détail dans la Partie 3 du présent rapport.

1.3 Activités de programme que l'Office exécute bien

Comme pour tout nouveau produit ou service, l'étape la plus difficile est souvent le démarrage. Le programme de divulgation de l'Office repose sur de solides assises organisationnelles et comporte des points forts notables :

- désignation d'un cadre supérieur comme responsable du programme;
- engagement ferme à remplir le mandat de l'organisation en matière de réglementation;
- gestion interne du programme;
- programme acceptant les divulgations anonymes;
- programme n'offrant pas de récompense pécuniaire;
- engagement de l'Office dans l'excellence du programme.

La Partie 4 du présent rapport est consacrée à ces points forts.

1.4 Recommandations et priorités

Afin de corriger les activités de programmes (lacunes) pouvant faire courir un risque à l'Office, le présent rapport formule toute une série de recommandations, conformément aux exigences relatives aux livrables contenues dans le contrat du consultant, soit :

- faire un dépouillement et une analyse des pratiques exemplaires dans le contexte du programme de divulgation de l'Office;
- faire un dépouillement des modèles d'intervention existants et en proposer un à l'Office;
- faire un dépouillement des politiques et en proposer une par écrit à l'Office;
- offrir une formation.

La Partie 5 du présent rapport explique ces recommandations en détail.

1.5 Sources

La préparation du présent rapport a nécessité la consultation d'un très grand nombre de sources, dont la liste est fournie à la Partie 6. Ces sources sont regroupées sous les catégories suivantes :

- Rencontres avec le personnel clé de l'Office;
- Lois et règlements;
- Documents d'orientation;
- Politiques et sites Web portant sur la divulgation;
- Jurisprudence canadienne;
- Fournisseurs tiers.

Partie 2 Buts et pratiques exemplaires des programmes de divulgation

Qu'il s'agisse d'évaluer l'efficacité d'une politique et d'une procédure de divulgation existante ou d'instaurer un nouveau régime, l'essentiel est d'arrimer le programme aux buts que l'on s'est fixés. Des buts bien définis et acceptés procurent aux décideurs une feuille de route précise pour élaborer le programme. Les buts doivent être établis dès le départ afin de garder le programme sur la bonne voie et de veiller à ce que le produit final respecte le plan initial.

Les politiques et procédures efficaces en matière de divulgation ont en commun un certain nombre de buts. Les exemples qui suivent peuvent ne pas s'appliquer strictement à l'Office, mais il y a quand même lieu de s'y attarder.

2.1 Mécanisme fiable pour solliciter et recueillir les divulgations d'actes répréhensibles

Le principe fondamental de tout programme de divulgation est d'offrir au divulgateur un mécanisme fiable pour signaler un présumé acte répréhensible. Divers moyens s'offrent à l'organisme qui reçoit les renseignements pour solliciter et recueillir une divulgation, notamment :

- une ligne téléphonique réservée et sans frais;
- une adresse électronique permettant de joindre un point de contact déterminé;
- une adresse postale assurant l'acheminement d'une divulgation à un point de contact déterminé;
- des outils de divulgation sur Internet;
- des protocoles pour recueillir les informations d'un divulgateur qui se présente sur place sans s'annoncer;
- un outil de discussion en direct;
- d'autres encore.

L'organisme qui reçoit une divulgation a essentiellement deux options : gérer lui-même tout son programme de divulgation ou en gérer une partie et confier l'autre à un fournisseur de services de l'extérieur. Quels que soient les mécanismes ou le modèle adoptés, ils doivent être fiables et bien pensés, ce qui suppose la formulation d'un énoncé de politique par écrit établissant les normes à respecter, précisant le service interne responsable du maintien du programme et les membres du personnel autorisés à consulter les renseignements, un programme d'essais, une préparation opérationnelle, un calendrier pour la vérification de la gestion du rendement, etc.

2.2 Protection, dans la mesure du possible, de la confidentialité et de l'anonymat du divulgateur, ainsi que de l'objet de la divulgation

L'une des caractéristiques inhérentes – et parfois explicites – à un programme de divulgation est d'offrir une garantie ou un engagement conditionnel à protéger l'identité du divulgateur et du contenu de la divulgation, dans la limite permise par la loi. Sur ce plan, on notera qu'il y a une différence considérable entre les adjectifs « anonyme » et « confidentiel ».

Des renseignements sont anonymes quand ils proviennent d'une personne dont on ignore et dont tout le monde – organisme qui reçoit la divulgation et autres parties – doit ignorer l'identité. Pour que l'on puisse parler véritablement d'anonymat, le divulgateur doit demeurer inconnu de l'organisme qui collecte les informations. Pour ce qui est de la confidentialité, il s'agit davantage d'une démarche stratégique visant à gérer et à protéger le contenu même de la divulgation et l'identité du divulgateur (connu ou anonyme). Ainsi, une divulgation peut à la fois être anonyme et gérée de manière confidentielle.

Pour l'organisme qui reçoit la divulgation, la protection de l'identité de la source et la confidentialité des renseignements divulgués passent par l'adoption et l'application rigoureuse de politiques et de procédures. La protection du caractère confidentiel de renseignements provenant d'un divulgateur anonyme revêt une aussi grande importance, car si elles venaient à filtrer à l'extérieur, une autre partie pourrait être capable de déduire l'identité du divulgateur qui souhaitait conserver son anonymat.

Si le divulgateur joint son nom à la divulgation ou a recours à une adresse électronique facilement retraçable ou utilise son numéro personnel, ou encore s'il signe sa lettre de divulgation, le contenu de cette dernière et l'identité de l'appelant, tout en étant gérés de manière confidentielle, ne seront pas anonymes pour autant. Il est possible, à partir de la source de l'information, de remonter jusqu'au divulgateur.

Bien sûr, il existe de nombreuses circonstances où un organisme qui reçoit une divulgation doit divulguer le contenu d'un dossier, au risque de révéler l'identité du divulgateur. Aussi, n'est-il pas avisé de promettre à un divulgateur une confidentialité absolue.

Parmi les meilleurs moyens qui existent d'amoindrir le risque de communiquer des renseignements qui pourraient révéler l'identité du divulgateur, on compte ceux-ci :

- Assurer un contrôle organisationnel rigoureux du programme de divulgation;
- Limiter l'accès aux divulgations;

- Résumer le contenu de la divulgation initiale et ne pas utiliser cette dernière durant l'enquête;
- Limiter les communications directes entre le divulgateur et l'enquêteur;
- Veiller à ce que les enquêteurs fassent preuve de réserve dans leurs communications entre eux par courrier électronique;
- Adopter des politiques écrites et concrètes;
- Miser sur un programme de formation consigné par écrit;
- Mettre le divulgateur en garde contre le risque de révéler lui-même son identité;
- Assurer avec fermeté la supervision et la responsabilisation.

2.3 Gestion efficace des attentes des divulgateurs

Les motivations et les attentes des divulgateurs sont multiples. L'organisme qui reçoit une divulgation aura avantage à expliquer ses politiques et ses procédures avant de solliciter et d'accepter des renseignements. On conseille aussi d'informer le divulgateur de la capacité d'enquête limitée de l'organisme, des outils à la disposition des enquêteurs et des divers résultats possibles du processus. Enfin, le divulgateur doit savoir, avant de fournir quelque renseignement que ce soit, que l'organisme ne peut garantir la confidentialité absolue de la divulgation.

Il est important de disposer d'un mécanisme de rétroaction et de tenir le divulgateur au courant de l'évolution du processus. Un divulgateur qui estime qu'on ne le prend pas au sérieux ou qui est rejeté sommairement pourrait rendre publics les renseignements en sa possession. Cette rétroaction peut se faire par courriel. Il n'est pas nécessaire – ni même conseillé – qu'un enquêteur rencontre personnellement un divulgateur.

2.4 Examen véritable, responsable et opportun de la divulgation

À la réception d'une divulgation, l'organisme devrait en faire un résumé afin d'en dissocier le divulgateur. Le résumé devrait renfermer les principaux éléments d'information, que l'on prendra soin de conserver dans un document distinct pour ne pas révéler l'identité du divulgateur. C'est à partir de ce résumé que l'on étudie la divulgation et que l'on détermine s'il y a lieu d'y donner suite.

La politique de l'organisme devrait comporter une procédure concernant le résumé et l'étude de la divulgation, et décrire diverses conclusions possibles de l'examen et ce que l'on fera des renseignements. Voici quelques exemples :

- Le présumé acte répréhensible ne relève pas de notre mandat; les renseignements seront transmis à un autre organisme aux fins d'information

- et de suivi. Le divulgateur doit être informé, et le dossier clos jusqu'à ce qu'on reçoive d'autres renseignements.
- Les renseignements transmis sont insuffisants. Le résumé sera confié à un enquêteur qui assurera un suivi, évaluera les éléments importants (objectif A, B, C, etc.) et fera un rapport recommandant une réévaluation de la divulgation.
 - L'activité présumée ne répond pas aux critères de la définition d'un « acte répréhensible » de la politique. Le divulgateur doit être informé, et le dossier clos jusqu'à ce qu'on reçoive d'autres renseignements.
 - La divulgation ne renferme pas assez de renseignements. Un enquêteur sera désigné pour assurer un suivi.

Les décisions prises durant l'examen initial et le suivi doivent être documentées afin de pouvoir être imputées à quelqu'un. À ce stade-ci, il importe qu'une personne assume la responsabilité des décisions prises.

2.5 Mécanisme tangible, responsable et opportun pour donner suite à la divulgation

Si, après avoir résumé et étudié la divulgation, on confie cette dernière à un enquêteur pour qu'il y donne suite, son contenu doit être géré en appliquant les procédures standards de gestion de cas de l'organisme. Puisqu'une divulgation peut engager la responsabilité de l'organisme, l'enquête doit être faite sans tarder. Le supérieur doit fixer des échéances précises à l'enquêteur et en assurer le respect.

2.6 Protection de l'intégrité du contenu de la divulgation et de l'enquête

La sécurité et la confidentialité de la divulgation peuvent engager la responsabilité de l'organisme. Les employés chargés de l'exécution du programme doivent faire preuve de réserve dans leurs communications par courriel et par messages textes avec d'autres membres du personnel, ainsi que dans leurs conversations au travail et à l'extérieur du travail. L'identité d'un divulgateur ou de la source de la divulgation ne devrait jamais être révélée, et le divulgateur ne devrait jamais être qualifié de « dénonciateur ».

Les documents et les dossiers d'enquête devraient toujours être conservés sous clé. L'accès par voie électronique aux divulgations, à l'identité du divulgateur et à ses coordonnées ainsi qu'aux rapports d'enquête et à tous les autres documents se rattachant à une divulgation devrait être très restreint et vérifiable. On recommande de conserver tous les documents électroniques et renseignements indiquant quels employés sont affectés au programme de divulgation sur un ordinateur distinct et inaccessible par l'intranet de l'organisme et les autres systèmes de gestion de cas et de signalements.

2.7 Tenue d'une enquête professionnelle et défendable

La divulgation doit être considérée comme le point de départ de toute enquête. L'enquêteur doit corroborer de manière indépendante les renseignements contenus dans une divulgation. L'organisme qui reçoit une divulgation doit être particulièrement au fait des risques inhérents à la collecte de renseignements provenant d'un divulgateur, surtout si la divulgation est faite de façon anonyme. En l'absence d'une procédure rigoureuse, l'enquête pourrait révéler l'identité du divulgateur, informer d'autres personnes qu'une enquête est en cours, compromettre la preuve, exposer l'organisme à des plaintes relatives au milieu de travail, menacer la légitimité du programme et miner le moral du personnel.

Il est imprudent de s'en remettre uniquement à une divulgation pour motiver des accusations d'actes répréhensibles. La divulgation doit être considérée comme une piste ou un indice, qui doit être corroboré. Pour qu'une enquête soit professionnelle et défendable, l'enquêteur doit savoir qu'une dénonciation constitue le point de départ d'un examen plus approfondi, qui doit être corroborée avant que quiconque soit accusé d'un acte répréhensible.

2.8 Limite de la responsabilité de l'organisme qui reçoit une divulgation

Une politique rigoureuse, bien administrée par du personnel (employés et supérieurs) compétent qui applique les procédures établies protégera l'organisme d'activités d'enquête regrettables, inappropriées et mal pensées de sa part et de celle de son personnel. En la matière, la formation et la supervision sont primordiales.

Une politique ferme et des procédures rigoureuses réduisent les risques de négligence de la part d'un enquêteur ou de l'organisme dans le traitement d'une divulgation et de l'identité du divulgateur. En l'absence de lignes directrices et de procédures formulées par écrit, même les employés et les organismes les mieux intentionnés peuvent prendre de mauvaises décisions. Et, ces mauvaises décisions sont souvent très coûteuses pour l'organisme et peuvent se traduire par des demandes de réparation du divulgateur, des employés accusés ou soupçonnés d'actes répréhensibles, ou d'autres employés touchés de façon négative.

2.9 Détection et dissuasion des actes de représailles contre un divulgateur, et mesures nécessaires

On entend généralement par « représailles » des mesures injustifiées et aux effets néfastes qui sont prises par l'employeur ou des employés contre le divulgateur en

guise de riposte à la divulgation. Les représailles peuvent être directes ou indirectes et comprendre ce qui suit :

- le congédiement ou l'inscription sur une liste noire;
- une rétrogradation;
- une baisse de salaire ou la perte de certains avantages;
- une mutation, une réaffectation ou un changement dans les fonctions de l'employé;
- de l'intimidation ou du harcèlement, ou un traitement injuste;
- d'autres mesures négatives en matière d'emploi¹.

Les employeurs peuvent être tenus par la loi de protéger leurs employés contre des mesures négatives et injustifiées liées à leur travail, dont les représailles. Beaucoup de lois et règlements provinciaux et fédéraux protègent les divulgateurs canadiens, aussi bien dans le secteur public que privé, contre les représailles de leurs employeurs et de leurs collègues.

L'interdiction de représailles, sous toutes ses formes, doit être formulée explicitement dans toute politique en matière de divulgation. Cette politique doit aussi comporter un mécanisme pour assurer le suivi de façon protégée auprès du divulgateur, afin de déceler les actes de représailles avant qu'ils se produisent, pour former le personnel et pour instaurer des protocoles afin de faire enquête et de prendre les mesures appropriées à l'échelle de l'organisation en cas de plaintes de représailles.

L'Office, en tant qu'organisme de réglementation indépendant, est limité, aussi bien sur le plan de sa capacité que de ses pouvoirs juridiques, pour déceler et dissuader les actes de représailles contre un divulgateur et réagir à ces actes s'ils viennent d'une société qu'il réglemente. À cet égard, la gestion des attentes des divulgateurs est importante, et ceux-ci doivent être pleinement conscients de ces pouvoirs limités.

2.10 Exigences précises en matière de rapport sur le programme et de contrôle de la gestion du rendement du programme

Un contrôle périodique du rendement du programme de divulgation est nécessaire pour en évaluer l'efficacité, revoir les politiques et procédures s'il y a lieu et prendre en compte les risques nouveaux et émergents. La politique de contrôle de la gestion du rendement du programme devrait tenir compte des paramètres suivants :

- nombre de divulgations reçues par période de rapport (trimestriel, semestriel, annuel);
- nombre moyen de divulgations par employé ou par habitant;

¹ Cours de l'ACFE intitulé *Working With Whistleblowers: Developing Your Program and Managing Claims*

- nombre de divulgations par secteur ou groupe de l'organisation, par région géographique, etc.;
- pourcentage de divulgations anonymes;
- temps écoulé entre la réception d'une divulgation et sa conclusion, et toutes les étapes importantes du processus;
- coût moyen pour l'organisme pour le traitement d'une divulgation;
- types de présumés actes répréhensibles;
- types de mesures prises pour clore le dossier;
- coûts du programme de formation;
- faible utilisation du programme (attribuable à des facteurs comme le manque de formation et de sensibilisation, des obstacles d'ordre linguistique, la culture de l'organisation, etc.).²

Les autres paramètres que l'Office devrait observer sont les suivants :

- les sociétés qu'il réglemente faisant l'objet d'une divulgation;
- les secteurs de l'organisation qui interviennent lors d'une divulgation;
- les outils d'enquête employés pour faire l'examen d'une divulgation;
- les mesures prises au terme d'une enquête, par l'Office, sur une divulgation.

2.11 Élaboration et exécution d'un programme de formation efficace pour soutenir le personnel

Pour qu'une politique de divulgation fonctionne, elle doit être connue du personnel de l'organisme. D'une part, les employés dont la fonction est de solliciter, de recevoir et de traiter les divulgations et de mener des enquêtes sur des divulgations ont besoin d'une formation spécialisée, qui ne se limite pas simplement à leur remettre le document exposant la politique. D'autre part, tous les employés devraient recevoir une certaine formation de base sur le programme de divulgation de l'organisme. Le ton du programme de formation devrait venir des plus hautes sphères de l'organisme.

Le programme de formation devrait être exposé par écrit et être revu tous les ans. La formation elle-même devrait reposer sur une bonne documentation et comprendre diverses méthodes d'apprentissage. Elle devrait minimalement porter sur ce qui suit :

- la politique de divulgation;
- les mécanismes de signalement;
- les actions et les actes répréhensibles qui peuvent être divulgués;
- les actes de représailles³.

² Cours de l'ACFE intitulé *Working With Whistleblowers: Developing Your Program and Managing Claims*.

2.12 • Révision périodique du programme

Comme pour tout autre programme ou politique, la politique et les procédures encadrant un programme de divulgation doivent être révisées régulièrement pour demeurer efficaces, prendre en compte les risques émergents et évaluer la façon dont l'organisme a donné suite aux lacunes relevées antérieurement. À tout le moins, le programme devrait être réexaminé tous les ans, et cette révision devrait répondre aux critères suivants :

- son administration devrait être confiée à un cadre supérieur;
- ses objectifs devraient être définis dès le début;
- elle devrait être documentée, en relevant et en reconnaissant les points forts et les lacunes;
- elle devrait déboucher sur des recommandations visant à combler les lacunes; un calendrier précis et une stratégie d'exécution devraient être établis;
- tout le personnel cadre devrait en être informé.

2.13 Désignation d'un responsable de l'administration du programme

Il est possible que beaucoup de personnes ou de services au sein de l'organisation soient directement et indirectement associés au programme de divulgation. Cependant, il serait important de confier la responsabilité à une seule personne occupant un poste supérieur. En agissant ainsi, l'organisation dénote l'importance qu'elle accorde au programme et le sérieux avec lequel elle l'administre

³ *Ibidem*

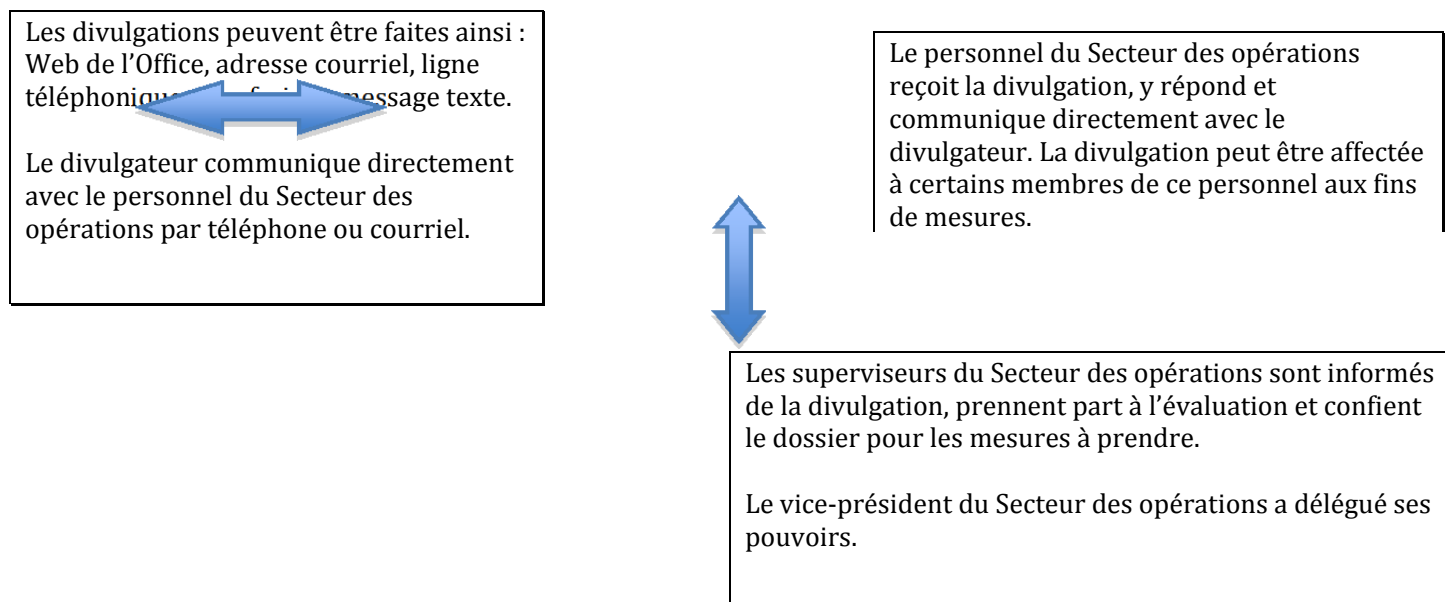
Partie 3 Activités de programme de l'Office porteuses de risques (lacunes)

Le programme de divulgation actuel de l'Office lui fait courir un certain nombre de risques. À l'heure actuelle, le modèle d'intervention employé permet de recevoir des divulgations du public à partir de deux mécanismes en particulier : une ligne téléphonique sans frais et une adresse électronique disponible sur son site Web. La ligne téléphonique sans frais est accessible pendant les heures normales de bureau, et le personnel qui y est affecté, à tour de rôle pendant deux semaines, occupe des postes d'ordre réglementaire au sein du Secteur des opérations. Ce sont ces mêmes personnes qui répondent aux courriels que reçoit l'Office des divulgateurs qui utilisent l'adresse fournie sur son site Web.

Lorsque l'Office reçoit une divulgation, on détermine quel groupe du Secteur des opérations est le mieux à même de la traiter et d'y donner suite. Le programme de divulgation relève du vice-président de ce secteur.

Vous trouverez ci-dessous une représentation visuelle du modèle de réponse en place.

Figure 3.1 Modèle de réponse actuel du programme de divulgation de l'Office



3.1 Politique et procédure écrites actuelles

La politique actuelle n'arrime pas correctement le programme aux lignes directrices, règles et procédures pour permettre d'atteindre les objectifs du programme étudiés dans la Partie 2. La formulation de proposition de politique fait partie de ce mandat, et on s'y emploie en ce moment.

L'entrepreneur s'affaire actuellement à passer en revue les pratiques exemplaires, et une proposition de politique sera présentée en février 2016. Les recommandations 2 et 3, énoncées dans la Partie 5, exposent plus en détail les modèles de plan d'intervention et les propositions de politique.

3.2 Communications directes entre l'enquêteur éventuel et le divulgateur

Le modèle en place fait en sorte que le personnel du Secteur des opérations communique verbalement et directement avec le divulgateur. Il n'y a aucun filtre ni pare-feu entre le divulgateur et l'enquêteur éventuel. Cette situation peut entraîner certains risques pourtant évitables, dont ceux-ci :

- Le personnel de l'Office qui reçoit la divulgation pourrait prendre directement part à l'une ou l'autre des étapes subséquentes du processus, notamment l'examen de la divulgation, une inspection, le suivi ou l'enquête. Il pourrait aussi connaître l'identité du divulgateur; indiquer dans des rapports, par inadvertance, des commentaires ou des références tirées de la divulgation initiale; et pourrait être appelé à témoigner sous serment. Le modèle actuel pourrait compliquer la protection de l'identité du divulgateur et le caractère confidentiel de la divulgation.
- La divulgation pourrait ne pas être faite de bonne foi, ou le divulgateur pourrait tenter de manipuler ou d'influencer le membre du personnel de l'Office. Il pourrait aussi aiguiller l'enquête vers un résultat qu'il recherche ou intimider le membre du personnel par des accusations ou des menaces de représailles professionnelles si l'Office ne tire pas les conclusions qu'il désire, ou encore nuire au travail du membre du personnel par des appels répétés et des courriels qui lui sont directement adressés. En traitant directement avec le divulgateur, le personnel est placé dans une situation compliquée, qui pourrait fausser son jugement ou nuire à sa capacité de mener une enquête professionnelle.

3.3 Sûreté

Le présent modèle fait courir le risque que le contenu de la divulgation et l'identité du divulgateur soient révélés par mégarde. Les mécanismes de signalement ne sont pas suffisamment dissociés, sur les plans physique et électronique, des autres outils de signalement de l'Office.

Voici une description de la situation actuelle :

- Les courriels, les divulgations, les notes et les rapports portant sur les divulgateurs ne sont pas assez séparés, physiquement et électroniquement, des autres rapports de l'Office. On ne peut garantir la sûreté des informations, et ces documents pourraient être interceptés, consultés et diffusés par inadvertance ou de façon intentionnelle.
- Le personnel de l'Office communique directement avec les divulgateurs en utilisant les appareils de l'Office. Cela crée une piste de vérification sur les cellulaires et les relevés d'appels de l'Office, ainsi que sur ceux du divulgateur. Un tiers qui obtiendrait les relevés d'appels de l'Office, par exemple en vertu d'une demande d'accès à l'information ou d'autres mécanismes, pourrait reconnaître le numéro de téléphone du divulgateur et découvrir son identité. L'inverse est aussi vrai : un tiers pourrait obtenir les relevés d'appel du divulgateur et reconnaître les numéros de téléphone du personnel de l'Office. Cela est également vrai pour les messages textes et les courriels envoyés en utilisant un téléphone cellulaire. Toutes ces formes de communication laissent une trace et une piste qui peut facilement permettre d'associer le divulgateur et l'Office, ce qui, en pratique, révélerait la source de la divulgation.
- Dans leurs échanges par courrier électronique, des membres du personnel de l'Office pourraient fournir trop d'information sur un divulgateur. Ces courriels pourraient faire l'objet d'une demande d'accès à l'information et de poursuites civiles et constituer une preuve probante lors d'une audience au titre de la réglementation (sous réserve de certaines exemptions). Lors d'une vérification courante d'une demande d'accès à l'information, il est d'usage d'expurger les renseignements personnels. Toutefois, cette question relève de sécurité de l'information, qu'une meilleure formation et une supervision renforcée pourraient résoudre.

3.4 Gestion du divulgateur

Le modèle actuel ne renseigne pas suffisamment le personnel de l'Office sur les principes et les techniques de gestion des divulgateurs et de leurs attentes. Le programme devrait comprendre ce qui suit :

- une évaluation préliminaire des motifs du divulgateur pour signaler les présumés actes répréhensibles à l'Office;
- une évaluation préliminaire de la fiabilité des renseignements;

- des directives et des conseils au divulgateur relativement au processus de divulgation, à la responsabilité, aux limites d'enquête et aux résultats possibles de l'enquête en général;
- des directives et des conseils sur la façon pour le divulgateur de protéger la confidentialité des renseignements et son anonymat;
- les représailles et les limites à ce que peut faire l'Office relativement aux enquêtes et à la réparation en cas de représailles contre le divulgateur;
- des mécanismes de rétroaction régulière avec le divulgateur;
- des directives au personnel de l'Office sur les techniques acceptables et les moyens interdits pour communiquer avec le divulgateur, les promesses faites au divulgateur, la tenue des dossiers, la gestion des attentes du divulgateur, et d'autres sujets.

3.5 Évaluation de la divulgation

Le modèle actuel comprend un outil d'évaluation pour examiner les divulgations et déterminer les options et mesures possibles pour l'Office. Toutefois, ce processus d'évaluation n'est pas bien arrimé avec une politique écrite ni assez bien documenté et peut être difficile à vérifier. Il importe que le plan d'intervention de l'Office établisse qui assume la responsabilité des décisions prises lors d'une divulgation. Une politique écrite rendra le processus cohérent.

Les divulgations ne sont pas filtrées avant d'être évaluées. Par conséquent, il est possible que des membres du personnel de l'Office qui ne sont pas rattachés au processus prennent connaissance d'informations susceptibles de révéler l'identité du divulgateur. Cette situation porte atteinte à la sûreté et à la confidentialité du divulgateur et de ses informations, augmente les risques de manquement par inadvertance et engage inutilement et de façon accrue la responsabilité de l'Office .

3.6 Formation

Le modèle actuel d'intervention ne prévoit pas de formation complète pour le personnel de l'Office. Un volet du présent mandat est de concevoir et d'exécuter un programme de formation valable pour atténuer ce risque. Voir la recommandation 4 à la Partie 5 pour plus d'informations.

3.7 Prise de note, rapports et tenue des dossiers

La gestion des divulgations exige que le personnel de l'Office prête une attention particulière à ses méthodes habituelles de prendre des notes et de rédiger des rapports. Dans certains cas, ces méthodes peuvent ne pas être parfaitement adaptées au caractère délicat de la gestion de renseignements confidentiels comme

les divulgations et l'identité du divulgateur. Les notes et les rapports d'enquête ne sont pas des endroits où consigner le nom, le numéro de téléphone ou l'adresse électronique du divulgateur, ni aucune autre information susceptible de révéler son identité. Ces documents peuvent être rendus publics, dévoilant du même coup l'identité du divulgateur et ses informations.

Cette lacune sera abordée dans le programme de formation en cours d'élaboration dans le cadre de ce mandat (voir la recommandation 4 à la Partie 5 pour plus d'informations).

3.8 Mesures de contrôle

Le modèle actuel d'intervention consiste en des affectations à tour de rôle d'employés de l'Office pour diriger les mécanismes de divulgation (numéro de téléphone sans frais et boîte de réception du courrier électronique). Cette méthode dilue le contrôle, la responsabilisation et le savoir-faire à l'égard de la protection du caractère confidentiel des divulgations et de l'identité des divulgateurs. Idéalement, le traitement des divulgations devrait être confié à un nombre restreint de personnes soumises à une supervision stricte de manière à favoriser la cohérence, la fiabilité et la responsabilité individuelle des personnes concernées.

3.9 Vérification de la gestion du rendement

Le modèle actuel peut être amélioré, notamment en ce qui a trait à la mesure du rendement du programme. En outre, il n'incorpore pas totalement les objectifs de gestion du programme exposés à la section 2.10.

3.10 Capacité d'enquête et d'action limitée de l'Office en cas de représailles

Au cœur de la majorité des programmes et des lois concernant la divulgation se trouve l'interdiction d'exercer des représailles contre le divulgateur. Les représailles peuvent prendre diverses formes d'actions directes ou indirectes non justifiées et négatives en matière d'emploi, notamment celles-ci :

- congédiement;
- inscription sur une liste noire;
- rétrogradation;
- baisse de salaire ou perte de certains avantages;
- mutation, réaffectation ou changement de fonctions;
- intimidation ou harcèlement;
- traitement injuste.

L'Office a un mandat très précis à cet égard. L'alinéa 6.3(1)a) du *Règlement sur les pipelines terrestres* exige que les sociétés réglementées établissent une politique relative aux rapports internes sur les dangers, dangers potentiels, incidents et quasi-incidents qui indique notamment les conditions dans lesquelles la personne qui les signale peut se voir accorder l'immunité contre d'éventuelles mesures disciplinaires.

L'Office a le pouvoir de passer en revue la politique d'une société réglementée, mais aucun mandat pour faire enquête sur des allégations de représailles contre des personnes qui font une divulgation à l'Office. Le caractère approprié des actions prises en matière d'emploi relève d'un examen complexe que les cours et les tribunaux administratifs autres que l'Office sont habilités à faire.

Comme on vient de le mentionner, la protection contre les représailles est un élément central de la plupart des politiques et de la législation sur la dénonciation. Quant à la protection des divulgateurs contre des représailles, le rôle de l'Office est précis et, dans un certain sens, unique. Ce rôle, prescrit par l'alinéa 6.3(1)a) du *Règlement sur les pipelines terrestres* ne présente pas de risque en lui-même. Ce risque découle plutôt de la méconnaissance, par le divulgateur, du rôle de l'Office à cet égard. Ce risque peut être amoindri par des stratégies de communication appropriées, exposées sur le site Web de l'Office, pour exposer le rôle précis de l'Office en matière de divulgation.

Partie 4 Activités de programme que l'Office exécute bien

Le programme de divulgation de l'Office, dans son élaboration et son exécution, est encore au stade embryonnaire. S'il est juste de dire qu'il doit être peaufiné, il n'en demeure pas moins que des étapes importantes ont déjà été franchies.

4.1 Désignation d'un cadre supérieur comme personne responsable

L'Office a désigné une personne responsable du programme actuel en la personne du vice-président du Secteur des opérations. En nommant un cadre supérieur responsable du programme, l'Office envoie un signal clair que le programme revêt une grande importance à ses yeux et qu'il reçoit tout le sérieux nécessaire. Cela démontre le souci d'assumer la responsabilité du programme dans les plus hautes sphères de la hiérarchie, et donne le ton à l'ensemble de l'organisation.

4.2 Engagement ferme à remplir le mandat de l'organisation en matière de réglementation

Entre autres choses, l'Office est chargé de surveiller la façon dont les sociétés se conforment à la réglementation et respectent leurs engagements en matière de sécurité des employés et du public et de protection de l'environnement⁴. La gestion d'un programme de divulgation est une affirmation publique de l'engagement de l'Office à remplir son mandat en invitant des personnes au sein de l'industrie à lui transmettre des informations et faire des divulgations dont lui et son personnel ne seraient jamais mis au fait autrement.

4.3 Gestion interne du programme

Un grand nombre de sociétés publiques et privées au Canada et à l'étranger ont mis en place de multiples modèles de programmes de divulgation. De façon générale, la gestion de ces programmes se fait de trois façons :

- gestion totale ou partielle, y compris les divulgations et les enquêtes, confiée à un fournisseur de service externe;
- gestion interne du programme, y compris les divulgations et les enquêtes;
- une combinaison de ces deux formules.

Il existe très peu de fournisseurs de services dans ce domaine au Canada. Bon nombre de sociétés réglementées par l'Office ont recours à ces entreprises pour

⁴ Réglementation des pipelines et des lignes de transport d'électricité, sur le site Web de l'Office, consultée le 5 janvier 2016 <http://www.neb-one.gc.ca>

gérer leurs propres programmes de divulgation. En conservant toutes les facettes de la gestion de son programme, l'Office s'assure de la sûreté et du contrôle entiers de celui-ci, des divulgations, des dossiers et des enquêtes. L'Office se met également à l'abri d'éventuels conflits d'intérêt et d'abus de confiance en présence d'un fournisseur qui s'occupe à la fois des programmes de l'« organisme de réglementation » et des « sociétés réglementées ».

4.4 Le programme acceptera les divulgations anonymes

Ce ne sont pas tous les programmes de divulgation et toutes les administrations qui peuvent ou désirent accepter des divulgations anonymes. En plus d'accroître la protection de l'identité du divulgateur, l'acceptation de divulgations anonymes sert d'encouragement aux divulgateurs qui, à d'autres conditions, ne seraient pas disposés à communiquer des renseignements à l'Office.

4.5 Le programme n'offre pas de récompenses pécuniaires

Il n'est pas approprié d'offrir des récompenses pécuniaires dans le cadre d'un programme de divulgation ou de ligne de divulgation. Au Canada, l'Agence du revenu du Canada (ARC) a mis au point une formule par laquelle elle offre une récompense pécuniaire aux divulgateurs, à certaines conditions. Le programme de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVM) comporte une telle politique de récompenses pécuniaires. Les formules sur ce plan sont généralement liées aux pénalités et aux fonds récupérés par suite de la divulgation. Le programme Échec au crime offre des récompenses pécuniaires aux divulgateurs dont les informations se traduisent par une arrestation ou la découverte de drogues, d'objets volés, etc.

La gestion d'un programme qui offre aux divulgateurs une récompense pécuniaire accroît considérablement les risques pour l'organisation, exige des contrôles internes plus serrés, requiert une formation et une responsabilisation plus poussées et nécessite une supervision extrêmement rigoureuse.

Vu le rôle et le mandat de l'Office et l'objectif de son programme de divulgation, la décision de ne pas offrir de récompenses pécuniaires aux divulgateurs est une décision prudente. Dans de nombreux cas, les personnes qui dénoncent des actes commis au travail n'acceptent pas de récompenses du genre. C'est plutôt par sens du devoir, loyauté ou justice qu'elles fournissent les renseignements. En d'autres termes, elles veulent que l'on corrige le problème ou que l'on mette fin aux actes répréhensibles.

4.6 Engagement de l'Office dans l'excellence du programme

Le programme de l'Office a été mis en place il y a plusieurs mois et, déjà, un certain nombre de divulgations ont donné des résultats. L'Office a cerné des domaines où des améliorations peuvent être apportées, et a retenu les services d'un consultant pour qu'il lui formule des recommandations. L'Office déploie des efforts évidents et défendables pour faire une auto-évaluation sérieuse et critique de son programme et démontrer un engagement dans l'excellence.

Partie 5 Recommandations et priorités

L'analyse des lacunes a fourni l'occasion de formuler des recommandations qui correspondent de très près aux livrables évoqués dans le sommaire. Déjà, des mesures sont prises pour chacune des recommandations, et toutes seront explorées dans un autre rapport rédigé pour l'Office.

5.1 Recommandation 1 : Faire un dépouillement et une analyse des pratiques exemplaires dans le contexte du programme de divulgation de l'Office

Le dépouillement et l'analyse porteront sur trois thèmes centraux :

- les responsabilités et les obligations légales de la partie qui reçoit des informations d'un divulgateur;
- les mécanismes légaux disponibles pour protéger les renseignements et l'identité du divulgateur;
- les mécanismes légaux pour protéger le divulgateur contre les représailles.

Le dépouillement et l'analyse porteront sur les aspects suivants :

1. Les lois fédérales, notamment :

- le *Code criminel*;
- la *Loi sur l'Office national de l'énergie*;
- la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*;
- le *Code canadien du travail*.

2. Les lois provinciales, notamment :

- les lois sur les divulgations faites dans l'intérêt public;
- les lois sur la santé et la sécurité.

3. Les litiges civils mettant touchant des divulgateurs qui subissent des représailles, dont :

- des études de cas;
- les obligations des organisations qui reçoivent des divulgations;
- les obligations relatives à la divulgation de l'identité d'un divulgateur;
- les obligations en matière de représailles contre un divulgateur.

4. Les tendances au Canada en matière de programmes de divulgation, de législation et de litige
5. Une analyse de la façon dont les corps policiers gèrent les informateurs confidentiels et les renseignements transmis à Échec au crime
6. D'autres aspects recommandés par le groupe de travail de l'Office sur le projet de programme de divulgation.

Ce dépouillement et cette analyse procureront à l'Office une parfaite compréhension des risques, des obligations et des pratiques exemplaires en vue de la conception, de l'élaboration et de la gestion d'un programme de divulgation efficace, rigoureux et défendable⁵.

Un rapport écrit rendant compte de ce travail de dépouillement et de recherche sera remis à l'Office. En outre, cette information sera synthétisée d'une manière intelligente et sera incorporée dans un programme de formation qui fait partie des livrables.

5.2 Recommandation 2 : Faire un dépouillement des modèles existants et en proposer un à l'Office

Le modèle envisagé aura les caractéristiques suivantes :

- il comportera un mécanisme de divulgation qui protège le divulgateur;
- il procurera au divulgateur un numéro de contrôle et un mot de passe permettant des communications protégées, par l'entremise du site Web, entre lui-même et l'Office;
- il proposera un point centralisé où l'on recevra les divulgations, modifiera la forme des renseignements, transmettra un rapport à un comité d'évaluation des divulgations et assurera les communications par l'entremise du site Web avec le divulgateur;
- il recommandera que l'on crée un comité d'évaluation des divulgations, qui recevra et examinera les renseignements. À ce comité siégeront des membres des Services juridiques de l'Office, et le comité décidera de la suite à donner à la divulgation. Le comité recevra des rapports d'étapes, approuvera les mesures définitives, veillera au respect de la politique et fera rapport;
- il recommandera que le comité d'évaluation des divulgations confie les dossiers à des spécialistes appropriés du Secteur des opérations de l'Office pour déterminer la suite à y donner. Les demandes de renseignements ou de

⁵ Le dépouillement et l'analyse seront fondés sur les connaissances et l'expertise du consultant sur les questions juridiques, mais ne constitueront pas un avis juridique.

- précisions destinées au divulgateur seront coordonnées entre le spécialiste et le centre de divulgation. Le spécialiste soumettra ses questions ou demandes de renseignements au centre, qui les acheminera au divulgateur, de sorte que ce dernier et le personnel chargé de l'enquête n'aient aucune communication directe;
- il recommandera les mesures de contrôle de la gestion du rendement décrites dans la Partie 2;
 - il établira une séparation physique et électronique des systèmes, des rapports et des bases de données entre le centre de divulgation et le reste de l'organisation, pour renforcer davantage les contrôles de sécurité.

La figure 5.2 donne une idée générale du modèle d'intervention qui sera proposé.

Figure 5.2 Aperçu général du modèle d'intervention proposé



5.3 Recommandation 3 : Faire un dépouillement des politiques existantes et en proposer une par écrit à l'Office

Misant sur les résultats du présent rapport d'analyse des lacunes et du dépouillement et de l'analyse décrits au point 5.1, et travaillant en collaboration avec le groupe de travail chargé du projet, le consultant rédigera un ensemble de politiques et lignes directrices officielles qu'il soumettra à l'approbation de l'Office. Ces politiques et procédures procureront au personnel de l'Office les orientations et les lignes directrices nécessaires pour recevoir et documenter les divulgations, faire enquête et clore les dossiers de façon appropriée.

Le projet de table des matières ci-dessous fait état du contenu du document renfermant la politique et les procédures proposées.

1. Avant-propos par le président et premier dirigeant de l'Office, M. Peter Watson (ou une autre personne désignée)
2. Glossaire
3. Organisation, conception et mise en œuvre du programme de divulgation de l'Office
4. Attributions
5. Formation
6. Mécanismes de divulgation de l'Office, dont un formulaire en ligne
7. Protocoles de sécurité pour protéger le caractère confidentiel des renseignements, l'identité du divulgateur et la divulgation
8. Codification et indexation des divulgateurs
9. Lignes directrices sur les processus de réception et d'enquête des divulgations, et la clôture des dossiers de divulgation
10. Actes de représailles
11. Liste de distribution interne
12. Surveillance et approbation
13. Conservation des dossiers
14. Communications internes et externes
15. Divulgation et validation
16. Vérifications internes
17. Examen périodique
18. Encadrement progressif et discipline lors des manquements aux politiques
19. Listes de vérifications, aide-mémoire, questions relatives à l'examen à l'intention du personnel de l'Office qui reçoit les divulgations
20. Formulaires de divulgation approuvés
21. Exemples de formulaire de divulgation rempli

5.4 Recommandation 4 : Formation

Les politiques et les procédures sont beaucoup plus efficaces lorsqu'elles sont renforcées par une formation tangible et continue. Les membres du personnel de l'Office qui joueront le plus grand rôle dans la réception des divulgations, les enquêtes et la supervision devraient recevoir une formation dès le départ et des séances de formation continue. Les autres membres du personnel dont la participation n'est pas aussi directe, mais qui sont néanmoins responsables ou liés d'une façon ou d'une autre au programme de divulgation devraient recevoir une version abrégée de la formation.

La formation doit être pertinente et prendre en compte les activités de l'Office. Tous les volets de la formation, notamment le contenu du cours, les dates des séances de formation, le nom des participants, le lieu de la formation, le nom de

l'instructeur, etc., devraient être documentés et conservés aux fins de vérification et de conformité.

Cette proposition offre deux livrables en ce qui a trait à la formation :

Un manuel de formation écrit Ce manuel s'adresse au personnel actuel et futur de l'Office qui est rattaché au programme de divulgation. Il abordera des éléments liés au travail accompli, notamment en matière de dépouillement et d'analyse, la politique et la procédure, ainsi que des thèmes traités dans la formation et qui sont décrits ci-dessous. L'Office recevra une version électronique du manuel aux fins de conservation. Une copie imprimée sera distribuée aux personnes qui assisteront à la formation dans les bureaux de l'Office.

Séances de formation dans les bureaux de l'Office Cette formation visera spécifiquement le personnel de l'Office chargé de la réception, de la documentation, du suivi et de la clôture d'une divulgation. Le contenu du cours tiendra compte des activités propres de l'Office, et on pourrait recevoir de véritables divulgations.

Pour préparer des scénarios particuliers à l'Office, le consultant comptera sur les connaissances spécialisées d'un expert en la matière de l'Office. La formation sera conçue pour être donnée en une journée de huit heures. Le contenu du cours proposé est le suivant :

Module 1 Titre : Les programmes de divulgation : le contexte canadien

Thèmes Termes importants et définitions
Lois pertinentes
Caractéristiques d'un programme de divulgation rigoureux
Bénéfices potentiels et limites des divulgations
Études de cas

Méthode : Exposé et présentation PowerPoint

Objectifs d'apprentissage : À l'issue de ce module, les participants :

- a) Auront un portrait des programmes de divulgation et des lois pertinentes au Canada;
- b) Connaîtront les caractéristiques d'un programme de divulgation robuste;
- c) Connaîtront les bénéfices potentiels des divulgations et les obligations à leur égard.

Module 2 : Titre : Les motivations d'un divulgateur

Thèmes Les motivations et les attentes d'un dénonciateur

Méthode : Travail en groupe dirigé par l'instructeur, présentation de groupe et débat en groupe

Objectifs d'apprentissage : À l'issue de ce module, les participants :

- a) Reconnaîtront les motivations et les attentes courantes des divulgateurs;
- b) Connaîtront les techniques pour détecter les divulgations faites de mauvaise foi et gérer les attentes irréalistes des divulgateurs.

Module 3 : Titre : Le programme de divulgation de l'Office

Thèmes Politiques et procédures du programme de divulgation de l'Office. Il s'agit d'un module important qui exposera aux participants les procédures qui devront être suivies à l'Office pour recevoir, documenter et faire le suivi d'une divulgation, ainsi que pour clore un dossier.

Méthode : Exposé et présentation PowerPoint; débat en groupe dirigé par l'instructeur

Objectifs d'apprentissage : À l'issue de ce module, les participants :

- a) Connaîtront les politiques et les procédures du programme de l'Office.

Module 4 : Titre : Actes de représailles

Thèmes Actes de représailles contre les dénonciateurs

Méthode : Travail en groupe dirigé par l'instructeur, présentation de groupe et débat en groupe

Objectifs d'apprentissage : À l'issue de ce module, les participants :

- a) Pourront reconnaître les actes de représailles courants contre les divulgateurs;
- b) Connaîtront les procédures à suivre lorsqu'un divulgateur soutient être la victime d'actes de représailles;
- c) Connaîtront les risques et les conséquences auxquels s'expose un divulgateur.

Module 5 Titre : Scénarios pratiques

Thèmes Les divulgations dans le contexte de l'Office

Méthode : Scénario dirigé par l'instructeur, travail en groupe, critique et analyse

Objectifs d'apprentissage : À l'issue de ce module, les participants :

- a) Connaîtront parfaitement les politiques et procédures de l'Office en ayant participé à un scénario portant sur les divulgations que l'Office est susceptible de recevoir;
- b) Seront en mesure de remplir les formulaires et de rédiger les rapports pour l'Office;
- c) Pourront prendre part à une critique constructive du déroulement du scénario et cerner les éléments positifs et ceux qui doivent être améliorés.

Partie 6 Sources

Dans le cadre de ce mandat, de nombreuses sources ont été consultées afin de rédiger le présent rapport d'analyse des lacunes et de produire les autres livrables décrits à la Partie 1. D'autres recherches devront être effectuées et d'autres sources seront consultées. La liste qui suit sera enrichie à mesure que le projet avancera.

6.1 Rencontres avec le personnel clé de l'Office

- Vice-président du Secteur des opérations
- Directrice – Gestion de la sécurité
- Équipe chargée de la protection de l'environnement
- Équipe de gestion de la sécurité
- Groupe de travail du projet
- Avocat de l'Office
- Service des technologies de l'information

6.2 Lois et règlements

- *Code criminel*
- *Loi sur l'Office national de l'énergie*
- *Règlement de l'Office national de l'énergie sur les pipelines terrestres*
- *Public Interest Disclosure (Whistleblower Protection Act de l'Alberta*

6.3 Documents d'orientation

- Province de l'Alberta, *Public Interest Disclosure (Whistleblower Protection) Act Best Practices for Key Elements of a Whistleblower Policy and Procedure*, (2013)
- Province de Québec, *La protection des divulgateurs : Une nécessité pour un État québécois intègre - Réflexions et recommandations du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)*, (2014)
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) course, *Working With Whistleblowers*, (2015)
- Institut professionnel de la fonction publique du Canada, *Guide de poche sur la dénonciation*, (2012),
- Government of United Kingdom, Department For Business Innovation and Skills, *Whistleblowing Prescribed Persons Guidance*, (2015).

6.4 Politiques et site Web portant sur la divulgation

- Office national de l'énergie
- Tyndale Christian School (pursuant to Alberta's PIDA),
- Central Okanagan School District
- Ville de Mississauga
- Royal Roads University
- Stuart Olson
- Canadian Council of Christian Charities
- Banque Scotia
- Groupe Banque TD
- Canadian Bank Note Company
- Costco
- Water Polo Canada
- CBC/Radio-Canada
- Association canadienne du diabète
- Société canadienne de l'ouïe
- L'Armée du Salut
- Computer Modelling Group
- Oracle Mining
- Arc Resources Ltd.
- Canadian Energy Services
- Alliance Pipeline Ltd.
- Enbridge Pipelines
- TransCanada et sociétés affiliées
- Kinder Morgan
- Spectre Energy et sociétés affiliées
- Pipelines Trans-Nord
- Enerplus Corp.
- Touchstone Exploration Inc.
- Paramount Resources Inc.
- Pembina Pipeline Corp.
- Perpetual Energy Inc.
- Enerflex Ltd.
- Encana
- Marathon Oil
- Inter Pipeline
- Talisman
- Domtar
- Canadian Natural Resources
- Exxon
- Nevsun Resources Ltd.
- Levon Resources Ltd.
- Bona Vista Energy Corp.

- Crescent point Energy Corp.
- PennWest

6.5 Jurisprudence⁶

- Anderson c. IMTT-Québec inc.
- Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771
- Haydon c. Canada
- Read c. Canada
- R c. Liepert
- R c. XY
- R c. Scott
- L'affaire Oliveri (Ontario)
- Talisman Energy Inc. c. Flo-Dynamics Systems Inc.
- Fraser c. Commission des relations de travail dans la Fonction publique

6.6 Fournisseurs tiers

- Xpera Confidence Line
- Whistleblower Security
- Ethicspoint
- Global Compliance Inc.
- MNP

⁶ Le dépouillement et l'analyse seront fondés sur les connaissances et l'expertise du consultant sur les questions juridiques, mais ne constitueront pas un avis juridique.



CERTIFIED FRAUD EXAMINER

