

Société d'énergie Qulliq

Plan d'entreprise 2016-2020



Mise à jour : mars 2016

Table des matières

1.0	Introduction	2
2.0	État des lieux	5
3.0	Enjeux déterminants	11
4.0	Priorités de la société	14
5.0	Conclusion	31

Annexes

	Annexe A : Budget d'immobilisation 2016-2017	32
	Annexe B : Budget de fonctionnement et d'entretien 2016-2017	34
	Annexe C : Sommaire des effectifs	35

1.0 Introduction

La Société d'énergie Qulliq (SÉQ) est une entreprise territoriale qui appartient exclusivement au gouvernement du Nunavut (GN). La société fut établie en 2001 sous l'appellation de Société d'énergie du Nunavut (SÉN), en vertu de la Loi sur les entreprises de service énergétique du Nunavut. Elle fut par la suite renommée Société d'énergie Qulliq en 2003. La Loi sur les entreprises de service énergétique du Nunavut fut aussi renommée Loi sur la Société d'énergie Qulliq à la suite de l'adoption de lois en mars 2003. Cette nouvelle version de la loi élargissait le mandat de la société pour répondre aux préoccupations liées à l'utilisation et la conservation de l'énergie au Nunavut. En vertu des dispositions de la loi, le conseil d'administration de la SÉQ s'occupe de la gestion stratégique de la société, tout en respectant l'orientation donnée par le gouvernement du Nunavut.

La SÉQ produit et distribue l'énergie électrique consommée par les Nunavummiut à travers un réseau de vingt-cinq centrales de production au diesel réparties dans vingt-cinq collectivités. Elle fournit des services d'entretien mécanique, électrique et de lignes à partir de trois centres régionaux, en plus de gérer la facturation, les ressources humaines, l'information technologique et les activités financières dans les bureaux de Baker Lake.

La SÉQ voit à l'actualisation des objectifs globaux de la loi, soutient le ministre responsable de la Société d'énergie Qulliq sur les questions intergouvernementales et réglementaires, s'acquitte du mandat de gérer les projets d'immobilisation de la société, et développe des sources alternatives d'électricité.

1.1 Vision

La vision de la société est de fournir aux collectivités du Nunavut de l'énergie et des services sécuritaires, fiables, durables et économiques. Notre vision s'appuie sur une main-d'œuvre autonome et responsable, représentative de la population du Nunavut et respectueuse des valeurs sociétales inuit. Le fonctionnement de notre entreprise est basé sur la transparence, l'imputabilité et l'intégrité.

1.2 Mission

L'énoncé de mission de la société se lit comme suit :

La SÉQ offre un approvisionnement en électricité sûr, fiable et efficace, et planifie de manière à ce que l'énergie demeure abordable pour tous les Nunavummiut à long terme.

1.3 Valeurs

Les valeurs contenues dans notre énoncé de mission sont :

La **sécurité** est, et continuera d'être, la toute première priorité de la société. Cette réalité est énoncée et reflétée clairement et de façon constante dans les politiques et les procédures transmises à nos employés.

La **fiabilité** est la seconde priorité, après la sécurité. Les activités quotidiennes de la société mettent l'accent sur la prestation de services surs et fiables à nos clients.

L'**efficience** est favorisée dans toutes les activités administratives et opérationnelles de la société. Notre efficience illustre l'intention de la SÉQ de respecter l'investissement des Nunavummiut dans la société, et d'utiliser les ressources de manière raisonnable en toute reconnaissance de leur valeur.

1.4 Objectifs de la SÉQ et son engagement à l'égard des Nunavummiut

La vision, la mission et les valeurs de la Société d'énergie Qulliq prennent racine dans ses objectifs, décrits à l'article 5 de la Loi sur la Société d'énergie Qulliq :

- a. de produire, de transformer, de transmettre, de distribuer, de livrer, de vendre et de fournir de l'énergie d'une façon sûre, économique, efficiente et fiable;
- b. de planifier les besoins à long terme du Nunavut en énergie abordable et d'y pourvoir, en tenant compte de la volonté du Nunavut d'accroître son autonomie en matière d'énergie et de conserver l'énergie ainsi que les ressources énergétiques;
- c. d'acheter, de stocker, de traiter, de distribuer, de livrer, de vendre et de fournir des produits pétroliers et d'autres combustibles;
- d. d'entreprendre des programmes visant la maximisation de l'efficience du combustible et des autres énergies consommées, et de conseiller et d'informer les consommateurs afin de favoriser la conservation du combustible et de l'énergie;
- e. de fixer les taux et les tarifs pour l'énergie et les services fournis par la Société et ses filiales, sous réserve de la Loi sur le Conseil d'examen des taux des entreprises de service;
- f. d'entreprendre toute autre activité décrétée et dirigée par le commissaire au conseil de direction ou autorisée par décret de celui-ci.

Le mandat de la 4^e Assemblée législative du Nunavut, *Sivumut Abluqta : Aller de l'avant ensemble* établit quatre priorités fondamentales, notamment l'autonomie et l'optimisme au moyen de l'éducation et de la formation. À cet égard, la SÉQ continuera de favoriser l'embauche et la formation des Inuit.

Les principes directeurs qui orientent les actions du GN et de la SÉQ vers l'atteinte de leur vision sont les mêmes valeurs sociétales inuit qui ont guidé les Nunavummiut et qui continueront de guider le GN et la SÉQ à l'avenir :

Inuuqatigiitsiarniq:	respecter l'autre, entretenir des relations avec autrui et faire montre de compassion envers les autres.
Tunnganarniq:	promouvoir un bon état d'esprit en étant ouvert, accueillant et inclusif.
Pijitsirniq :	servir et pourvoir la famille et la communauté.

- Aajiiqatigiinniq :** prendre les décisions en discutant et en atteignant le consensus.
- Pilimmaksarniq/Pijariuqsarniq :** favoriser le développement des compétences par l'observation, le mentorat, la pratique et l'effort.
- Piliriqatigiinniq/Ikajuqtigiinniq :** travailler ensemble dans un but commun.
- Qanuqtuurniq :** faire preuve d'innovation et d'ingéniosité dans la recherche de solutions.
- Avatittinnik Kamatsiarniq :** respecter et prendre soin de la terre, de la faune et de l'environnement.

Les objectifs de la Société englobent ceux que s'est fixés la 4^e Assemblée législative du Nunavut et s'y conforment. Le GN et la SÉQ se sont engagés à :

- réduire notre dépendance au diesel grâce à l'installation de systèmes de récupération et de distribution de la chaleur, et à la planification de méthodes alternatives de production d'électricité;
- protéger l'environnement et surveiller l'achat, le stockage et l'approvisionnement de mazout;
- mettre en place des programmes d'apprentissage et de stages destinés aux bénéficiaires, afin d'éliminer les obstacles à l'embauche;
- élaborer des réponses et des solutions aux recommandations du bureau du Vérificateur général du Canada et des comités permanents de l'Assemblée législative;
- offrir des services au public dans toutes les langues officielles du Nunavut;
- administrer les programmes de subvention du GN en matière d'électricité;
- gérer la planification des immobilisations afin de soutenir l'amélioration des infrastructures territoriales et municipales;
- assurer l'imputabilité, la transparence et l'intégrité, et gérer la fiscalité de manière responsable.

1.5 Logo

Le logo de la Société, une adaptation de l'ancien logo de la SÉQ, fut dévoilé par le conseil d'administration en 2011. Il fut créé afin de s'assurer que la société soit conforme à la Loi sur les langues adoptée par l'Assemblée législative du Nunavut, tout en créant une nouvelle image de marque pour les dix prochaines années. Notre logo est un symbole qui incorpore l'un des plus importants outils traditionnels du peuple inuit, le *qulliq*, source historique de lumière et de chaleur.



La symbolique du *qulliq* est claire, et quoiqu'elle soit subtilement différente de notre ancien logo, elle conserve toute sa pertinence dans sa relation avec le nom de la société. Les moyens de fournir de la chaleur et de la lumière ont peut-être changé au 21^e siècle, mais leur importance n'est en rien diminuée.

2.0 État des lieux

La SÉQ évolue au milieu d'un large spectre de conditions sociales, politiques, géographiques, environnementales et économiques, dont découlent des défis uniques propres à la production et la distribution de l'électricité au Nunavut.

2.1 Contexte social

Le Nunavut est le plus récent des territoires canadiens, avec une population jeune et en pleine croissance. On dénombrait environ 36 919 personnes en juillet 2015, réparties dans 25 collectivités isolées et extrêmement éloignées les unes des autres. Les collectivités les plus importantes comptent entre 2 000 et 7 000 habitants, tandis que la plus petite en compte un peu plus de cent. Bien que les Nunavummiut occupant un emploi soient bien rémunérés, les possibilités d'embauche liées à l'économie de marché et à l'activité économique au Nunavut sont limitées.

La SÉQ mène ses opérations dans un milieu qui compte environ 85 % d'Inuit et à l'intérieur d'un cadre établi par l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut (ARTN). Il faut ici mentionner que la société travaille à l'actualisation de l'article 23 de l'ARTN, lequel exige que des efforts soient faits pour constituer une main-d'œuvre active qui soit représentative de la population.

2.2 Contexte politique

L'unique actionnaire de la société est aussi son plus important client, son plus important fournisseur, son contrôleur et la source des régimes de subvention aux consommateurs. Le GN et le ministre responsable de la SÉQ jouent un rôle important dans les activités de la société.

Les membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre responsable, et la SÉQ doit présenter ses demandes de modifications de tarifs au ministre responsable qui peut, par la suite, en référer au Conseil d'examen des taux des entreprises de service (CETES).

Le CETES fut créé par l'adoption d'une loi du même nom. Sa raison d'être est de faire des recommandations de tarifs au ministre, lequel, selon les circonstances, peut être le ministre responsable du CETES ou le ministre responsable de la SÉQ. Le ministre responsable décide d'appliquer ou non la recommandation du contrôleur ou la demande de la SÉQ, ou peut ordonner la reprise du processus, le tout sujet à l'approbation du Cabinet.

Depuis 2005-2006, le ministre responsable de la SÉQ fournit à la société une lettre d'attentes annuelle. Le but de cette lettre est d'aider le conseil d'administration à décider de la direction à prendre dans le choix des priorités et des résultats visés par la société, tout en mettant l'accent sur l'importance de la relation entre la SÉQ et le GN.

Une des priorités de la 4^e législature est d'augmenter la capacité d'autosuffisance. Pour la SÉQ, cela signifierait de réduire notre dépendance au pétrole importé pour la production d'énergie. Par conséquent, la SÉQ doit continuer de chercher des solutions de rechange au mazout pour la production d'énergie électrique et se concentrer sur les sources d'énergies renouvelables du Nunavut, comme l'hydroélectricité, l'éolien et le solaire, tout en faisant la promotion d'une utilisation efficace de l'énergie.

2.3 Activités de règlementation tarifaire

Le 30 mai 2014, le ministre responsable de la SÉQ a donné l'ordre à la société d'augmenter les tarifs de 7,1 % pour toutes les classes de clients et toutes les collectivités, à partir du 1^{er} mai 2014. Dans cette même instruction, le ministre acceptait la révision des conditions de services et des instructions pour la création du fonds de stabilisation des prix du combustible.

Le 6 novembre 2015, la SÉQ présentait au ministre responsable une demande à l'égard du taux de stabilisation des prix du combustible. La demande portait sur l'instauration d'un avenant de remboursement applicable à la période allant du 1^{er} novembre 2015 au 31 mars 2016. Le remboursement proposé était de 1,8 ¢ du kWh pour tous les clients, à l'exception de ceux vivant dans des logements sociaux, car ils sont subventionnés en vertu du programme d'utilisateur-payeur.

La SÉQ effectue des prévisions pour le fonds de stabilisation des prix du combustible (FSPC) tous les six mois. Lorsque les prix réels diffèrent des prix d'électricité de base qui ont été approuvés, le FSPC se voit facturer ou créditer la différence par rapport aux prix prévus dans la requête de majoration tarifaire (RMT). Si le solde du FSPC, négatif ou positif, dépasse le seuil convenu d'un million de dollars, la SÉQ déposera une demande d'adoption d'un avenant d'augmentation ou de remboursement afin de ramener le solde du FSPC à zéro.

La SÉQ a retenu les services de la firme InterGroup Consultants Ltd. pour l'appuyer dans la préparation et l'examen règlementaire en vue des phases I et II de la RMT 2018-2019 de la SÉQ. Il est prévu que le travail débute en juin 2016 et que l'ébauche finale de la RMT soit déposée à la fin août 2017. Il est aussi prévu que la RMT soit présentée au ministre responsable de la SÉQ au cours du mois de septembre

2017, ce qui donne suffisamment de temps pour procéder à l'examen et recevoir l'instruction du ministre avant la date prévue d'introduction des nouveaux tarifs, soit le 1^{er} avril 2018.

En préparation de la RMT, la Société a lancé trois projets pour faire suite aux recommandations du Conseil d'examen des taux des entreprises de service (CETES) relativement à la demande de majoration des tarifs 2014-2015 de la SÉQ. Ces projets sont les suivants :

1. Réaliser une étude de la demande de consommation à venir et un plan d'actualisation (date de complétude prévue : décembre 2015);
2. Mettre à niveau le système de planification des immobilisations (date de complétude prévue : janvier 2016);
3. Procéder à une étude sur l'amortissement et la dépréciation (date de complétude prévue : été 2016).

2.4 Contexte géographique

La SÉQ dessert vingt-cinq localités, toutes, sauf une, sont situées au nord du 60° parallèle. Aucune route ne relie les communautés entre elles, et il n'existe pas de réseau de distribution partagé. Le Nunavut est unique en ce sens qu'il englobe quatre fuseaux horaires et couvre un territoire de quelque 1,994 million de kilomètres carrés, avec une population qui était estimée à environ 36 919 personnes en juillet 2015. L'approvisionnement en équipement et combustible se fait par bateau durant la courte saison de navigation de l'Arctique, ou par avion, lorsque jugé nécessaire.

Plusieurs employés de la SÉQ doivent travailler à l'extérieur même durant l'hiver arctique, alors que la noirceur et le froid causent des difficultés et des dangers importants. La SÉQ fournit de l'électricité aux collectivités dans des conditions environnementales qui sont, sans aucun doute, parmi les plus difficiles au monde.

Inspirée du modèle de décentralisation adoptée par le gouvernement du Nunavut, la Société a établi des bureaux régionaux à Rankin Inlet et Cambridge Bay, son siège social à Baker Lake, de même qu'un bureau administratif et régional à Iqaluit.

2.5 Contexte environnemental

La SÉQ mène ses opérations dans des conditions environnementales qui sont parmi les plus difficiles au monde pour une entreprise de service. La météo, la distance et la noirceur imposent de grands stress sur les employés, les installations et l'équipement. Les normes de fonctionnement sont généralement basées sur les conditions et les ressources qui prévalent dans le reste du Canada, et les attentes à l'égard du maintien de l'intégrité écologique de l'Arctique se reflètent dans les mesures de protection de l'environnement. La majorité des employés de l'entreprise à travers le Nunavut vivent et travaillent dans leur collectivité, participent à l'économie traditionnelle qui dépend des terres et de la mer, et sont profondément attachés aux principes d'exploitation durable.

La majorité des centrales électriques de la SÉQ furent d'abord gérées par une société de la Couronne, la Commission d'énergie du Nord canadien (CENC), qui avait la responsabilité de générer de

l'électricité de 1949 à 1988. Après cette date, cette responsabilité fut transférée à la Commission d'énergie des Territoires du Nord-Ouest. Au moment de la division de la société en 2001, les deux commissions ont mutuellement convenu de gérer les questions environnementales de leur territoire respectif et de travailler ensemble à faire reconnaître la responsabilité des anciens exploitants.

La SÉQ a procédé à l'inventaire des sites pour répertorier les problèmes environnementaux, et a affecté deux employés de sa division de Santé, sécurité et environnement aux mesures préventives et réparatrices. Le conseil d'administration a démontré un vif intérêt pour la réhabilitation des sites, et avec l'aide du ministre responsable et du GN, travaille activement à résoudre la question de la contamination. La Société s'attend à ce que le gouvernement du Canada assume ses responsabilités à l'égard de la réhabilitation des sites contaminés dont elle a hérité.

Le personnel environnemental de la SÉQ poursuivra également des études de tracé visant à décrire de façon détaillée la quantité, le type et le taux de concentration des contaminants présents sur les sites qui appartiennent à la société. Ces études servent de précurseurs aux projets de réhabilitation.

2.6 Contexte économique

Le combustible occupe le poste budgétaire le plus important à la SÉQ. Tout le combustible est acheté via la division des produits pétroliers (DPP) du ministère des Services communautaires et gouvernementaux du GN. Environ la moitié des stocks de carburant est achetée et entreposée par la SÉQ en utilisant la DPP comme agent et en payant le prix de gros. L'autre moitié est achetée de la DPP durant l'année via ses agents locaux aux prix établis par le GN, soit « le prix affiché ». La combinaison de ces méthodes d'achat dans chaque collectivité dépend de l'existence ou de l'emplacement de pipelines et de la capacité de stockage des réservoirs de la SÉQ. Les prix du combustible au Nunavut dépendent des prix du brut sur le marché international et du taux de change de la monnaie canadienne face à la monnaie américaine.

À long terme, les augmentations ou fluctuations des prix du combustible feront en sorte que des solutions de remplacement à la production de diésel deviendront rentables au Nunavut. Bien qu'elle puisse engendrer une situation transitoire stressante, la diversification de la production et de l'approvisionnement sera éventuellement considérée comme une répercussion positive des pressions du combustible, tant du point de vue économique qu'environnemental.

Le second poste budgétaire le plus important de la SÉQ est celui des salaires et avantages sociaux. Cet élément fait aussi monter les tarifs, et il est régi par la convention collective qui est renégociée en moyenne tous les trois ans.

2.7 Augmentation de la demande

La SÉQ répond à une demande sans cesse croissante. Dans l'ensemble du Nunavut, tant les ministères fédéraux et territoriaux que les agences et les municipalités se mobilisent pour offrir aux Nunavummiut des infrastructures améliorées. La société travaille d'arrache-pied pour répondre à cette demande croissante avec des ressources humaines et financières limitées. Les économies d'échelle, les revenus

limités provenant d'un bassin restreint de consommateurs et la courte période de livraison et de construction font en sorte qu'il est difficile de maintenir et d'agrandir les infrastructures de la SÉQ pour répondre à la demande de la clientèle.

On prévoit que la demande continuera d'augmenter dans chacune des régions du Nunavut dans un avenir rapproché. La croissance, dans la région de Qikiqtani, est de l'ordre de deux à trois pour cent, stimulée par l'accroissement de la demande à Iqaluit.

La région de Kitikmeot, plus particulièrement celle de Cambridge Bay, connaît un accroissement de la demande important dû à la nouvelle Station de recherche du Canada dans l'Extrême-Arctique (SRCEA). À lui seul, le campus de la SRCEA provoquera une augmentation de la demande d'environ 40 % de la capacité de l'usine existante de Cambridge Bay. La SÉQ prévoit fournir l'électricité à la SRCEA en 2017 selon le protocole d'entente signé par la SÉQ et la SRCEA le 2 mars 2016.

Le plan d'immobilisation du GN qui prévoit mettre à niveau, agrandir ou remplacer les infrastructures des différentes collectivités est un facteur important d'accroissement de la demande. La haute direction de la SÉQ dépend de sa relation avec le ministère des Services communautaires et gouvernementaux du GN, et de l'analyse des principales dépenses annuelles anticipées du GN, pour rassembler l'information sur les différents projets d'envergure prévus pour les années à venir. En plus des projets importants des gouvernements fédéral et territorial, de nouvelles maisons s'ajoutent chaque année dans les différentes collectivités, sans compter les initiatives de l'entreprise privée, ce qui accroît la demande dans chaque collectivité.

La prospection et les activités d'évaluation qui en découlent se poursuivent dans le secteur des mines. Cette situation met au défi la Société et sa capacité à répondre à la demande dans le cas d'activités liées à l'exploitation des ressources près des collectivités ou dans celles-ci, en plus de poser la question d'une éventuelle participation de la SÉQ. La société continue en effet d'envisager la possibilité de participer aux activités de production dans le secteur des mines et pourrait développer ou même proposer l'établissement de tels partenariats dans les années à venir. La toute première priorité de la société demeure l'approvisionnement en électricité aux clients résidentiels et commerciaux. La SÉQ s'assurera que tout projet éventuel de production et de distribution d'électricité à des clients industriels n'aura aucun effet néfaste sur la fourniture d'électricité ni sur les tarifs facturés aux Nunavummiut.

2.9 Plan d'embauche des Inuit (article 23)

La SÉQ continue d'être une des organisations qui réussit le mieux au Nunavut en matière d'embauche, de formation et de rétention des employés bénéficiaires de l'ARTN. En septembre 2015, le taux d'emploi de la main-d'œuvre inuit s'établissait à 53 %, et 30 % des employés bénéficiaires étaient inscrits dans un plan de développement de carrière à long terme.

Le plan d'embauche de la main-d'œuvre inuit (PEI) de la SÉQ est constitué des cinq programmes décrits ci-après. Chacun des programmes est indépendant, mais offre des possibilités de recrutement ou de développement interconnectées. Chaque programme a été conçu conformément à la stratégie de

développement des capacités de la société, aujourd'hui et pour les années à venir. Le mandat global du plan est de permettre aux employés inuit actuels et aux nouvelles recrues de développer leurs compétences et de faire progresser leur carrière.

- 1) Le programme de développement de leadership inuit (PDLI) vise à favoriser l'embauche de bénéficiaires de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut (ARTN) dans des postes de niveau professionnel, de gestion et de haute direction. La plupart des postes de professionnels et de la haute direction à la SÉQ requièrent une éducation formelle ou une attestation professionnelle nécessitant un diplôme dans l'un ou l'autre des domaines suivants :

- comptabilité;
- génie;
- finances;
- gestion des ressources humaines;
- technologies de l'information.

En vertu de ce programme, la société offre des bourses dans chacun des domaines. Les bourses offertes visent à éliminer les obstacles financiers et ainsi permettre aux étudiants de se concentrer sur leurs études, et par la suite, sur leur carrière au sein de la SÉQ.

- 2) Les plans de développement des employés inuit sont conçus de façon à être autogérés avec l'appui d'un gestionnaire des employés et de l'administrateur du PEI. Le développement de plans contribue à faire en sorte que les employés acquièrent les connaissances, les compétences, et les aptitudes et habiletés de leader qui leur permettront d'atteindre tant leurs objectifs de carrière personnelle que ceux de la société.

Au moyen d'une éducation formelle, de formation en milieu de travail et d'acquisition d'expériences nouvelles et diversifiées, les employés graviront progressivement les échelons qu'ils ont inscrits dans leur plan de développement de carrière. Les mutations latérales au sein de la Société et entre les différents postes et divisions représentent également d'importantes occasions de formation croisée.

- 3) Le mandat du comité du PEI (dont les membres sont choisis en vertu d'un processus de mise en candidature ouvert) est de réviser et d'analyser les politiques et les pratiques d'embauche, et de fournir une rétroaction à la haute direction sur la manière dont elles sont susceptibles d'influencer l'embauche des Inuit. Le comité du PEI a été formé dans le but de soutenir le mandat et la vision du PEI de la SÉQ. Travaillant sur une base de collaboration, le comité du PEI opère à titre de groupe formel pour partager les idées, préoccupations et solutions de ses membres liées au plan d'embauche de la main-d'œuvre inuit.
- 4) Le programme d'emplois d'été pour étudiants inuit de la SÉQ (ISSEP) offre aux étudiants l'occasion de travailler dans l'un de nos deux principaux bureaux ou dans les usines des collectivités du Nunavut. Les étudiants sont embauchés pour des postes dans leur propre

collectivité, leur permettant ainsi de se familiariser avec des possibilités de carrière concrètes pour l'avenir.

Cette expérience s'est avérée une excellente occasion pour les étudiants d'explorer des choix de carrière, en plus de permettre à la SÉQ de les évaluer pour leur offrir d'autres opportunités. Les candidats désignés par leur superviseur ou le comité du PEI comme ayant le potentiel d'être inscrits au PDLI ou au programme d'apprentissage pourront passer l'entrevue et présenter une demande d'inscription à l'un ou l'autre de ces programmes.

Le choix des étudiants pour les emplois d'été est effectué par un comité de sélection mis sur pied par la SÉQ et constitué d'employés inuit. Ce comité gère tous les aspects du processus : de l'évaluation des candidats, la réalisation des entrevues et l'envoi des lettres d'offre d'emploi, jusqu'aux entretiens de départ des étudiants et des gestionnaires. L'administrateur du PEI demeure à la disposition du comité à titre de personne ressource durant toute la durée de cet important processus. L'administrateur du PEI offre une formation aux membres du comité leur permettant de participer à cet exercice, ce qui représente une excellente occasion de renforcement des capacités pour les participants au comité.

- 5) Le programme d'apprentissage a été conçu afin de réduire la dépendance à l'égard de l'embauche de gens de métiers venus de l'extérieur du territoire. Le recrutement et la rétention de professionnels venant vivre et travailler au Nunavut représentent une dépense importante pour la SÉQ et la compétition entre les entreprises, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire, a donné lieu à des vacances de poste prolongées. Ce programme se veut donc une solution proactive qui permet à la SÉQ d'embaucher des gens de métier dument formés.

L'approche planifiée adoptée par la SÉQ lui permet de faire progresser ses employés vers des postes plus élevés dans le cadre de leur développement de carrière, et de mettre en place un plan de succession d'entreprise, en plus d'attirer et d'embaucher des étudiants qui souhaitent parfaire leur éducation et élargir leurs choix de carrière au sein de la société.

Les plus récentes statistiques de la SÉQ en matière d'emploi sont présentées à l'annexe C.

3.0 Enjeux déterminants

3.1. Responsabilité décisionnelle et opérationnelle

L'amélioration continue des rapports financiers fait en sorte que les membres du conseil d'administration détiennent l'information nécessaire pour peaufiner la gouvernance de l'entreprise.

La SÉQ est aujourd'hui en mesure de prévoir et consigner l'accroissement de la demande et les dépenses de fonctionnement et d'immobilisation, et d'utiliser cette information pour calculer les besoins en revenus annuels. La société peut aussi fournir des renseignements en temps opportun aux parties prenantes concernées.

La baisse des revenus des exercices antérieurs et l'accès limité au capital ont fait en sorte qu'il existe aujourd'hui des carences importantes dans plusieurs collectivités du Nunavut, et que les centrales électriques devant être remplacées ne peuvent l'être à cause du manque de financement en immobilisation. Ces projets engloutiront une part importante du capital d'immobilisation de la SÉQ dans un avenir prévisible. En 2016-2017, la SÉQ continuera de prioriser les remplacements nécessaires de centrales et d'équipement, les mises à niveau et les agrandissements, en plus de recenser les sources de fonds potentielles et de conclure des ententes de financement.

Toute l'électricité consommée au Nunavut est produite à partir de combustibles fossiles importés. La SÉQ est la seule société d'énergie au Canada qui ne dispose d'aucune ressource locale ni de capacité de transport régional de l'électricité, ce qui la rend extrêmement dépendante des énergies fossiles. Chaque collectivité du Nunavut possède son propre système de génération et de distribution de l'électricité. Il n'existe aucun réseau alternatif. Il est essentiel pour la SÉQ de déterminer quelles sont les solutions de rechange les plus économiques et les plus écologiques à la production d'électricité par le diesel, afin de réduire la dépendance du territoire aux combustibles fossiles importés.

3.2 Revenus

Toutes les localités du Nunavut, peu importe leur démographie, ont besoin d'infrastructures électriques semblables. Compte tenu du faible nombre de clients commerciaux et privés, il est impossible de facturer des tarifs qui permettent de générer les revenus nécessaires à l'entretien et à la mise à niveau des infrastructures électriques. La Société doit répondre à son manque de revenus en continuant de présenter des demandes de majoration des tarifs et d'avenant de stabilisation des prix du combustible, tout en demandant au GN de couvrir le manque à gagner du fonds de stabilisation.

Les infrastructures vieillissantes combinées à la volatilité des prix du pétrole excéderont le niveau de liquidités provenant des revenus de la société. Sans revenu supplémentaire, il est très difficile d'emprunter des sommes additionnelles. La capacité d'emprunt est aussi limitée par le ratio de la dette par rapport à l'excédent accumulé (ratio dettes-capitaux), imposé à la SÉQ par règlement, ainsi que par le plafond de la dette garantie par le GN. Cette situation gêne la capacité de la SÉQ de se lancer dans

de grands travaux d'infrastructure visant à réduire la dépendance du territoire aux combustibles fossiles et à fournir de l'électricité à prix abordable aux Nunavummiut.

La SÉQ vise à assurer sa pérennité par l'atteinte de son objectif d'obtenir son taux de rendement réglementé par un contrôle serré des dépenses et des mises à jour régulières de ses tarifs. L'accès aux capitaux d'emprunt et un flux financier positif contribuent à la capacité de la société de mener des recherches et d'actualiser des projets d'énergie alternative visant à réduire l'empreinte carbone globale du Nunavut. En ce qui concerne les projets récents et à venir de la SÉQ dans le domaine de la chaleur résiduelle, la société se devra d'évaluer la répartition des coûts, les risques éventuels et les revenus escomptés entre les collectivités ainsi qu'entre les sources de revenus potentiels. Ces questions feront l'objet de discussions et de développement sans cesse renouvelés et continus en 2016, et dans les années à venir.

3.3 Mandat de production d'électricité

La société doit répondre aux demandes provenant de la population concernant l'utilisation des nouvelles infrastructures et le remplacement des infrastructures vieillissantes. Les principaux facteurs de dépenses en immobilisation sont :

- le devoir de servir;
- l'intégrité des infrastructures de génération électrique;
- les coûts reliés au cycle de vie des équipements;
- le respect des codes et de la sécurité;
- les économies de coûts;
- la croissance de la charge;
- la durabilité des actifs;
- la disponibilité de la ressource.

Normalement, une centrale électrique est conçue pour fonctionner durant 40 à 50 ans. La société possède et exploite 25 usines génératrices au diesel à travers le Nunavut. Cela signifie qu'à chaque deux ou trois ans, une nouvelle centrale doit être construite, ou la reconstruction majeure d'une centrale existante doit être entreprise pour maintenir l'intégrité de l'infrastructure existante. La société a construit une seule nouvelle usine de production au cours des 11 dernières années (Baker Lake) et construit présentement des centrales à Taloyoak et Qikiqtarjuaq. Bon nombre des usines existantes ont été construites par la CENC (Commission d'énergie du Nord canadien) à l'aide de fonds fédéraux et la structure existante de tarifs basés sur la collectivité est fortement dépendante de ces infrastructures héritées du passé. Comme mentionné précédemment, la capacité financière et le tarif de base de certaines des plus petites collectivités du Nunavut pourraient ne pas couvrir les coûts de remplacement des centrales.

Afin de maintenir la fiabilité du système de la SÉQ et de répondre aux besoins grandissants, un certain nombre de génératrices ont été remplacées ou ajoutées au cours des cinq dernières années. Ceci représente une solution à court terme à un problème à long terme d'accroissement de la charge

conjugué au sous-financement des besoins en immobilisation à long terme. Cette pratique n'est assurément pas viable pour bon nombre de centrales qui arrivent à la fin de leur durée de vie économique. Dans le but de maintenir la fiabilité et répondre à la demande, la SÉQ a priorisé son plan d'immobilisation de façon à y inclure le remplacement de génératrices, l'accroissement de la capacité et des mesures de sécurité découlant des exigences environnementales et réglementaires des dernières années. En 2016-2017, la SÉQ a inclus des travaux d'agrandissement majeurs et des remplacements de centrales dans son plan d'immobilisation. De même, elle remplacera certaines génératrices ou en augmentera la capacité, en plus de moderniser ses systèmes de récupération de la chaleur (voir l'annexe A).

La Société a la responsabilité auprès des Nunavummiut de faire progresser l'implantation de solutions énergétiques de rechange qui soient économiquement viables. La SÉQ participe actuellement à des initiatives qui pourraient aider à réduire la dépendance du Nunavut à l'égard des énergies fossiles.

Ces initiatives incluent notamment :

- L'optimisation de la consommation de carburant diesel en incorporant des contrôleurs automatiques programmables;
- L'utilisation de la chaleur résiduelle des génératrices diesel pour chauffer l'usine ou l'édifice, et réduire les charges de la centrale dans la mesure du possible;
- L'analyse des technologies de récupération de chaleur et la viabilité de leur utilisation dans les différentes collectivités;
- La construction de systèmes de redistribution de la chaleur résiduelle pour alimenter des tierces parties, notamment à Rankin Inlet, Iqaluit et Arviat;
- L'implantation d'un projet pilote d'énergie solaire à Iqaluit avec une mise en service prévue en 2016;
- Une évaluation de la ressource éolienne devant être achevée en 2016.

Toutes ces initiatives visent à réduire la consommation de carburant et les émissions de gaz à effet de serre, et à minimiser les répercussions environnementales dans les collectivités où la SÉQ mène des opérations.

La société mettra à profit tant ses budgets d'immobilisation disponibles que des fonds provenant de l'extérieur pour atteindre les objectifs du Nunavut en matière d'infrastructures.

4.0 Priorités de la société (2015-2020)

Les priorités sont déterminées par division et découlent du mandat principal de la Société, ainsi que de l'orientation donnée par le conseil d'administration et le gouvernement du Nunavut. Elles s'alignent sur les objectifs globaux décrits dans le plan stratégique 2015-2020 de la SÉQ, lesquels sont :

- Objectif 1** D'ici 2019, la SÉQ réduira de 2 % sa dépendance aux énergies fossiles en mettant en place des mesures de conservation et en faisant appel à des sources d'énergie alternatives.
- Objectif 2** D'ici 2019, la SÉQ deviendra une employeuse de premier plan sur le territoire en favorisant la formation et la rétention des employés, avec pour cibles un niveau de dotation en personnel de 90 % et un taux de rotation de moins de 10 %.
- Objectif 3** Chaque année, la SÉQ atteindra son taux de rendement réglementé.
- Objectif 4** La SÉQ fera preuve de leadership en matière de rendement en établissant des communications responsables et transparentes avec tous les Nunavummiut.

4.1 Conseil d'administration

Priorités (2015-2016)

- Le conseil d'administration de la SÉQ créera et mettra en œuvre un processus d'évaluation annuelle des administrateurs et du conseil d'administration.
État : cette priorité se maintient, tandis que le conseil élabore un processus d'évaluation efficace.
- Le conseil d'administration de la SÉQ procèdera à la mise à jour de ses politiques de gouvernance et de fonctionnement.
État : afin d'améliorer l'efficacité de la démarche du comité, le mandat du comité sur la gouvernance et les politiques a été transféré au comité des ressources humaines du conseil. Le travail sur les politiques se poursuit.
- Des formations et des activités de développement seront mises en place pour les membres du conseil afin d'améliorer la gouvernance de façon continue.
État : cette priorité est constante.
- Le comité de finances et d'audit de la SÉQ produira des états financiers plus transparents et imputables.
État : le comité du conseil a travaillé en collaboration avec la division des finances afin d'accroître l'imputabilité des budgets d'immobilisation et d'entretien et fonctionnement en vue de leur présentation devant l'Assemblée législative, et pour veiller à la mise en œuvre des recommandations du Vérificateur général du Canada.
- Le comité des politiques et des ressources humaines de la SÉQ considère l'actualisation complète du programme d'embauche des Inuit et du programme de développement du

leadership inuit comme l'assise fondamentale de l'embauche et de la promotion au sein de la SÉQ.

État : le comité du conseil a travaillé en collaboration avec la division des ressources humaines pour s'assurer que cette initiative soit soutenue. Le travail consacré à cette priorité est continu.

- Le conseil d'administration de la SÉQ s'assurera que la société dépose tous les rapports financiers et de rendement à l'Assemblée législative en temps opportun, de manière à faire preuve de transparence et d'imputabilité.

État : le conseil a travaillé en étroite collaboration avec la haute direction pour s'assurer que cette priorité soit respectée.

Priorités (2016-2017)

- La SÉQ implantera un processus d'évaluation annuelle des administrateurs et du conseil.
- Le conseil d'administration de la SÉQ étudiera et procédera à la mise à jour des politiques sur la gouvernance et le fonctionnement.
- Le conseil d'administration de la SÉQ améliorera la gouvernance de la société en réalisant des activités de formation pour les membres du conseil.
- Le comité de finances et d'audit de la SÉQ travaillera avec la haute direction afin d'améliorer la transparence et l'imputabilité dans les divisions des finances, de l'ingénierie, des opérations, de l'approvisionnement, et de la santé et de la sécurité.
- Le comité de finances et d'audit de la SÉQ surveillera l'avancement et la mise en œuvre du plan d'action visant à répondre aux recommandations faites par le Vérificateur général du Canada.
- Le comité des politiques et des ressources humaines de la SÉQ travaillera en collaboration avec la haute direction afin de poursuivre la pleine mise en œuvre du programme d'embauche des Inuit et du programme de développement du leadership inuit comme assises fondamentales de l'embauche et de la promotion au sein de la société.
- Le conseil d'administration de la SÉQ entreprendra un processus de révision des politiques de la société pour s'assurer qu'elles prennent pleinement en compte les besoins opérationnels de la SÉQ, et qu'elles s'alignent, dans toute la mesure du possible, sur le manuel de gestion financière, le manuel de gestion des ressources humaines et toutes les autres politiques du gouvernement du Nunavut qui s'appliquent.
- Le conseil d'administration de la SÉQ s'assurera que les heures supplémentaires des employés soient mesurées plus efficacement et soient reflétées dans les états financiers de la société.
- Le conseil d'administration de la SÉQ s'assurera que la société dépose à l'Assemblée législative tous ses rapports financiers et de rendement en temps opportun, de manière à faire preuve de transparence et d'imputabilité.
- Le conseil d'administration de la SÉQ étudiera et mettra en place des mesures stratégiques, afin de favoriser et soutenir des pratiques de leadership solides à tous les niveaux de gestion.
- Le conseil d'administration de la SÉQ fera une promotion active des objectifs du plan stratégique 2015-2020 de la société.

4.2 Administration

La division des services administratifs est principalement constituée des deux bureaux suivants : celui du président-directeur général et celui des affaires commerciales. Œuvrant en étroite collaboration, le conseil d'administration, la haute direction et le bureau du président-directeur général sont responsables de l'orientation générale et de la gestion de la société tout en assurant la mise en œuvre et l'intégration continues des priorités gouvernementales dans le fonctionnement de l'entreprise. Le bureau des affaires commerciales est, quant à lui, responsable de l'administration et de l'évaluation des politiques de l'entreprise, de la planification stratégique, du développement politique et réglementaire, des communications, de la gestion du risque et du soutien aux autres divisions de la société.

Priorités (2015-2016)

- Réaliser un examen à l'interne de la fonction d'audit interne, y compris un sondage sur la satisfaction de la clientèle.
État : le mandat de l'auditeur interne était de trois ans. Le poste fut aboli. L'examen n'est donc pas requis et ne sera pas mené.
- Continuer d'assurer le processus de contrôle de la qualité des projets d'audit, selon les normes de l'Institut des auditeurs internes, y compris un examen à l'externe et un sondage sur la satisfaction de la clientèle.
État : le processus doit être réalisé tous les cinq ans. Le mandat de l'auditeur interne était de trois ans. Le poste fut aboli. Cet élément est abandonné.
- Revoir l'application des processus de gestion du risque de l'entreprise afin qu'ils soient utilisés partout au sein de l'entreprise.
État : l'implantation des processus de gestion du risque de l'entreprise ne fut pas réalisée, faute de ressources humaines. Un poste de gestionnaire du risque en entreprise a été créé en janvier 2016.
- Poursuivre l'examen critique et la mise à jour des politiques de l'entreprise.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Assurer la mise en œuvre du plan stratégique de la Société.
État : le plan stratégique fut approuvé en 2016.
- Revoir les indicateurs de performance clés (IPC) / mesures du rendement au moyen d'une fiche d'évaluation dans tous les plans d'activités et les types de rapports, afin d'en assurer la pertinence.
État : les IPC seront déterminés en fonction du plan stratégique révisé.
- Mettre sur pied un système normalisé de classification des dossiers administratifs qui réponde aux besoins particuliers de la société.
État : un poste de gestionnaire des documents et de l'information a été créé dans le but de superviser cette initiative, mais n'est toujours pas pourvu. Le travail ne sera pas achevé avant mars 2016.

- Élaborer une stratégie de communication.
État : le travail devrait être achevé pour le mois de mars 2016.
- Élaborer une politique sur les producteurs d'électricité indépendants.
État : cette politique ne sera pas développée avant mars 2016 et requiert davantage d'étude.

Priorités (2016-2017)

- Réaliser un examen indépendant des indicateurs de performance clés (IPC) / mesure du rendement au moyen d'une fiche d'évaluation pour s'assurer que le système répond aux besoins de l'entreprise.
- Élaborer une campagne médiatique pour promouvoir la conservation d'énergie.
- Développer l'image de marque de la SÉQ.

Priorités (2017-2018)

- Réaliser un examen externe d'assurance de la qualité de la fonction d'auditeur interne, conformément aux normes de l'Institut des auditeurs internes.
- Définir les lignes directrices sur la transparence.
- Diffuser les résultats du plan d'entreprise.
- Élaborer un programme de sensibilisation destiné au public et des élèves sur la conservation de l'énergie.

Priorités (2018-2019)

- Examiner le nouveau mandat du Cabinet afin d'y aligner les priorités de la SÉQ.
- Mettre à jour le plan stratégique.

Priorités (2019-2020)

- Poursuivre les efforts visant à mieux communiquer avec les parties prenantes en procédant à une évaluation des outils de communication utilisés.
- Examiner l'état d'avancement du plan stratégique.

Priorités (2020-2021)

- Revoir la stratégie de communication.
- Revoir la manière dont est appliquée la gestion de risque en entreprise dans la Société.
- Étudier et analyser les retombées des efforts de conservation.
- Étudier la Loi sur la SÉQ pour voir si des modifications sont nécessaires.

4.3 Ingénierie

Le mandat premier de la division de l'ingénierie est de fournir à la Société des services de conception et de soutien technique en ingénierie. La division définit et applique les différentes normes d'ingénierie de l'entreprise, en plus d'être le principal acteur de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'immobilisation. La division d'ingénierie soutient et travaille en partenariat avec celui des opérations pour faire en sorte que les objectifs commerciaux de l'entreprise soient systématiquement atteints au plus bas coût possible pour les consommateurs, tout en respectant les normes les plus rigoureuses, conformément aux pratiques usuelles des services publics.

Priorités (2015-2016)

- En collaboration avec les divisions de la santé, de la sécurité et de l'environnement, poursuivre le démantèlement de la tuyauterie souterraine à simple paroi du système d'approvisionnement en carburant de la SÉQ. Rankin Inlet et Whale Cove sont les prochaines cibles de réhabilitation des conduites.
État : Rankin Inlet – le contrat a été accordé et le projet sera achevé à l'automne 2016. Whale Cove – le travail fut reporté à cause de la grève à la SÉQ, mais le contrat a été accordé. Ce projet sera réalisé plus tard en 2016 lorsque l'entrepreneur pourra avoir accès au site.
- Poursuivre le programme de remplacement des centrales électriques. Procéder à l'appel d'offres et achever la phase finale (mécanique, électrique et mise en service) des usines de Taloyoak et Qikiqtarjuaq d'ici la fin 2015.
État : la mise en service est prévue en mars 2016.
- Entreprendre la conception et l'implantation du SCADA dans la région de Qikiqtaaluk. Il est prévu que la phase d'implantation d'un système SCADA dans les régions de Kivalliq et de Baffin sera achevée en 2016.
État : le travail dans la région de Qikiqtaaluk est en partie réalisé. Des discussions ont eu lieu en octobre 2015 avec l'entrepreneur ORBIS pour faire avancer le projet. Le travail devrait être achevé en mai 2016.
- D'autres discussions et analyses seront nécessaires concernant la centrale électrique de Cambridge Bay. Un rapport d'évaluation conditionnel fut réalisé en 2014, où des options ont été présentées pour l'agrandissement de l'usine existante et la construction d'une nouvelle usine. Il sera nécessaire d'accroître la capacité de l'usine pour répondre aux besoins du SRCEA.
État : le travail se poursuit, et la phase de conception et d'appel d'offres devrait être complétée à l'automne 2016.
- La division d'ingénierie prévoit qu'un étudiant bénéficiaire de 2^e année en génie mécanique continuera de travailler au sein du service. L'étudiant continuera d'acquérir de l'expérience en génie tout en poursuivant l'élaboration de nouvelles normes d'ingénierie.
État : l'étudiant a décliné l'offre cette année, par conséquent, le travail n'a pas été réalisé.

- Évaluer la condition du système et de la centrale électrique de Gjoa Haven.
État : ce travail a été reporté et sa réalisation est prévue pour début 2017.
- Achever la mise à niveau du réseau de distribution en 2015 et lancer l'appel d'offres pour la conception de la centrale électrique de Grise Fiord.
État : la mise à niveau du réseau de distribution a été reportée à cause de la grève à la SÉQ. Toutefois, le contrat a été accordé et le projet sera réalisé d'ici l'automne 2016. L'appel d'offres pour la conception de la nouvelle centrale de Grise Fiord sera lancé au début avril 2016.
- Poursuivre l'ébauche d'un document de planification des immobilisations de la SÉQ sur un horizon de 40 ans.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Implantation d'un réseau de distribution à Repulse Bay, Whale Cove, Grise Fiord, Taloyoak, Qikiqtarjuaq et Resolute Bay. Début de la phase de conception, l'approvisionnement aura lieu pour Coral Harbour, Cambridge Bay et Igloodik.
État : la mise à niveau du réseau de distribution de Whale Cove, Taloyoak et Qikiqtarjuaq est achevée; quant à Grise Fiord, ce sera fait à l'automne 2016. Pour les autres projets, le travail de conception devrait être terminé en mai 2016. L'approvisionnement en matériaux sera reporté au prochain exercice financier.
- Fournir, installer et mettre en service une génératrice temporaire à Clyde River.
État : l'appel d'offres a été lancé et la commande passée pour la génératrice. L'installation devrait être complétée à l'été 2017.
- Poursuivre le programme de remplacement de génératrices avec mise en service à Sanikiluaq, Clyde River et Kimmirut. Entreprendre la conception du remplacement des génératrices à Cambridge Bay, Gjoa Haven et Hall Beach.
État : le remplacement des génératrices de Sanikiluaq et Clyde River est achevé. Le remplacement à Kimmirut ne sera pas complété en mars 2016. Il est prévu que la conception pour le remplacement des génératrices de Cambridge Bay, Gjoa Haven et Hall Beach sera complétée en juin 2016.
- Le groupe de gestion de l'énergie (EMG) de la division de l'ingénierie étudiera les possibilités d'économies d'énergie et les sources d'énergie alternatives ou renouvelables dans l'environnement arctique du Nunavut.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- L'EMG participera à la mise en œuvre de projets pilotes en collaboration avec diverses agences gouvernementales fédérales.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Un projet pilote d'installation de panneaux solaires, avec intégration au réseau électrique d'Iqaluit, sera réalisé.
État : le contrat est accordé et le travail devrait être terminé en mars 2016.
- Un projet pilote d'économie d'énergie (éclairage intérieur et extérieur) sera réalisé à Iqaluit.
État : le projet est achevé et la collecte de données se poursuit.

- L'EMG procèdera à la mise à niveau du système de chauffage centralisé (*district heating système* [DHS]) d'Iqaluit, en incluant les dispositifs matériels et logiciels ainsi que leur programmation.
État : ce travail devrait être achevé en mars 2016.
- Le système de contrôle du DHS de Pangnirtung sera mis à niveau.
État : ce travail a été reporté à cause de l'incendie et sera réalisé en mars 2017, en même temps que la reconstruction de la nouvelle centrale électrique.

Priorités (2016-2017)

- Entreprendre et réaliser des analyses rétrospectives sur la totalité des projets d'immobilisation du service d'ingénierie.
- Réaliser des évaluations de l'état des centrales et des réseaux en soutien au plan d'immobilisation de 40 ans.
- Mener une étude approfondie des projets de conservation d'énergie devant être implantés par la SÉQ.
- Lancer un projet pilote d'énergie solaire à l'usine d'Iqaluit.
- Acheter la génératrice d'urgence pour Naujaat.
- Élaborer une politique sur les producteurs d'électricité indépendants (IPP) et la soumettre au conseil d'administration pour approbation.

Priorités (2017-2018)

- Étudier l'implantation d'un DHS à Baker Lake.
- Mettre en place des mesures d'économie d'énergie.
- Revoir le processus de planification des immobilisations et l'améliorer.

Priorités (2018-2019)

- Planifier et mettre sur pied de nouvelles centrales en fonction des priorités.
- Mettre en service des DHS (conception technique détaillée et appel d'offres) dans les collectivités choisies.
- Remplacer les génératrices temporaires en fonction de leur fin de vie prévue, des coûts du cycle de vie et de la demande du réseau.
- Revoir la structure organisationnelle de la division d'ingénierie afin d'en assurer l'efficacité dans la livraison des projets d'immobilisation.

Priorités (2019-2020)

- Mettre à jour la formation en gestion de projet de la division d'ingénierie.
- Étudier la faisabilité d'implanter des DHS dans d'autres centrales électriques et collectivités.

Priorités (2020-2021)

- Réaliser une évaluation de la condition des réseaux et des usines en soutien au plan d'immobilisation de 40 ans.

4.4 Finances

La division des finances est située à Baker Lake, et possède des bureaux régionaux à Cambridge Bay, Iqaluit et Rankin Inlet. Les fonctions principales de la division des finances sont : les finances (comptabilité et rapports financiers, budgétisation, planification et analyse, affaires règlementaires); la gestion de la chaîne d'approvisionnement (logistique, achats, contrôle des stocks, entreposage); le suivi client (facturation, recouvrement, service à la clientèle) et le service de la paie (salaires, avantages sociaux et retraites). La division des finances est perçue par la Société comme un élément essentiel qui nécessite beaucoup d'énergie et de ressources afin de satisfaire aux besoins de l'entreprise. La priorité de la SÉQ est de rendre la division des finances plus efficace et efficiente, tandis qu'il s'efforce d'améliorer la gestion des activités et la prestation des services.

Priorités (2015-2016)

- En collaboration avec la division des technologies de l'information, revoir le système de production de rapports (ERP) existant pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs de toutes les divisions.
État : il y eut peu de progrès en ce domaine à cause des ressources humaines limitées, tant du côté des TIC que des Finances. Ce projet sera reporté en 2016-2017 et 2017-2018.
- Poursuivre l'exécution du plan de suivi client afin d'améliorer le service à la clientèle.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- En collaboration avec la division de l'ingénierie, réaliser un audit panterritorial des compteurs commerciaux afin d'assurer l'exactitude de la facturation.
État : la collaboration entre l'ingénierie et les finances permet un audit en continu et assure l'exactitude de la facturation des compteurs commerciaux.
- En collaboration avec la division de l'ingénierie et celui des opérations, mettre en place un système pratique de contrôle des stocks, d'approvisionnement et de commandes maritimes.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Anticiper et optimiser les options de financement servant aux immobilisations en infrastructures et à l'achat de carburant en vrac, tout en respectant la limite d'emprunt de la SÉQ.
État : suivis quotidiens des rapports de soldes de liquidités. À la session du printemps 2016, la SÉQ prévoit faire une demande au Conseil de gestion financière du GN afin d'augmenter la garantie de prêt du GN pour le financement des immobilisations. Une résolution portant sur la

présentation d'une telle demande au Conseil de gestion financière du GN fut adoptée par le conseil d'administration de la SÉQ en novembre 2015.

- En collaboration avec la division des ressources humaines et celle du développement organisationnel, élaborer un plan de succession avec pour objectif de permettre aux employés inuit d'occuper des postes de supervision et de gestion, et le soumettre au conseil d'administration pour approbation.

État : les discussions n'ont pas encore été entreprises, mais il est toujours prévu de soumettre une proposition formelle en mars 2016.

- Réaliser une étude sur l'amortissement afin d'évaluer la justesse des taux d'amortissement des actifs.

État : le projet ne sera pas achevé en mars 2016 et sera reporté à 2016-2017 avec pour objectif d'être complété à l'été 2016.

- Réaliser une analyse des procédures d'attribution de contrats, d'achats et de locations, accompagnée d'une description des procédures améliorées.

État : le projet n'est pas commencé. Il ne sera pas complété avant mars 2016 et sera reporté au prochain exercice financier.

Priorités (2016-2017)

- Préparer une requête de majoration tarifaire générale visant à répondre aux besoins en revenus de la SÉQ et fournir plusieurs alternatives d'études sur les coûts de service. (voir la section 2.3 – requête de majoration tarifaire)
- Réaliser une étude sur l'amortissement afin d'évaluer la justesse des taux d'amortissement des actifs.
- Réaliser une analyse des procédures d'attribution de contrats, d'achats et de locations, accompagnée d'une description des procédures améliorées.
- Prioriser la collecte des comptes débiteurs afin d'assurer une meilleure gestion des liquidités de la SÉQ.
- Offrir des formations en finances à tous les gestionnaires et superviseurs afin d'améliorer les prévisions budgétaires et le contrôle des coûts.
- En collaboration avec la division des technologies de l'information, revoir le système de production de rapports (ERP) existant pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs de toutes les divisions.
- Revoir les différents processus d'achats et d'attribution de contrats, de commandes maritimes et de contrôle des stocks, afin de s'assurer que ces processus sont efficaces et efficients, et mettent en œuvre des pratiques exemplaires.

Priorités (2017-2018)

- Établir un plan visant à réduire et gérer la dette globale de la SÉQ.

- Présenter une requête de majoration tarifaire générale.
- Créer un outil de sondage et de rétroaction de la clientèle sur le site Web de la SÉQ.
- En collaboration avec toutes les divisions de la SÉQ, achever l'implantation du nouveau système ERP.
- Revoir la gestion des actifs, y compris l'élimination des actifs non utilisés.

Priorités (2018-2019)

- Anticiper et optimiser les options de financement servant aux immobilisations en infrastructures et à l'achat de carburant en vrac, tout en respectant la limite d'emprunt de la SÉQ.
- Une fois achevée la mise en œuvre du nouveau système ERP, réaliser des suivis pour s'assurer que tous les objectifs sont atteints, et recommander des modifications au besoin.

Priorités (2019-2020)

- Travailler en collaboration avec la division des TIC afin d'évaluer s'il est faisable de numériser tous les documents financiers pour réduire la manipulation et le classement de documents papier, et améliorer les échanges d'information entre les divisions.
- Anticiper et optimiser les options de financement servant aux immobilisations en infrastructures et à l'achat de carburant en vrac, tout en respectant la limite d'emprunt de la SÉQ.

Priorités (2020-2021)

- Entreprendre les préparatifs en vue de la prochaine requête de majoration tarifaire générale.
- Réduire la garantie de prêt du GN.
- Anticiper et optimiser les options de financement servant aux immobilisations en infrastructures et à l'achat de carburant en vrac, tout en respectant la limite d'emprunt de la SÉQ.

4.5 Santé, sécurité et environnement

La division de la santé, de la sécurité et de l'environnement est responsable de l'administration de l'ensemble des activités de la société liées à l'environnement et à la sécurité. Ceci inclut, entre autres, de s'assurer que la société mène ses opérations de façon consciente et responsable à l'égard de l'environnement; d'intervenir et d'assurer le nettoyage en cas d'incidents environnementaux; de faire en sorte que tous les employés comprennent leurs droits et responsabilités à l'égard des aspects qui touchent leur santé et leur sécurité au travail; de mettre en place un programme de sécurité efficace; de fournir de la formation en santé et sécurité à tous les employés; d'examiner tous les lois et règlements fédéraux et territoriaux, et de s'assurer que la société se conforme à ces lois et règlements.

Priorités (2015-2016)

- En collaboration avec la division d'ingénierie, retirer toute la tuyauterie souterraine à paroi simple reliée au système d'alimentation en carburant de la SÉQ, à Rankin Inlet et Whale Cove, et la remplacer par une tuyauterie à double paroi souterraine ou de surface.
État : le travail était achevé à 80 % à Rankin Inlet en décembre 2015, et devrait être terminé au printemps, avant la première livraison de combustible. La mise à niveau de Whale Cove devrait être complétée en août 2016.
- Réussir l'audit externe du certificat de reconnaissance pour permettre à la SÉQ de conserver son accréditation délivrée par la Northern Safety Association.
État : la procédure d'audit a commencé en février 2016 et devrait être complétée en mars 2016.
- Réaliser trois évaluations environnementales de sites (EES) de phase I et II pour tous les sites de centrales électriques appartenant à la SÉQ au Nunavut. Le choix des collectivités à visiter est établi en fonction de la liste de priorisation des évaluations.
État : quatre EES ont été réalisées à Arviat, Whale Cove, Chesterfield Inlet et Repulse Bay en 2015 et les rapports sont attendus pour mars 2016.
- Élaborer un programme d'orientation interactif en ligne pour les nouveaux employés.
État : le programme d'orientation virtuel fait sur mesure portant sur la santé et la sécurité devrait être accessible à tous les employés à compter d'avril 2016.
- Réaliser une inspection de santé et sécurité dans toutes les centrales électriques de la SÉQ et déterminer quels correctifs devraient être apportés.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Mettre en œuvre un programme d'échantillonnage des sols dans toutes les centrales électriques de la SÉQ.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Poursuivre l'élaboration d'un plan de réduction et de recyclage des huiles usées.
État : le travail respecte l'échéancier et devrait être terminé pour juillet 2016.
- Élaborer et produire un nouveau manuel des règles de sécurité de la SÉQ destiné aux employés et entrepreneurs.
État : le manuel de règles est achevé et envoyé chez l'imprimeur. Il est prévu qu'il sera distribué dans tous les lieux de travail en février 2016.
- Élaborer un plan de déclassement pour toutes les infrastructures, notamment les centrales électriques, les pipelines, les réservoirs de carburant, etc.
État : La SÉQ en est à la phase d'ébauche des plans de déclassement pour toutes les nouvelles usines. Un groupe de travail interne s'est vu confier la tâche d'élaborer des plans de déclassement. La SÉQ prévoit concentrer ses efforts sur les usines de Taloyoak et Qikiqtarjuaq, car ce sont les premières usines à être construites depuis dix ans.
- Continuer de mettre en place des méthodes de travail sécuritaires et des normes de sécurité s'appliquant aux procédures opérationnelles pour les employés et contractuels de la SÉQ.

État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.

Priorités (2016-2017)

- En collaboration avec la division d'ingénierie, retirer toute la tuyauterie souterraine à paroi simple reliée au système d'alimentation en carburant de la SÉQ dans les collectivités ciblées, et la remplacer par une tuyauterie souterraine ou de surface à double paroi.
- Réaliser trois études de délimitation environnementale (phases I, II et III) sur les sites des usines de la SÉQ à travers le Nunavut. Le choix des collectivités sera déterminé en fonction de la liste de priorisation des évaluations.
- Réussir l'audit interne du certificat de reconnaissance pour permettre à la SÉQ de conserver son accréditation délivrée par la Northern Safety Association.
- Élaborer un plan de déclassement pour toutes les infrastructures, notamment les centrales électriques, les pipelines, les réservoirs de carburant, etc.

Priorités (2017-2018)

- En collaboration avec la division d'ingénierie, retirer toute la tuyauterie souterraine à paroi simple reliée au système d'alimentation en carburant de la SÉQ dans les collectivités ciblées, et la remplacer par une tuyauterie à double paroi souterraine ou de surface.
- Réaliser trois études de délimitation environnementale (phases I, II et III) sur les sites des usines de la SÉQ à travers le Nunavut. Le choix des collectivités sera déterminé en fonction de la liste de priorisation des évaluations.

Priorités (2018-2019)

- Réaliser trois études de délimitation environnementale (phases I, II et III) sur les sites des usines de la SÉQ à travers le Nunavut. Le choix des collectivités sera déterminé en fonction de la liste de priorisation des évaluations.
- En collaboration avec la division d'ingénierie, retirer toute la tuyauterie souterraine à paroi simple reliée au système d'alimentation en carburant de la SÉQ dans les collectivités ciblées, et la remplacer par une tuyauterie à double paroi souterraine ou de surface.

Priorités (2019-2020)

- En collaboration avec la division d'ingénierie, retirer toute la tuyauterie souterraine à paroi simple reliée au système d'alimentation en carburant de la SÉQ dans les collectivités ciblées, et la remplacer par une tuyauterie à double paroi souterraine ou de surface.

Priorités (2020-2021)

- En collaboration avec la division d'ingénierie, retirer toute la tuyauterie souterraine à paroi simple reliée au système d'alimentation en carburant de la SÉQ dans les collectivités ciblées, et la remplacer par une tuyauterie à double paroi souterraine ou de surface.

4.6 Ressources humaines et développement organisationnel

La division des ressources humaines et du développement organisationnel fournit expertise et soutien à toutes les divisions de la SÉQ. Ceci inclut la conception et l'implantation de pratiques en ressources humaines progressistes et de plans de développement organisationnel qui permettront à la Société d'accroître ses capacités globales, de se conformer à l'article 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut et de se positionner de manière à répondre aux demandes du secteur en constante évolution. La division joue également un rôle de leader en s'assurant que les plans de développement organisationnel et l'ensemble des employés de la société se conforment aux lois, aux politiques de la SÉQ et aux conventions collectives qui s'appliquent.

Priorités (2015-2016)

- Viser l'embauche d'une main-d'œuvre à 60 % inuit.
État : en date du 31 décembre 2015, le pourcentage de main-d'œuvre inuit était de 54 %.
- Réaliser une étude des besoins pour le programme de formation de l'entreprise.
État : l'étude sera entreprise au début de 2016, mais ne sera pas complétée pour mars 2016.
- Analyser et évaluer les priorités 2014-2015 pour en tirer des leçons. Établir avec les clients à l'interne des partenariats fondés sur la recherche de solutions pour concevoir des plans d'action mutuellement acceptés dans le but d'éliminer les obstacles ou de modifier l'orientation stratégique d'un objectif de manière à rendre plus accessible l'atteinte de la priorité.
- *État* : les ressources humaines ont terminé en 2015 l'évaluation des priorités de l'exercice précédent.
- Élaborer ou revoir les plans de succession de la SÉQ pour chacune des divisions.
État : le questionnaire du développement organisationnel lancera le processus, mais celui-ci ne sera pas terminé en mars 2016.
- Rebâtir l'équipe des ressources humaines et du développement organisationnel, et sa capacité.
État : en processus de recrutement pour les postes d'administrateur du programme d'embauche inuit, de spécialiste des systèmes d'information sur les ressources humaines, de généraliste en ressources humaines. On prévoit que ces postes seront pourvus d'ici la fin de l'année civile 2016.
- Fournir du soutien et du service à la clientèle de grande qualité dans le domaine des relations de travail et des rapports avec les employés.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles. En janvier 2016, le comité de consultation patronal-syndical a convenu d'un calendrier de rencontres régulières, comme exigé par la convention collective.

- Établir des partenariats avec le GN, afin de mieux aligner les pratiques en matière de ressources humaines de la SÉQ avec celles du GN.

État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles. En janvier 2016, une équipe de révision des politiques a été mise sur pied pour entreprendre le processus.

Priorités (2016-2017)

- Viser l'embauche d'une main-d'œuvre à 61 % inuit.
- Revoir le processus d'entrevues de départ et adopter un modèle pour les employés syndiqués et non syndiqués.
- Élaborer un programme de supervision en milieu syndiqué destiné aux gestionnaires et superviseurs.

Priorités (2017-2018)

- Viser l'embauche d'une main-d'œuvre à 62 % inuit.
- Examiner et réviser le programme d'accueil.
- Réviser le programme d'évaluation d'emploi.

Priorités (2018-2019)

- Travailler à accroître la main-d'œuvre inuit et continuer d'évaluer et de mettre à jour le plan au besoin.
- Évaluer les processus d'examen du rendement.
- Revoir les politiques pour évaluer leur alignement avec celles du GN.

Priorités (2019-2020)

- Travailler à accroître la main-d'œuvre inuit, et continuer d'évaluer et de mettre à jour le plan au besoin.
- Revoir les descriptions d'emploi.
- Revoir le programme de mentorat.

Priorités (2020-2021)

- Continuer à viser l'accroissement de la main-d'œuvre inuit.
- Réviser et examiner le processus d'embauche et les questions d'entrevue au besoin.

4.7 Technologies de l'information

La division des technologies de l'information fournit du soutien aux autres divisions à l'aide d'une panoplie de services qui incluent notamment la communication des données, les applications d'entreprises, le développement d'applications, les systèmes informatiques intégrés et le soutien et l'assistance techniques. L'objectif de la division est de permettre à la SÉQ d'atteindre ses objectifs d'entreprise grâce à l'utilisation des technologies de l'information.

Priorités (2015-2016)

- Poursuivre l'implantation du système de gestion des dossiers et documents.
État : nos capacités limitées nous empêchent de faire avancer ce projet pour l'instant.
- Étudier les différents systèmes de planification des ressources d'entreprise (PRE).
État : rédaction d'un appel d'offres pour la réalisation d'une étude par des tiers du système PRE actuel et des solutions de rechange existantes, avec date de complétude établie à mars 2016.
- Réévaluation du logiciel comptable principal.
État : préparation d'un appel d'offres pour la réalisation d'une étude par des tiers du système PRE actuel et des alternatives existantes, y compris les exigences visant le logiciel comptable principal, avec date de complétude établie à mars 2016.
- Collaborer avec la division des finances sur l'implantation de la facturation électronique.
État : nos capacités limitées nous empêchent de procéder à l'implantation de la facturation électronique pour le moment. Le projet reprendra une fois que le poste de spécialiste principal des systèmes d'entreprise aura été pourvu.
- Achever et implanter les plans et les politiques de recouvrement des données en cas de sinistre.
État : la planification et les tests de recouvrement des données se poursuivent dans les bureaux régionaux. Il s'agit d'un projet pluriannuel.
- Développer des ressources d'autoformation pour les employés sur tous les systèmes de technologies de l'information.
État : achevé à 50 %. La grève des employés a engendré des retards. La date de complétude prévue est mars 2017. Il s'agit d'un projet pluriannuel.
- Poursuivre la constitution d'un effectif représentatif de la population.
État : le recrutement visant à pourvoir le poste de généraliste subalterne des TIC à Baker Lake fut entrepris à l'automne 2015. Il s'agit d'un projet pluriannuel.
- Optimiser les communications par satellite.
État : préparation d'une analyse coûts-avantages de l'architecture actuelle du réseau satellite et recherche d'alternatives. La mise à niveau du réseau satellite existante se fait en continu. La date de complétude prévue est mars 2016.

Priorités (2016-2017)

- Mise à niveau de l'infrastructure principale des technologies de l'information.
- Automatisation du transfert des données sur les pannes.

- Évaluer la possibilité d'ajouter de nouvelles centrales électriques au réseau satellite principal.
- Développer des ressources d'autoformation pour les employés sur tous les systèmes des technologies de l'information.
- Poursuivre la constitution d'un effectif représentatif de la population.

Priorités (2017-2018)

- Évaluation des besoins des divisions clients.
- Mise à niveau de l'infrastructure principale des technologies de l'information.
- Début de l'évaluation des cadres et des normes du système de gestion des services de technologies de l'information.
- Poursuivre la constitution d'un effectif représentatif de la population.

Priorités (2018-2019)

- Revoir tous les systèmes de technologies de l'information.
- Poursuivre la constitution d'un effectif représentatif de la population.

Priorités (2019-2020)

- Revoir toutes les politiques et procédures des TIC.
- Poursuivre la constitution d'un effectif représentatif de la population.

Priorités (2020-2021)

- Revoir la structure de la division des TIC.
- Poursuivre la constitution d'un effectif représentatif de la population.

4.8 Exploitation

La division de l'exploitation est responsable de la production et de la distribution d'énergie électrique fiable et sécuritaire dans toutes les collectivités du Nunavut. Chaque collectivité dispose de sa propre usine de production, opérée par du personnel local. Les employés locaux reçoivent l'appui de professionnels des métiers de l'électricité, de la mécanique et des lignes de transport basés dans les centres régionaux de Cambridge Bay, Iqaluit et Rankin Inlet.

La division de l'exploitation soutient et travaille en partenariat avec celle de l'ingénierie pour faire en sorte que les buts commerciaux de l'entreprise soient systématiquement atteints au plus bas cout possible, tout en respectant les normes les plus rigoureuses.

Priorités (2015-2016)

- Collaborer avec la division d'ingénierie pour poursuivre le programme de remplacement des centrales électriques.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Collaborer avec l'ingénierie, les TIC, les finances et le gouvernement fédéral, dans le but d'examiner la possibilité d'implanter davantage de compteurs intelligents.
État : des compteurs intelligents ont été installés à Iqaluit.
- Continuer d'implanter le système de gestion de l'entretien qui permet de prévoir et de planifier l'utilisation des ressources.
État : collecte d'informations auprès des superviseurs régionaux. L'implantation du système de gestion de l'entretien devrait être achevée en mars 2016.
- Poursuivre le développement d'une formation par modules destinée aux opérateurs d'usine.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Nettoyer et inspecter les citernes de combustible de Rankin Inlet et Cambridge Bay.
État : achevé à Cambridge Bay. À Rankin Inlet, le travail a été reporté à l'an prochain.
- Revoir les procédures d'interruption de l'alimentation électrique pour chacune des usines.
État : le travail a été réalisé dans onze sites. Pour le reste, le travail devrait être achevé d'ici septembre 2016.
- Tester des solutions pour faire fonctionner l'usine de Whale Cove en mode automatique.
État : tout le matériel est sur place et le travail devrait être effectué en mars 2016.
- Formation annuelle des gens de métier.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Inspection annuelle des grues dans chacune des usines.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Inspection annuelle des systèmes d'alarme incendie dans les édifices.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Inspection annuelle du camion à grue.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Entretien du commutateur-disjoncteur.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Entretien des colonnes d'alimentation dans les régions de Kitikmeot et de Kivalliq.
État : en continu, intégré aux tâches opérationnelles annuelles.
- Entretien du filage à Hall Beach – vérification point par point.
État : complété.

Priorités (2016-2017)

- Collaborer avec l'ingénierie, les TIC, les finances et le gouvernement fédéral, dans le but d'examiner la possibilité d'implanter davantage de compteurs intelligents.
- Corriger les défauts de la phase 1 du système SCADA.
- Formation des opérateurs de la nouvelle usine de Qikiqtarjuaq.
- Formation des opérateurs de la nouvelle usine de Taloyoak.
- Nettoyer et inspecter les citernes de combustible de Pangnirtung et Rankin Inlet.

Priorités (2017-2018)

- Collaborer avec l'ingénierie, les TIC, les finances et le gouvernement fédéral, dans le but d'examiner la possibilité d'implanter davantage de compteurs intelligents.
- Phase 2 du système SCADA : collaborer avec l'ingénierie pour l'achat de l'équipement et des logiciels, et les installer dans sept usines de Kivalliq.
- Nettoyer et inspecter les citernes de combustible de Clyde River.

Priorités (2018-2019)

- Collaborer avec l'ingénierie, les TIC, les finances et le gouvernement fédéral, dans le but d'examiner la possibilité d'implanter davantage de compteurs intelligents.
- Nettoyer et inspecter les citernes de combustible d'Iqaluit.
- Phase 3 du système SCADA : collaborer avec l'ingénierie pour l'achat de l'équipement et des logiciels, et les installer dans douze usines de Qikiqtaaluk.

Priorités (2019-2020)

- Collaborer avec l'ingénierie, les TIC, les finances et le gouvernement fédéral, dans le but d'examiner la possibilité d'implanter davantage de compteurs intelligents.

Priorités (2020-2021)

- Collaborer avec l'ingénierie, les TIC, les finances et le gouvernement fédéral, dans le but d'examiner la possibilité d'implanter davantage de compteurs intelligents.

5.0 Conclusion

La Société d'énergie Qulliq est déterminée à fournir une énergie électrique sécuritaire, fiable, durable et économique à l'ensemble du Nunavut. Nous reconnaissons la nécessité de réduire notre dépendance aux énergies fossiles et nous cherchons sans cesse de nouvelles façons d'améliorer nos pratiques d'exploitation. Nous continuons d'étendre et de bonifier nos modes de communication avec nos communautés et nous travaillons à trouver des façons d'améliorer nos interactions avec la clientèle.

Nous espérons renforcer notre main-d'œuvre au moyen de la formation et du développement de nos représentants communautaires. Il est essentiel que les approches de l'Inuit Qaujimajatuqangit soient intégrées dans nos opérations quotidiennes pour que notre personnel soit motivé et représentatif de la population. C'est grâce à un leadership solide, et à une supervision diligente et transparente que nous pourrons faire en sorte que nos priorités et nos objectifs soient atteints.

Julie-Anne Miller

Présidente du conseil d'administration
Société d'énergie Qulliq

Annexe A – Plan d’immobilisation 2016-17

N° de ligne	Plan d’immobilisation 2016-2017 par collectivité		
			Budget
	Collectivité	Description	2016-2017
1	Kitikmeot	Système de filtration huile-eau	12 000
2	Cambridge Bay	G3 – remplacement et modernisation, en conséquence des heures @ 100 k	1 177 000
3		Modernisation de la tour de distribution	1 080 000
4		Accroissement de la capacité/alimentation de la SRCEA	2 751 000
5		Système d’alarme incendie de l’usine	97 000
6	Gjoa Haven	G4 – modernisation de l’unité génératrice	534 000
7	Kugaaruk	Système d’alarme incendie de l’usine	97 000
8	Kugluktuk	Modernisation des conduites d’approvisionnement en carburant (respect des normes règlementaires)	319 000
		Sous-total – région de Kitikmeot	6 067 000
9	Kivalliq	Système de filtration huile-eau	12 000
10	Rankin Inlet	G5 – remplacement de l’échangeur de chaleur	140 000
11		G6 – installation d’une valve à 3 voies	115 000
12		DPW DHS – remplacement du tuyau de distribution	109 000
13		Remorque à poteaux	31 000
14		Remorque pour rouleau de fil	22 000
15	Baker Lake	Remplacement/modernisation de l’unité génératrice (G1 — Cat 3512)	1 401 000
16	Arviat	Remplacement de l’unité génératrice (G3 — Cat 3516) @ 85k	1 154 000
17	Coral Harbour	Modernisation des conduites d’approvisionnement en carburant (respect des normes règlementaires)	153 000
18	Chesterfield Inlet	Remplacement du moteur G1, série 60	102 000
19	Naujaat	Unité d’urgence	1 589 000
20		G2 – modernisation (priorité 4 de la liste des opérations)	761 000
21		RBD – camion de ligne	229 000
		Sous-total – région de Kivalliq	5 818 000

22	Qikiqtaaluk	Système de filtration huile-eau	12 000
23	Iqaluit	Système antichutes	178 000
24		Modernisation du réservoir de carburant en vrac	1 013 000
25	Pangnirtung	Remplacement de l'usine – assurance incendie	15 581 000
		Remplacement de l'usine – indemnité de l'assurance incendie	(15 581 000)
26	Cape Dorset	Centrale électrique en mode conception-construction : 25 millions \$	5 913 000
27	Resolute Bay	Conversion de l'alimentation	140 000
28	Pond Inlet	Mise à niveau des réservoirs de stockage de carburant	306 000
29		Modernisation de la sous-station	294 000
30		Bruleur d'huiles usées pour Quonset	19 000
31	Igloolik	Clôture de sécurité	217 000
32	Hall Beach	G4 – accroissement de la capacité de l'unité génératrice	906 000
33		Bruleur d'huiles usées pour Quonset	19 000
34	Qikiqtarjuaq	Camion de ligne — RBD	229 000
35	Kimmirut	G2 – remplacement du moteur, série 60	102 000
36		Modernisation des conduites d'approvisionnement en carburant (respect des normes réglementaires)	153 000
37	Clyde River	Unité d'urgence	255 000
38		G2 – remplacement de l'unité génératrice, capacité	1 311 000
39		Clôture de sécurité	294 000
40	Grise Fiord	Nouvelle centrale électrique en mode conception-construction	1 915 000
		Sous-total – région de Qikiqtaaluk	13 276 000
41	Entreprises/ Nunavut	Immobilisation en équipement TIC	21 000
42		Projets d'immobilisation non déterminés et préparation de projets 2017-2018	1 000 000
		Sous-total – Besoins d'entreprise /Nunavut	1 021 000
		Total	26 182 000 \$

Annexe B – Budget de fonctionnement et d’entretien 2016-2017

Société d’énergie Qulliq Budget 2016-2017 Rapport sommaire

TOTAL DES PRODUITS	137 528 709
Carburant et lubrifiants	54 772 119
Salaires et avantages	34 743 773
Fournitures et services	26 310 740
Déplacements et hébergements	4 409 190
TOTAL DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT	120 235 822
Frais généraux	16 005 385
Excédent (perte)	1 287 502

Note : Le budget fut approuvé par le conseil d’administration le 17 décembre 2015.

Annexe C – Sommaire des effectifs

Qulliq Energy Corporation December 31, 2015							
Employment Summary, by category:							
	Total Positions				Beneficiaries		
	Total Positions	Vacancies	Filled	% Capacity	Hired	% IEP	
Executive	2	1	1	50%	1	100%	
Senior Management	7	0	7	100%	0	0%	
Middle Management	22	0	22	100%	1	5%	
Professional	13	4	9	69%	0	0%	
Paraprofessional	98	12	86	88%	42	49%	
Administrative Support	69	11	58	84%	55	95%	
Total Department	211	28	183	87%	99	54%	
Employment Summary, by Community:							
Arctic Bay	200	2	0	2	100%	2	100%
Qikiqtarjuaq	205	2	0	2	100%	2	100%
Cape Dorset	210	2	0	2	100%	2	100%
Clyde River	215	2	0	2	100%	2	100%
Grise Fiord	220	2	0	2	100%	2	100%
Hall Beach	225	2	0	2	100%	2	100%
Igloolik	230	2	0	2	100%	2	100%
Iqaluit	235	90	13	77	86%	23	30%
Kimmirut	240	2	0	2	100%	1	50%
Nanisivik	245	0	0	0	0%	0	0%
Pangirtung	250	2	0	2	100%	2	100%
Pond Inlet	255	2	0	2	100%	2	100%
Resolute Bay	260	2	0	2	100%	2	100%
Sanikiluaq	265	2	0	2	100%	2	100%
Arviat	300	2	0	2	100%	2	100%
Baker Lake	305	46	9	37	80%	21	57%
Chesterfield Inlet	310	2	0	2	100%	2	100%
Coral Harbor	315	2	0	2	100%	2	100%
Rankin Inlet	320	20	4	16	80%	10	63%
Repulse Bay	325	2	0	2	100%	2	100%
Whale Cove	330	2	0	2	100%	2	100%
Bathurst Inlet	400	0	0	0	0%	0	0%
Umingmakotok	405	0	0	0	0%	0	0%
Cambridge Bay	410	13	1	12	92%	5	42%
Gjoa Haven	415	2	1	1	50%	1	100%
Kugluktuk	420	2	0	2	100%	2	100%
Kugaaruk	425	2	0	2	100%	2	100%
Taloyoak	430	2	0	2	100%	2	100%
Yellowknife	505	0	0	0	0%	0	0%
Ottawa	605	0	0	0	0%	0	0%
Winnipeg	602	0	0	0	0%	0	0%
Churchill	601	0	0	0	0%	0	0%
Total Other	0	0	0	0%	0	0%	
Total Community	211	28	183	87%	99	54%	
Employment summary, by Headquarters & Region							
Headquarters	90	13	77	86%	23	30%	
Regions	121	15	106	88%	76	72%	
Total	211	28	183	87%	99	54%	