



# **CAISSE D'INDEMNISATION DES DOMMAGES DUS À LA POLLUTION PAR LES HYDROCARBURES CAUSÉE PAR LES NAVIRES**

Revue quinquennale du Plan stratégique  
2016-2021



Caisse d'indemnisation des dommages dus à la  
pollution par les hydrocarbures causée par les navires

Ship-source Oil  
Pollution Fund

Canada

# TABLE DES MATIÈRES

<b>MESSAGE DE L'ADMINISTRATRICE</b> .....	3
<b>CONTEXTE</b> .....	5
Information sur la Caisse .....	5
À propos du Plan stratégique .....	5
Résumés des orientations du Plan stratégique .....	6
<b>ORIENTATION N° 1 DU PLAN STRATÉGIQUE : L'ACCÈS À LA JUSTICE POUR LES DEMANDEURS</b> .....	10
Objectif 1 : Faire connaître l'existence de la Caisse aux demandeurs potentiels .....	11
Objectif 2 : Accroître la diversité des demandeurs .....	15
Objectif 3 : Veiller à ce que les processus décisionnels relatifs aux demandes d'indemnisation soient clairs et rapides du point de vue d'un demandeur .....	22
Objectif 4 : Application du principe du pollueur-payeur .....	25
Objectif 5 : Se préparer à offrir une indemnisation dans toute situation .....	28
<b>ORIENTATION N° 2 DU PLAN STRATÉGIQUE : UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE RELIÉE À UN RÉSEAU D'EXPERTISE</b> .....	32
Objectif 1 : Expansion et gestion des ressources humaines .....	32
Objectif 2 : Création de bassins de ressources contractuelles .....	33
Objectif 3 : Création d'un programme pour étudiants .....	33
Objectif 4 : Partage des ressources humaines avec la Caisse d'indemnisation pour les accidents ferroviaires impliquant des marchandises désignées (la Caisse ferroviaire) et mise en place d'une structure « à trois piliers » .....	34
Objectif 5 : Constitution de réseaux avec les communautés de praticiens et les réseaux d'experts .....	35
<b>ORIENTATION N° 3 DU PLAN STRATÉGIQUE : UNE ORGANISATION EFFICACE ET TRANSPARENTE, À LA FOIS AGILE ET STRUCTURÉE</b> .....	37
Objectif 1 : Une organisation efficace .....	37
Objectif 2 : Une organisation transparente .....	38
Objectif 3 : Une organisation agile .....	39
Objectif 4 : Une organisation structurée .....	39

## MESSAGE DE L'ADMINISTRATRICE

À tous nos intervenants,

Je suis heureuse de vous présenter la Revue quinquennale du Plan stratégique. Ce rapport montre ce qui a été accompli ou mis en place au cours des cinq premières années de mon mandat (2016-2021), suivant trois orientations stratégiques :

1. Assurer l'accès à la justice;
2. Avoir l'appui d'une équipe professionnelle et motivée qui est reliée à un vaste réseau d'expertise;
3. Être une organisation efficace et transparente qui est à la fois agile et structurée.



Ces orientations visent à répondre aux principaux risques stratégiques qui ont été identifiés lorsque j'ai été nommée en 2016.

Le rapport annuel de 2020-2021 était le cinquième que j'ai présenté en tant qu'administratrice de la Caisse. Cette étape importante nous donne l'occasion de faire le point sur les progrès accomplis au cours de cette période de cinq ans.

Nous avons été très actifs ces dernières années. Durant la période de 2016-2021, le nombre de demandes d'indemnisation a été plus élevé que jamais et a atteint un record pour les 32 années d'existence de la Caisse. Pour rendre le processus d'indemnisation plus facile pour les demandeurs, nous avons publié trois nouveaux manuels de demande d'indemnisation. Nous avons créé une équipe juridique interne qui gère aujourd'hui plus de dossiers de recouvrement que jamais auparavant. La Caisse a aussi grandement élargi ses activités de relations externes et elle a présenté de nouveaux webinaires.

Nous avons profité du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse pour mieux la faire connaître. À cette occasion, nous avons organisé à Ottawa une conférence qui a attiré un grand nombre de nos principaux partenaires et intervenants. Nous avons aussi réalisé notre objectif d'atteindre toutes les provinces et les territoires dans la foulée de l'année du 30<sup>e</sup> anniversaire.

Nous continuons de collaborer avec différents partenaires et intervenants pour mieux faire connaître la Caisse. La Garde côtière canadienne (GCC) est encore notre principal demandeur, mais de nouveaux types de demandeurs ont présenté une demande d'indemnisation pour la première fois.

Bien que la pandémie de la COVID-19 ait eu un impact sur de multiples aspects de nos activités et qu'elle ait mis à l'épreuve l'agilité et la résilience de notre organisation, nous avons réussi à surmonter la plupart des difficultés.

Chaque année, les activités de notre bureau ont été présentées dans notre rapport annuel selon les exigences de la loi, et non pas en fonction des orientations stratégiques. Dans le rapport annuel de 2020-2021, nous avons inclus une version abrégée de la présente revue sous la rubrique « 2016-2021 : Orientations stratégiques et résultats ». Cependant, le présent rapport est la version complète de cette revue.

Je vous remercie sincèrement de votre intérêt pour la Caisse, alors que nous continuons d'indemniser les victimes de dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires et les bateaux.

Avec mes meilleures salutations,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anne Legars', with a stylized flourish at the end.

Anne Legars, administratrice

Caisse d'indemnisation des dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires

# CONTEXTE

## Information sur la Caisse

La Caisse d'indemnisation des dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires (la Caisse) indemnise les victimes de dommages dus à la pollution par tout genre d'hydrocarbures, causée par tout type de navire ou de bateau, n'importe où dans les eaux canadiennes. La Caisse est un compte à fins déterminées des comptes du Canada, établie en vertu de la partie 7 de la *Loi sur la responsabilité en matière maritime* (la LRMM).

Le régime d'indemnisation du Canada repose sur deux principes. Premièrement, les personnes touchées par un incident doivent pouvoir être indemnisées. Deuxièmement, les propriétaires de navires sont responsables des incidents de pollution par les hydrocarbures, sans égard à la faute. C'est le principe du pollueur-payeur.

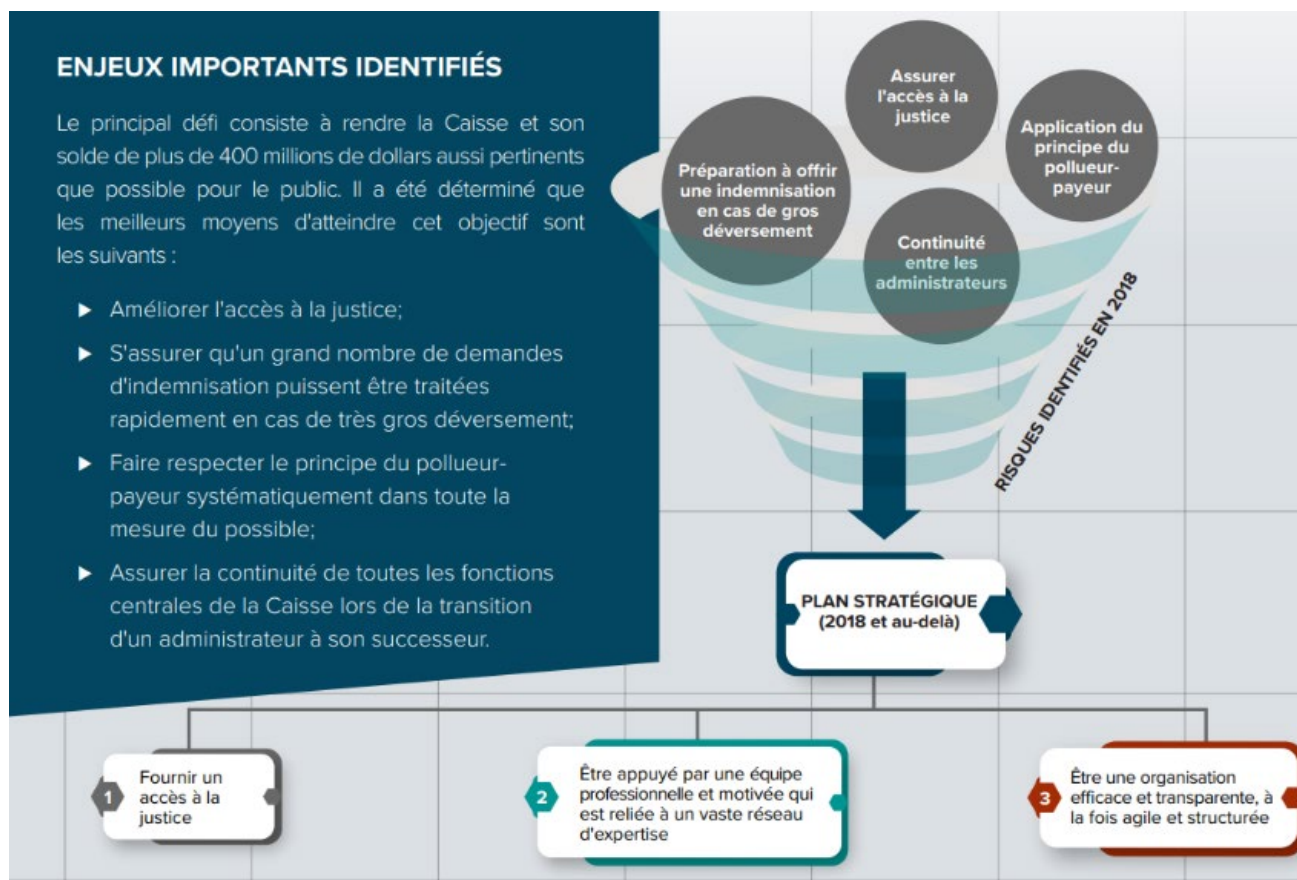
Les personnes qui subissent des dommages peuvent faire une demande d'indemnisation directement à la Caisse. Les dommages peuvent inclure les frais engagés pour prévenir, réduire ou réparer les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures. La Caisse couvre également les déversements d'origine inconnue – les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par un navire inconnu. Nous évaluons et nous payons les demandes d'indemnisation admissibles. Une fois qu'un demandeur a été indemnisé, nous prenons toutes les mesures raisonnables pour recouvrer les frais auprès du propriétaire de navire ou de toute autre personne responsable.

Par ailleurs, les personnes qui subissent des dommages peuvent aussi choisir de négocier avec le propriétaire de navire, ou le poursuivre en justice. Si un demandeur intente une action en justice contre le propriétaire de navire, l'administratrice devient partie à l'instance, ce qui offre une protection additionnelle au demandeur.

## À propos du Plan stratégique

Le Plan stratégique a été officialisé en 2018. Il a été élaboré à la suite d'une analyse portant sur les deux années précédentes et prenant appui sur plusieurs initiatives antérieures. Le graphique ci-dessous montre les enjeux qui ont été définis et les éléments du Plan stratégique qui ont été adoptés en réponse à ceux-ci.





## Résumés des orientations du Plan stratégique

Les diagrammes ci-dessous résument chacune des orientations du Plan stratégique :

- Une description de l'orientation;
- Les mesures qui ont été prises;
- L'évaluation des résultats; et
- Les prochaines étapes, y compris les ajustements apportés au Plan stratégique en 2021-2022.

# L'ACCÈS À LA JUSTICE POUR LES DEMANDEURS



## Description de l'orientation

Améliorer l'accès à la justice pour les demandeurs par les moyens suivants :

- ▶ Faire connaître l'existence de la Caisse aux demandeurs potentiels;
- ▶ Veiller à ce que les processus décisionnels relatifs aux demandes d'indemnisation soient clairs et rapides;
- ▶ Assurer la préparation à offrir une indemnisation dans toute situation;
- ▶ Accroître la diversité des demandeurs et l'usage de la Caisse par les demandeurs autochtones;
- ▶ Faire respecter le principe du pollueur-payeur en déployant tous les efforts raisonnables pour recouvrer les frais auprès du pollueur, afin d'éviter ce fardeau au demandeur.



## Ce qui a été fait

Faire connaître l'existence de la Caisse aux demandeurs potentiels par les moyens suivants :

- ▶ Déploiement systématique de relations externes à l'échelle du Canada;
- ▶ Présentation d'exposés, installation de kiosques d'information, publication d'articles, entrevues, etc.;
- ▶ Ouverture d'un compte sur Twitter et LinkedIn et maintien d'une présence active sur ces réseaux.

Création de divers outils de communication :

- ▶ Assurer la lisibilité et l'accessibilité de tous les produits et des nouveaux documents infographiques;
- ▶ Publication de trois manuels de demandes d'indemnisation (demandes générales, petites demandes, demandes spéciales) et d'exemples de demandes d'indemnisation;
- ▶ Présentation de webinaires et publication de questions et réponses;
- ▶ Tenue d'ateliers;
- ▶ Mise en oeuvre de politiques et de processus nouveaux centrés sur les demandeurs.

Préparation à offrir une indemnisation à la suite d'un gros déversement :

- ▶ Coorganisation de trois ateliers sur la responsabilité et l'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures transfrontalier;
- ▶ Collaboration avec des groupes et des organismes internationaux;
- ▶ Participation à des ateliers sur le Système de commandement d'intervention (SCI);
- ▶ Création d'un bassin d'experts maritimes.

Préparation à répondre aux demandes d'indemnisation du secteur des pêches :

- ▶ Publication du *Guide d'indemnisation pour les pêcheurs, les aquaculteurs et toute personne exerçant des activités connexes* et présentation de webinaires;
- ▶ Recherches sur l'article 107 de la LRMM;
- ▶ Création d'une liste d'experts potentiels.

Amélioration des services aux demandeurs autochtones :

- ▶ Recherches statistiques sur l'interaction des Autochtones avec la Caisse;
- ▶ Participation à plus de 20 événements, rencontres ou initiatives d'engagement;
- ▶ Embauche d'un expert-conseil en affaires autochtones;
- ▶ Tenue d'un panel sur l'accès à la justice pour les communautés côtières et autochtones à la conférence du 30<sup>e</sup> anniversaire;
- ▶ Création d'un bassin d'experts.

Application du principe du pollueur-payeur :

- ▶ Systématisation des efforts de recouvrement, y compris l'introduction d'actions en justice pour faire respecter et préciser le régime de responsabilité;
- ▶ Environ 45 affaires en justice ont été introduites;
- ▶ Nouveau service juridique interne, y compris un avocat principal, un avocat adjoint, et des étudiants embauchés pour une période déterminée.



## Évaluation

Augmentation du nombre de demandes d'indemnisation présentées, des montants réclamés et des indemnités versées.

- Accroissement de la diversité des demandeurs.
- Amélioration de la cote à l'*Indice d'accès à la justice*.
- Versement plus rapide des indemnités.
- Meilleur recouvrement auprès du pollueur.
- Hausse de la représentativité des Autochtones dans le portefeuille des demandes d'indemnisation.



## Prochaines étapes (ajustements du plan stratégique en 2021-2022)

Renouveler les efforts de relations externes pour continuer d'accroître le nombre de demandes d'indemnisation et la diversité des demandeurs.

Mettre en oeuvre d'autres mesures énumérées dans l'*Indice d'accès à la justice*.

Continuer de participer à des ateliers sur la gestion de gros déversements (RIT, SCI) et créer des bassins d'experts externes.

Poursuivre les discussions avec les groupes autochtones, engager des experts et accroître la connaissance en affaires autochtones.

# UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE RELIÉE À UN RÉSEAU D'EXPERTISE



## Description de l'orientation

Recruter, développer et maintenir :

- ▶ une expertise-clé à l'interne;
- ▶ un robuste réseau de ressources externes par l'acquisition de services professionnels et l'engagement d'intervenants qui possèdent l'expertise voulue.

Mesure de réussite : capacité de doter les postes disponibles (postes vacants) et de garder le personnel (taux de maintien).



## Ce qui a été fait

Création de nouveaux postes (description et classification des postes, analyse comparative des salaires par rapport au marché de l'emploi d'Ottawa), et embauche par la voie de concours.

57 personnes ont travaillé pour l'administratrice depuis sa nomination :

- ▶ 23 employé(e)s, dont 18 affecté(e)s aux services partagés;
- ▶ 14 étudiant(e)s, y compris 4 stagiaires en droit;
- ▶ 20 consultant(e)s, dont 8 experts maritimes.

Mise en place d'une nouvelle structure « à trois piliers » (voir l'organigramme à la page 24).

Création de bassins de ressources contractuelles et mise en place d'un programme pour étudiants.

Élaboration et mise à jour des politiques sur les ressources humaines.

Constitution de réseaux avec des « communautés de pratique » (droit, indemnisation, assurance, administration de la justice, petits organismes, etc.)



## Évaluation

Tous les postes ont été dotés (aucun poste vacant); 18 employé(e)s et 14 étudiant(e)s ont été embauchés, intégrés et formés, gérés, accompagnés et évalués au cours de la période.

Taux de maintien : depuis 2018, le taux de maintien des employés permanents est élevé.

Le rapport de l'examen spécial de la Caisse a conclu que le bureau de l'administratrice a satisfait aux critères d'examen des moyens et méthodes en matière de ressources humaines.



## Prochaines étapes (ajustements du plan stratégique en 2021-2022)

- ▶ Un plan formel de ressources humaines, lié au plan stratégique, sera élaboré.
- ▶ Des plans de formation formels sont en cours d'élaboration pour les divers profils.



# UNE ORGANISATION EFFICACE ET TRANSPARENTE, AGILE ET STRUCTURÉE



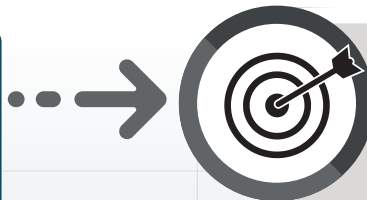
## Description de l'orientation

Se livrer à un processus d'amélioration continue et être prêt à relever les défis venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation.

Documenter les décisions de l'administratrice, qui sont basées sur la raisonnable, tout en élaborant des politiques selon le besoin.

Mesure de réussite :

- ▶ la capacité de s'adapter aux circonstances changeantes (agilité);
- ▶ ratio annuel de la rémunération payée par rapport aux frais de bureau et de gestion (efficacité).



## Ce qui a été fait

- ▶ Mise en place d'une structure « à trois piliers ».
- ▶ Usage d'un processus d'acquisition simplifié.
- ▶ Évaluation des technologies de l'information, élaboration et mise en œuvre d'un plan triennal de technologies de l'information (2017-2020).
- ▶ Mise en place de nouvelles applications logicielles en matière de gestion.

▶ Publication de tous les rapports depuis 1989 et des rapports de la Caisse des réclamations de la pollution maritime (1974-1989).

▶ Publication de rapports de recherche statistique.

▶ Diffusion de données et de statistiques clés dans les rapports annuels.

▶ Tenue d'une conférence du 30e anniversaire et d'événements pour l'année de célébration.

▶ Compilation et publication des résumés de tous les incidents survenus dans l'histoire de la Caisse.

▶ Publication des lettres d'offre émises depuis avril 2019.

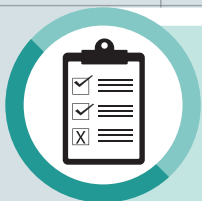
▶ Usage des médias sociaux et publication d'un bulletin mensuel.

▶ Flexibilité et synergie entre les Caisses pour le partage efficace des ressources de dotation.

▶ Partage des programmes pour étudiants et des banques de ressources pour améliorer la capacité et s'adapter aux fluctuations du travail.

▶ Cadre de délégation concernant l'administrateur adjoint et les directeurs.

▶ Documentation et élaboration de politiques et de processus.



## Évaluation

Le ratio du montant payé aux demandeurs par rapport aux frais de bureau et de gestion s'est amélioré, passant de 0,5 (2011 à 2016) à 1,6 (2016 à 2021).

Les délais d'adaptation aux circonstances changeantes ont été relativement courts, y compris l'adaptation à la COVID-19, aux départs à la retraite, aux congés à long terme, aux nouveaux postes, aux modifications de l'organigramme, etc.

Le rapport de l'examen spécial de la Caisse a conclu que :

- ▶ la structure et les responsabilités de gouvernance sont clairement définies, documentées et communiquées;
- ▶ la gestion interne est efficace;
- ▶ l'administratrice définit, évalue, surveille et communique les risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques.



## Prochaines étapes (ajustements du plan stratégique en 2021-2022)

Mener une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, effectuer une évaluation de la gestion de l'information et des technologies de l'information, et établir un plan de technologies de l'information (selon la recommandation du rapport de l'examen spécial).

Élaborer une politique sur le lieu de travail post-COVID pour gérer le télétravail.

Tenter d'obtenir accès aux bassins de fournisseurs préqualifiés du gouvernement fédéral.

Efficacité

Transparence

Agilité

Structure

## ORIENTATION N° 1 DU PLAN STRATÉGIQUE : L'ACCÈS À LA JUSTICE POUR LES DEMANDEURS

La Caisse a été créée pour donner accès à la justice aux personnes touchées par la pollution par les hydrocarbures causée par les navires. La LRMM comporte trois volets essentiels pour atteindre cet objectif :

- **Volet 1 :** Des fonds sont facilement accessibles pour indemniser les demandeurs.
- **Volet 2 :** Le demandeur a le choix de faire une demande d'indemnisation à la Caisse ou de s'adresser directement au propriétaire du navire pollueur.
- **Volet 3 :** L'administrateur prend toutes les mesures raisonnables pour recouvrer les frais auprès du propriétaire du navire pollueur. C'est le principe du pollueur-payeur. La Caisse assume donc les difficultés, les retards et les risques associés au recouvrement.

En ce qui concerne les volets 1 et 2, l'administratrice a constaté très tôt que peu d'intervenants et de demandeurs potentiels connaissaient l'existence de la Caisse. Par conséquent, de nombreux demandeurs potentiels ne profitaient de l'indemnisation disponible. Ce manque d'information est un obstacle à l'accès à la justice. Par exemple :

- Plus d'un millier de déversements d'hydrocarbures causés par un navire se produisent chaque année dans les eaux canadiennes, et la Caisse ne recevait qu'environ une douzaine de demandes d'indemnisation en moyenne par année (1989-2018).
- Près de 90 % de ces demandes d'indemnisation ont été présentées par la Garde côtière canadienne (GCC). Les autres demandeurs potentiels sont grandement sous-représentés.
- La Caisse a reçu très peu de demandes d'indemnisation venant de groupes autochtones des régions côtières.

De plus, la Caisse n'a jamais eu à répondre à des déversements d'hydrocarbures de grande ampleur, qui pourraient entraîner des centaines ou des milliers de demandes d'indemnisation. Si un tel incident se produisait, le bureau de l'administratrice pourrait avoir de la difficulté à répondre rapidement aux demandes d'indemnisation. Des mesures additionnelles de préparation et de collaboration avec des experts sont nécessaires pour parer à une telle éventualité.

Pour ce qui est du volet 3, les mesures de recouvrement auprès des pollueurs ont été peu fructueuses dans le passé. Les administrateurs n'avaient pas les ressources internes nécessaires pour recouvrer les frais auprès des pollueurs. Un faible taux de recouvrement signifie que les dommages sont payés par la Caisse, et non par le pollueur. Cela compromet la moitié du mandat de l'administratrice en matière d'accès à la justice.

Devant ce bref aperçu des défis de l'accès à la justice, il est évident qu'il y a des possibilités de croissance et d'amélioration.

Nous avons défini les cinq objectifs suivants en réponse à cette première orientation stratégique :

- Objectif 1 : Faire connaître l'existence de la Caisse aux demandeurs potentiels;
- Objectif 2 : Accroître la diversité des demandeurs, y compris les demandeurs autochtones;
- Objectif 3 : Veiller à ce que les processus décisionnels relatifs aux demandes d'indemnisation soit clairs et rapides;
- Objectif 4 : Faire respecter le principe du pollueur-payeur en prenant toutes les mesures raisonnables pour recouvrer les frais auprès des pollueurs; et,
- Objectif 5 : Se préparer à offrir une indemnisation dans toute situation, y compris les déversements de grande ampleur.

## Objectif 1 : Faire connaître l'existence de la Caisse aux demandeurs potentiels

Cet objectif peut être mesuré par un plus grand usage de la Caisse selon les indicateurs de rendement suivants :

1. Le nombre de demandes d'indemnisation reçues;
2. Le montant global payé aux demandeurs.

La liste de mesures présentée ci-après montre ce qui a été fait au cours de la période de cinq ans pour atteindre cet objectif.

### Ce qui a été fait

**A. Élaboration d'un plan de relations externes.** L'administratrice est d'avis que l'engagement des intervenants est le meilleur moyen de s'assurer que la Caisse soit pertinente et efficace et qu'elle le demeure. Nous avons donc défini des catégories de demandeurs potentiels et nous avons communiqué avec eux selon des calendriers annuels de relations externes. Nous avons réussi à établir des liens avec :

- Toutes les provinces et les territoires;
- Toutes les associations provinciales et territoriales de municipalités et de gouvernements locaux, y compris les administrateurs municipaux;
- Les administrations portuaires canadiennes et les associations de marinas;
- Les associations de pêcheurs, d'aquaculteurs et de personnes exerçant des activités connexes;
- Les groupes autochtones;
- Les associations d'avocats en droit maritime et d'assureurs maritimes.

Les activités de relations externes ont parfois été menées conjointement avec la [Caisse d'indemnisation pour les accidents ferroviaires impliquant des marchandises désignées](#) (la Caisse ferroviaire), afin de maximiser l'usage des ressources.

**B. Participation aux activités d'engagement.** Cela a mené à la présentation de nombreux exposés à des événements locaux, nationaux et internationaux. Par exemple :

- Des webinaires présentés à différents groupes d'intervenants;
- Des rencontres en personne et en mode virtuel avec les intervenants;
- Des exposés présentés à des conférences;
- La présentation de la Caisse au public lors de salons professionnels pertinents;
- La participation à des événements de l'industrie et la constitution de réseaux.

**C. Tirer parti du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse pour élargir notre portée.** Nous avons atteint un nombre sans précédent d'intervenants durant l'année d'anniversaire. La Caisse n'a jamais été engagée aussi activement.

Nous avons réalisé notre objectif d'atteindre toutes les provinces et les territoires durant l'année du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse.

Une conférence du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse a eu lieu à Ottawa le 28 mai 2019. Elle a été organisée en écho à la conférence d'une journée qui a eu lieu en 1989, peu de temps après la création de la Caisse. Cet événement a attiré un grand nombre de nos principaux partenaires et

intervenants. La conférence a été diffusée sur le Web afin d'en assurer l'accessibilité et la transparence. Près de 200 participants y ont assisté en personne ou en mode virtuel.



*Discours de clôture par l'administratrice, Anne Legars*

De l'information sur la Caisse a été diffusée dans huit publications de nos intervenants et dans les médias. D'autres initiatives de communication ont été menées pour marquer l'année d'anniversaire.

**D. Usage de plateformes en ligne.** Depuis 2018, nous utilisons les médias sociaux pour accélérer nos relations externes et bâtir de solides relations avec nos intervenants. En date du 31 mars 2021, les pages LinkedIn et Twitter de la Caisse comptaient respectivement 4 402 et 198 abonnés. En 2018, nous avons aussi lancé une infolettre pour tenir le public au courant des nouvelles de la Caisse (publications, offres d'emploi, événements, etc). Le nombre d'abonnés à l'infolettre continue d'augmenter et a atteint 373 en mars 2021.

**E. Collaboration avec les médias et surveillance des médias.** Au cours des dernières années, nous avons pris des mesures additionnelles pour soumettre des articles ou fournir des commentaires à différents médias. De plus, depuis avril 2017, nous mesurons la couverture médiatique. Depuis ce temps, le nombre global d'occurrences a atteint près de 400 publications.

**F. Adaptation à la nouvelle réalité de la COVID-19.** La pandémie a eu un énorme impact sur notre plan de relations externes. Plusieurs événements ont dû être annulés ou reportés. Cependant, malgré cette perturbation initiale, notre bureau et nos intervenants ont appris à utiliser des plateformes et des outils de réunion virtuelle. Cela a aidé à réduire la distance et nous a permis de participer à plusieurs événements en 2020-2021.

## Résultats et évaluation

Figure 1 : Nombre de demandes d'indemnisation reçues

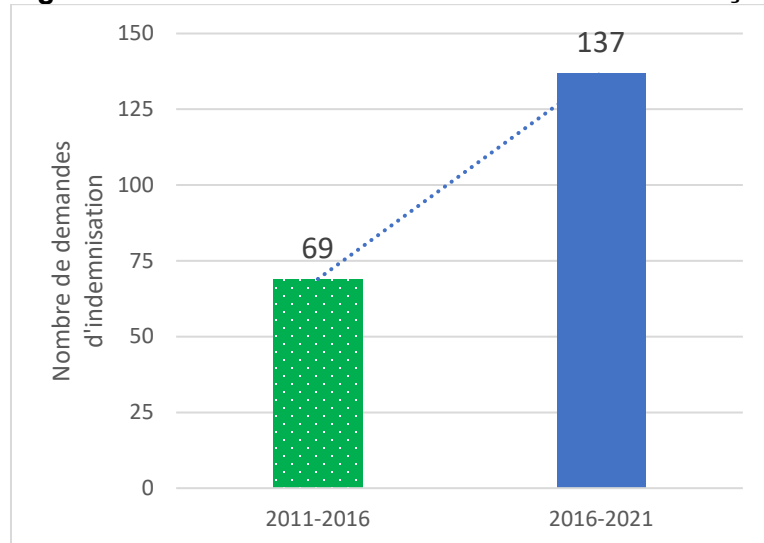
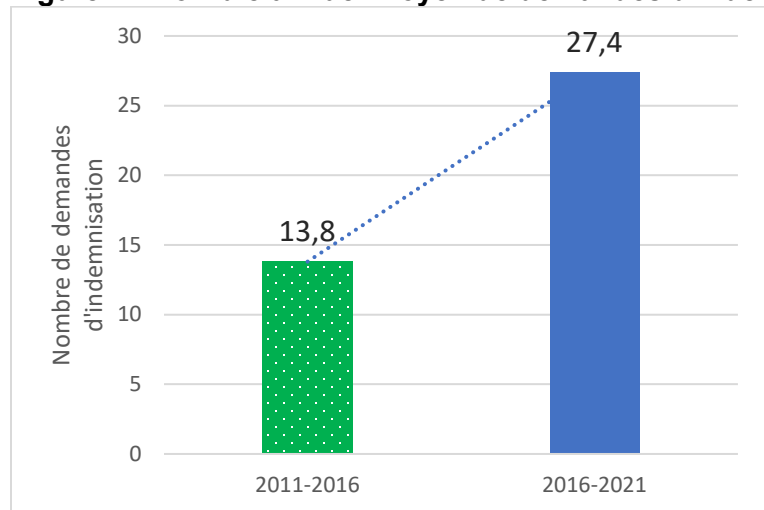
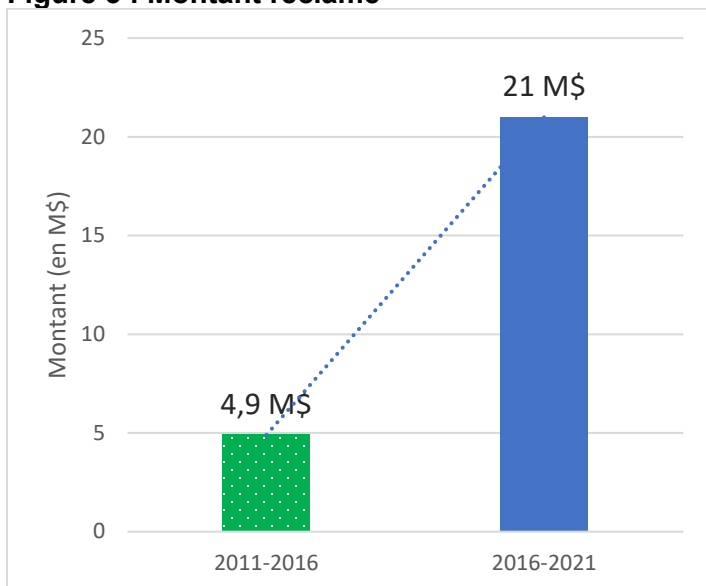


Figure 2 : Nombre annuel moyen de demandes d'indemnisation reçues



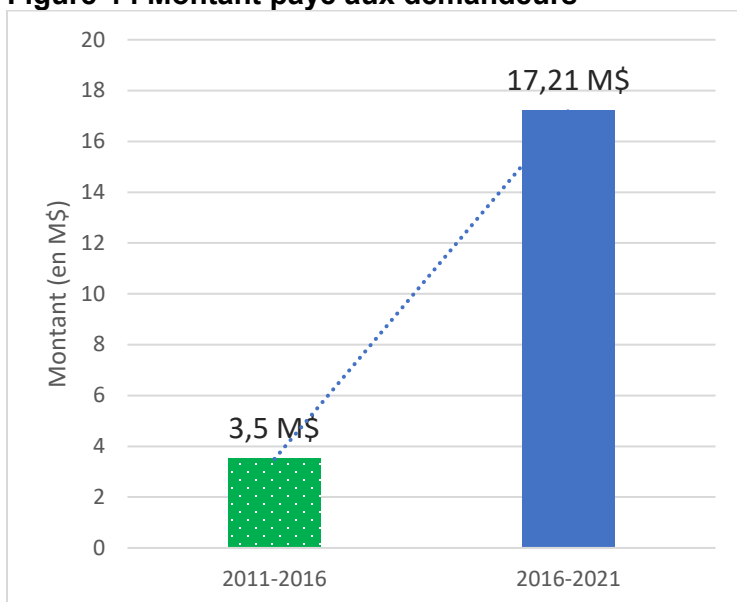
De la première période de cinq ans (2011-2016) à la seconde période de cinq ans (2016-2021), le nombre de demandes d'indemnisation a **doublé (une hausse de 99 %)**, tout comme le nombre annuel moyen de demandes d'indemnisation.

**Figure 3 : Montant réclamé**



De la première période de cinq ans (2011-2016) à la seconde période de cinq ans (2016-2021), le montant total réclamé **a quadruplé (une hausse de 329 %)**.

**Figure 4 : Montant payé aux demandeurs**



De la première période de cinq ans (2011-2016) à la seconde période de cinq ans (2016-2021), le montant total payé aux demandeurs **a augmenté de 392 %**.

Ces chiffres montrent que la Caisse est de plus en plus utilisée pour obtenir accès à la justice.

### Prochaines étapes

Nous voulons intensifier nos efforts de relations externes, par exemple en profitant de l'usage croissant des plateformes de réunion virtuelle depuis le début de la pandémie de la COVID-19. Nous voulons aussi prendre des mesures pour accroître davantage l'usage de la Caisse par les demandeurs.



## Objectif 2 : Accroître la diversité des demandeurs

Depuis la création de la Caisse, la GCC a toujours été le principal demandeur. Dans le but d'élargir la diversité des demandeurs, nous avons pris contact avec différents segments de demandeurs potentiels sous-représentés. Les groupes d'intervenants que nous avons ciblés comprennent les ports, les municipalités et les gouvernements locaux, les provinces et les territoires, les communautés autochtones, et le secteur des pêches.

Le principal indicateur de rendement ayant servi à mesurer cet objectif est :

- l'augmentation du nombre de demandeurs autres que la GCC.

### Ce qui a été fait

Notre engagement avec les différents groupes ciblés en 2016-2021 est examiné ci-après.

#### Les ports

Les ports doivent très souvent intervenir en réponse à des déversements d'hydrocarbures. Un déversement d'hydrocarbures peut contaminer leurs biens ou perturber leurs activités normales. Pourtant, moins de 6 % des demandes d'indemnisation reçues entre 1989 et 2019 sont venues des ports. Cela représente 2,5 % du montant total payé par la Caisse durant cette période de 30 ans.

Durant la période de 2016-2021, nous avons mené des activités d'engagement auprès des ports, des havres, des terminaux, des marinas et des associations connexes, par exemple :

- Participation et exposition à deux conférences annuelles de l'Association des administrations portuaires canadiennes (AAPC);
- Présentation d'un webinaire visant les membres de l'AAPC;
- Publication du rapport d'un projet de recherche intitulé *Analyse de l'histoire des 30 ans d'incidents et d'indemnisation des ports et des havres*;
- Plus de 10 rencontres individuelles et occasions de réseautage avec de multiples ports et havres, y compris :
  - Association des administrations portuaires canadiennes (AAPC)
  - Administration portuaire de St. John's
  - Port de Halifax
  - Administration portuaire de Saint John
  - Port de Montréal
  - Port de Nanaimo
  - Greater Victoria Harbour Authority
  - Administration portuaire de Nanaimo
  - Havre de Ladysmith
  - Administration portuaire de Port Alberni
  - Port de Summerside
- Publication d'articles dans les médias et les infolettres du secteur des ports et havres :
  - *Canadian Sailings*
  - *BC Shipping News*
  - *Maritime Magazine*
  - *Chamber of Shipping*
  - Société de développement économique du Saint-Laurent – Entrevue du mois

Les ports, les havres, les terminaux et les marinas sont aussi membres des associations de l'industrie ou participent à des événements de réseautage de l'industrie. Cela comprend la

Journée maritime sur la Colline organisée par la Chambre de commerce maritime, ainsi que les dîners-conférences de la Société de développement économique du Saint-Laurent.



*Journée maritime sur la Colline organisée par la Chambre de commerce maritime*



*Exposé présenté au colloque annuel sur le droit maritime de Borden Ladner Gervais (BLG)*

### **Les municipalités et les gouvernements locaux**

Un grand nombre de municipalités et de gouvernements locaux du Canada sont situés près d'un plan d'eau navigable, qu'il s'agisse d'une rivière, d'un lac ou d'un océan. Certains d'entre eux possèdent, administrent ou exploitent une marina locale. De plus, ils sont parfois appelés à intervenir en réponse à un déversement d'hydrocarbures. Leurs biens peuvent être contaminés par un déversement d'hydrocarbures. Leurs activités normales peuvent être perturbées par un déversement d'hydrocarbures. Leurs citoyens et citoyennes peuvent aussi être touchés.

Cependant, les municipalités et les gouvernements locaux n'ont pas profité de l'indemnisation disponible. Moins de 2,4 % des demandes d'indemnisation reçues entre 1989 et 2019 sont venues de ce secteur. Cela représente 2 % du montant total payé par la Caisse au cours de cette période de 30 ans.

En 2019, comme mentionné plus tôt, nous avons réussi à atteindre toutes les provinces et les territoires, notamment par des activités de relations externes menées auprès d'associations municipales et des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux, régionaux et locaux. Nous avons aussi déployé des efforts pour atteindre les associations de gestionnaires, de secrétaires et de trésoriers municipaux, notamment par des activités comme les suivantes :

- Plus de 11 rencontres individuelles et occasions de réseautage;
- Participation et exposition à trois conférences annuelles et salons professionnels;
- Présentation d'exposés à cinq événements visant les gouvernements locaux;
- Présentation de deux webinaires;
- Publication d'articles dans des infolettres et des revues municipales, y compris :
  - *Municipal World*;
  - *The Compass* - Union of British Columbia Municipalities;
  - Carrefour municipal - Union des municipalités du Québec;
  - UMN BULLETIN - Union des municipalités du Nouveau-Brunswick;
  - Cyberbulletin de l'Association canadienne des administrateurs municipaux;
  - Revue Carrefour - Corporation des officiers municipaux agréés du Québec.



*Exposé présenté au Comité maritime de l'Union des municipalités du Québec*



*Présentation lors de la conférence de l'Union des municipalités de la Colombie-Britannique*

### **Les provinces et les territoires**

Tout comme les municipalités et les gouvernements locaux, les provinces et les territoires sont aussi impliqués dans de multiples aspects des incidents de pollution par les hydrocarbures causée par les navires. Pourtant, les demandes d'indemnisation venant des provinces et des territoires représentent seulement 0,5 % du nombre de demandes reçues entre 1989 et 2019 et environ 0,1 % du montant total payé par la Caisse durant cette période de 30 ans. En 2020-2021, la province de la Colombie-Britannique (ministère de l'Environnement et de la Stratégie de changement climatique) a présenté une demande d'indemnisation. C'était seulement la troisième demande d'indemnisation reçue d'une province depuis la création de la Caisse.

Comme mentionné plus tôt, nous avons pu nous réunir avec des représentants de chaque province et territoire avant la fin de l'année du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse. Voici quelques exemples de ces activités :

- Plus de 18 rencontres de familiarisation et occasions de réseautage
- Présentation de deux webinaires
- Présentation d'un exposé et activités de formation lors de six événements visant les gouvernements provinciaux
- Réseautage et collaboration lors de plusieurs événements, ateliers et exercices de simulation sur table auxquels nous avons assisté avec les provinces et les territoires.

Nous avons concentré nos efforts pour atteindre différents ministères responsables des domaines suivants :

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| • Transports            | • Gestion des urgences et sécurité publique |
| • Environnement         | • Énergie et développement des ressources   |
| • Pêches et aquaculture |   |

Au cours des dernières années, la province de Québec a intégré un exposé de la Caisse dans la formation régulière des agents d'intervention maritime. Elle a aussi publié un article sur la Caisse dans un bulletin destiné aux intervenants. Dans le futur, nous allons entreprendre ce genre d'initiative dans les autres provinces et territoires.

## Le secteur de la pêche

Au cours des 30 dernières années, la Caisse a reçu très peu de demandes d'indemnisation du secteur de la pêche : moins de 1 % du montant total payé par la Caisse. Nous avons déployé des ressources additionnelles pour élargir nos activités de relations externes dans ce secteur, surtout de 2019 à 2021. Nous avons accentué nos efforts dans ce domaine pour atteindre un vaste ensemble du secteur de la pêche, y compris les travailleurs et les propriétaires d'entreprises, les communautés autochtones, et les personnes qui exercent des activités commerciales ou non commerciales, aussi bien en eau douce qu'en eau de mer. Voici quelques exemples de ces activités :

- Plus de trois rencontres de familiarisation avec des organismes de pêche nationaux, provinciaux et autochtones;
- Participation et exposition au salon professionnel de Fish Canada – Workboat Canada, qui attire un grand public, et la tenue de discussions parallèles avec un certain nombre de pêcheurs;
- Plusieurs rencontres avec les ministères provinciaux responsables des pêches et de l'aquaculture (voir la section « Les provinces et les territoires » ci-haut);
- Rencontres avec l'industrie de l'assurance de la pêche commerciale;
- Présentation d'un webinaire sur l'introduction à l'indemnisation des pêcheurs, des aquaculteurs et des personnes exerçant des activités connexes en octobre 2020 :
  - Plus de 75 personnes ont assisté au webinaire;
  - Les réponses à toutes les questions posées durant le webinaire ont été fournies dans un document accessible sur le site Web de la Caisse;
- Présentations d'exposés à la réunion nationale du Conseil consultatif maritime canadien (CCMC), y compris devant le Comité sur la sécurité des bateaux de pêche;
- Publication d'un article dans le bulletin du Conseil canadien des pêches.



*Exposant au salon professionnel de la conférence de Fish Canada – Workboat Canada*



Pour aider à faciliter le processus de demande d'indemnisation pour ce secteur, nous avons publié le *Guide d'indemnisation pour les pêcheurs, les aquaculteurs et toute personne exerçant des activités connexes* en mars 2020.

Ce guide se veut un point de départ pour informer ce secteur à l'échelle du Canada. On y décrit en détail les types de dommages qui sont couverts par la Caisse. On y explique aussi comment fonctionne le processus de demande d'indemnisation et qui paye les frais d'un déversement d'hydrocarbures causé par un navire.



### Les demandeurs autochtones

En avril 2018, nous avons publié le rapport intitulé *Analyse de l'historique des incidents où il y a eu une interaction entre les peuples autochtones et la Caisse d'indemnisation des dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires*.

Dans ce rapport, nous avons souligné que les groupes autochtones ont joué un rôle dans les dossiers d'incident de la Caisse, notamment :

- en alertant la GCC d'un déversement ou d'un risque de déversement;
- en contribuant à l'intervention; ou
- en surveillant les incidents survenus dans les régions ayant de l'importance pour eux.

Cependant, de 1989 à 2018, seulement deux demandes d'indemnisation ont été faites à la Caisse par des groupes autochtones.

Afin de mieux informer les peuples autochtones qu'ils peuvent être indemnisés des frais qu'ils engagent à la suite d'incidents qui se produisent dans leurs régions, nous avons retenu les services d'un expert-conseil autochtone en 2018-2019. Cet expert-conseil a organisé et géré les relations externes avec les communautés autochtones.

Des activités d'engagement avec des groupes autochtones ont ensuite été menées, y compris des discussions sur les questions de gestion des demandes d'indemnisation ayant un impact sur ces communautés.



Au total, environ 20 initiatives d'engagement avec des groupes autochtones ont eu lieu entre 2017 et 2021, y compris :

- 3 rencontres organisées à l'initiative des organisations autochtones;
- 3 rencontres en personne organisées à l'initiative de l'administratrice;
- 5 activités d'engagement avec des groupes autochtones organisées à l'initiative de tierces parties (généralement, des organismes gouvernementaux)
- Présentation d'un webinaire intitulé « *CIDPHN 101 : Introduction à l'intention des communautés autochtones* » en janvier 2019, auquel ont assisté 21 groupes autochtones;
- 5 activités générales de relations externes organisées à l'initiative de l'administratrice. Les organisations autochtones abonnées à notre liste de distribution générale ont été invitées (11 groupes autochtones ont participé à ces activités).

Plus précisément :

- En 2019, nous avons tenu des réunions avec différents groupes, y compris l'Assemblée des Premières Nations (APN) et l'Assemblée des chefs du Manitoba (ACM), afin de s'assurer que la Caisse soit prête à répondre aux demandeurs autochtones si un incident se produit dans leurs régions.
- À la conférence du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse, un panel complet a été consacré à l'égalité, à la diversité et à l'inclusion. Plusieurs panélistes autochtones ont été invités à partager leurs expériences. Les panélistes ont aussi discuté de l'accès à la justice et de l'inclusion des communautés, des gouvernements locaux et des groupes autochtones dans le processus d'indemnisation.
- En 2020-2021, nous avons participé à divers exposés et ateliers avec des groupes autochtones, y compris la bande de Musqueam et ses partenaires, l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL), le *Mi'kmaw Conservation Group and Confederacy of Mainland Mi'kmaq*, ainsi que des groupes autochtones de la région du Nunavik, au Québec.
- Nous avons aussi été invités à présenter des exposés lors de plusieurs séances de sensibilisation des communautés côtières organisées par le gouvernement du Canada dans le cadre du Plan de protection des océans.
- Un certain nombre de groupes autochtones ont assisté au webinaire sur l'introduction à l'indemnisation à l'intention du secteur de la pêche.



Exposant lors de la conférence de la conférence de la Northwest Territories Association of Communities



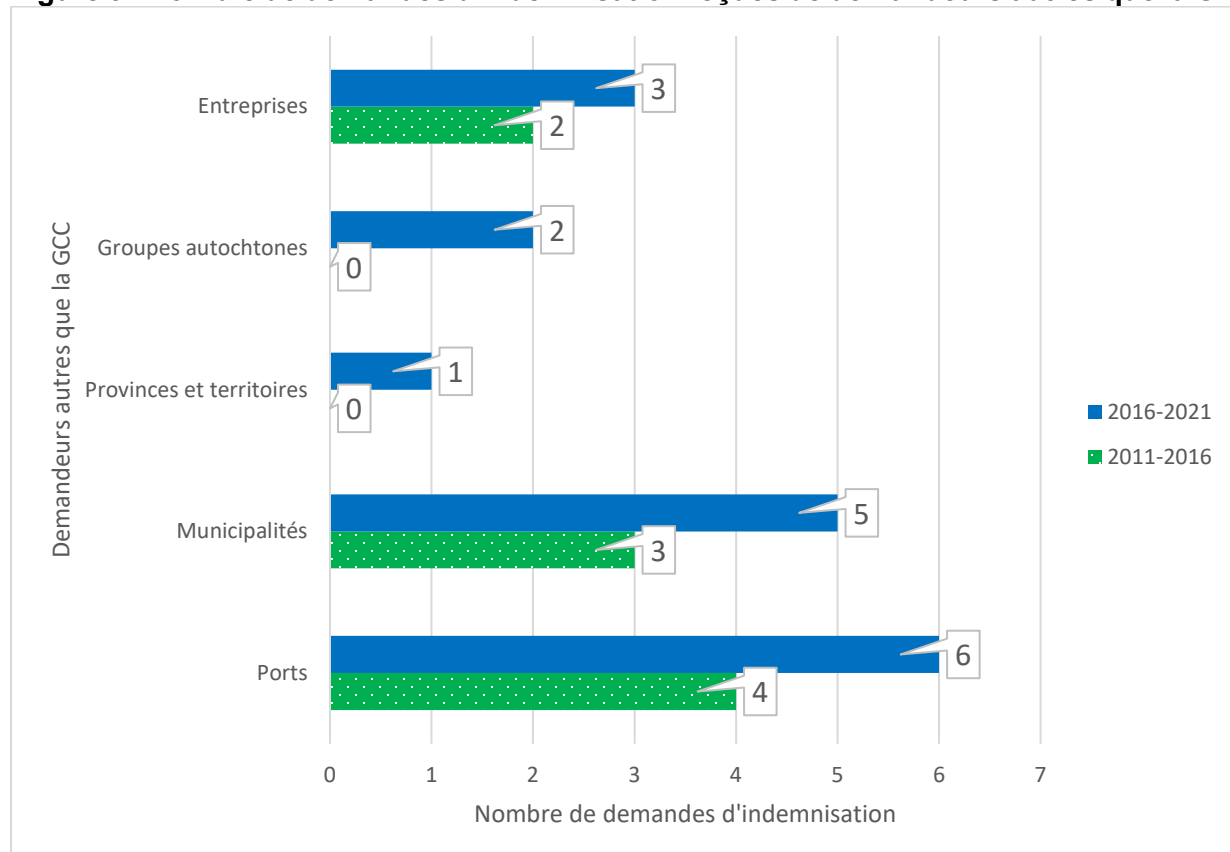
L'administratrice a aussi continué de collaborer avec des ministères fédéraux, tels que Services aux Autochtones Canada (SAC), Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et Transports Canada. Comme suite à la recommandation n° 15 du rapport de l'Office national de l'énergie sur le réexamen du projet d'agrandissement du réseau de Trans Mountain, Transports Canada a été chargé de « revoir le régime fédéral d'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures en milieu marin relativement à l'indemnisation des valeurs de non-usage pour les collectivités autochtones et non autochtones, notamment les collectivités non situées sur la côte qui seraient susceptibles d'être touchées par un déversement de pétrole en milieu marin. » Transports Canada a lancé un processus de consultation du public afin d'améliorer le régime canadien de responsabilité et d'indemnisation en matière maritime, et de l'information sur la Caisse a été incluse dans les documents de consultation.

Enfin, dans le but d'améliorer les services aux demandeurs autochtones, nous avons recherché des experts en affaires autochtones en créant un bassin national de consultants auxquels la Caisse peut faire appel de temps à autre. L'équipe de la Caisse a aussi participé à un atelier de formation sur l'engagement avec les communautés inuites.

### Résultats et évaluation

Durant la période de 2016-2021, comparativement à la période de 2011-2016, le nombre de demandes d'indemnisation reçues de demandeurs autres que la GCC a presque doublé, passant de 9 à 17, soit **une hausse globale de 89 %**. Cela montre que la diversité des demandeurs s'élargit et que la Caisse est de plus en plus utilisée pour obtenir accès à la justice.

**Figure 5 : Nombre de demandes d'indemnisation reçues de demandeurs autres que la GCC**



## Prochaines étapes

Nous voulons remercier sur le succès de nos campagnes d'engagement antérieures en tenant nos segments de demandeurs potentiels au courant de l'existence de la Caisse. L'objectif est de faire en sorte que la Caisse demeure et soit davantage pertinente pour tous les intervenants mentionnés ci-haut.

En ce qui concerne les groupes autochtones, nous allons mener d'autres activités d'engagement, y compris :

- Poursuivre les discussions, notamment en donnant suite à un certain nombre de questions et de requêtes venant de ces groupes;
- Diffuser de l'information sur les demandes d'indemnisation par la voie des réseaux autochtones d'intervention environnementale;
- Continuer de constituer un bassin d'expertise externe sur les questions autochtones;
- Élargir les connaissances internes de la Caisse sur les affaires autochtones.

## Objectif 3 : Veiller à ce que les processus décisionnels relatifs aux demandes d'indemnisation soient clairs et rapides du point de vue d'un demandeur

### Ce qui a été fait

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons élaboré une série de documents de communication et nous avons présenté de multiples webinaires à différents auditoires. La liste de produits de communication ci-dessous illustre ce qui a été fait au cours des dernières années.

**A. Manuel des demandes d'indemnisation générales.** Le Manuel des demandes d'indemnisation générales donne un aperçu complet de la Caisse et contient de l'information sur le régime d'indemnisation du Canada. Il explique les exigences à remplir pour qu'une demande d'indemnisation soit admissible.



**B. Processus accéléré pour les petites demandes d'indemnisation : lignes directrices et formulaires (manuel, formulaire remplissable à l'écran et exemples de demandes d'indemnisation).** Ce manuel explique aux demandeurs le nouveau processus d'indemnisation accéléré qui a été adopté en 2018 (article 106.1 de la LRMM). Ce nouveau processus est plus rapide que celui des demandes d'indemnisation générales. Les demandeurs peuvent vite être

indemnisés pour les dommages admissibles dont le montant ne dépasse pas 35 000 \$. Pour aider davantage les demandeurs, nous avons aussi créé un formulaire pour les petites demandes d'indemnisation qui peut être rempli à l'écran, et nous avons fourni deux exemples de petites demandes d'indemnisation (y compris la description d'un incident hypothétique).

**C. Manuel des demandes d'indemnisation pour les pertes spéciales.** La première édition de ce manuel a été publiée en 2020. Il vise les pertes qui ne sont pas indemnisables selon le processus des demandes d'indemnisation générales, que ce soit par le propriétaire de navire, son assureur ou la Caisse. Il traite des mesures de réparation exceptionnelles et résiduelles prévues aux articles 107 et 108 de la LRMM. Le processus des demandes d'indemnisation pour les pertes spéciales s'applique seulement à une catégorie limitée de demandeurs qui exercent des activités dans les domaines de la pêche, de l'aquaculture, de la récolte de produits marins ou de la chasse. Il couvre les pertes futures, y compris la perte de moyens de subsistance, ce qui peut comprendre les pertes relatives aux pratiques culturelles et cérémoniales. Il ne se limite pas aux pertes qui surviennent dans les eaux canadiennes.

**D. Publication des offres d'indemnisation.** Les lettres d'offre qui ont été acceptées par les demandeurs ont été traduites, révisées pour en supprimer les renseignements personnels, et sont maintenant affichées sur le site Web de la Caisse (à compter de l'exercice 2019-2020).

**E. Présentation de multiples webinaires à différents demandeurs.** Nous avons organisé de multiples webinaires afin d'expliquer le fonctionnement du processus de demande d'indemnisation à différents groupes de demandeurs, par exemple :

- Le webinaire « Indemnisation 101 : Pollution par les hydrocarbures causée par les navires ». Ce webinaire a accompagné le lancement de nos manuels de demande d'indemnisation. Présenté en novembre 2019, il était destiné à tous les types d'intervenants. Il a donné un aperçu de la Caisse, de l'accès à l'indemnisation et du processus de demande d'indemnisation. Plus de 100 personnes de l'ensemble du pays se sont inscrites pour regarder le webinaire en direct. Un enregistrement du webinaire a aussi été affiché sur le site Web de la Caisse par la suite.
- Un webinaire d'introduction à l'indemnisation pour les pêcheurs, les aquaculteurs et les personnes exerçant des activités connexes. Présenté en octobre 2020, ce webinaire visait le secteur de la pêche.
- Un webinaire à l'intention des administrations portuaires. Présenté en juillet 2019, ce webinaire visait principalement les directeurs de port, ainsi que les personnes responsables des opérations maritimes et des mesures d'intervention en cas de déversement d'hydrocarbures.
- Un webinaire destiné aux communautés autochtones. Présenté en janvier 2019, ce webinaire visait les communautés autochtones des régions côtières ainsi que les ministères provinciaux et fédéraux concernés.
- Le webinaire « Indemnisation 101 : Pollution par les hydrocarbures causée par les navires: L'essentiel à savoir pour le secteur de la pêche ». Présenté en septembre 2020, ce webinaire était une séance de formation pour les organismes provinciaux du Québec spécialisés en gestion des risques liés aux incidents maritimes.

**F. Mise en oeuvre des meilleures pratiques en matière d'accès à la justice.** Un certain nombre de meilleures pratiques ont été mises en oeuvre, comme faire rapport sur les retards à rendre les décisions, expliquer plus en détail les motifs des décisions, et rappeler aux demandeurs les délais importants.

**G. Ateliers avec les demandeurs institutionnels.** Des ateliers avec la GCC ont lieu périodiquement. Des ateliers ont été présentés aux administrations portuaires, aux premiers répondants du gouvernement du Québec et aux premiers répondants des Premières Nations, afin de leur permettre de faire le meilleur usage possible de la Caisse.

## Résultats et évaluation

De 2016 à 2021, nous avons utilisé l'*Indice de l'accès à la justice pour les entités administratives fédérales* (l'« indice ») comme outil d'autoévaluation. Cet indice a été conçu par le ministère de la Justice du Canada. Il définit les principaux critères d'accès à la justice. Les tribunaux administratifs, comme la Caisse, ont été mis au défi d'évaluer leurs pratiques et de s'attribuer une note par rapport à quatre catégories.

Environ 28 meilleures pratiques ont été mises en oeuvre durant la période. Après avoir obtenu initialement la note de 25 % en 2016, notre bureau s'est mérité la note de passage de 63 % en 2021.

L'un des aspects importants de l'objectif d'assurer l'accès à la justice est de fournir un accès rapide à l'indemnisation. Nous avons donc pris des mesures pour faire le suivi et le compte rendu du temps qu'il faut à notre bureau pour évaluer les demandes d'indemnisation :

- depuis le moment où une demande d'indemnisation est reçue jusqu'au moment où le demandeur accepte notre offre d'indemnisation.

Ces statistiques sont publiées dans nos rapports annuels depuis 2016-2017.

Voici les chiffres moyens pour la période de 2016-2021 :

- 71 % des demandes d'indemnisation ont fait l'objet d'une offre en moins de six mois :
  - 44 % des demandes d'indemnisation ont fait l'objet d'une offre en moins de trois mois;
    - Le montant total de ces demandes d'indemnisation s'élevait à 1,86 M\$;
    - Le montant moyen de ces demandes d'indemnisation était de 34 K\$.
  - 27 % des demandes d'indemnisation ont fait l'objet d'une offre après plus de trois mois, mais en moins de six mois.
    - Le montant total de ces demandes d'indemnisation s'élevait à 2,9 M\$;
    - Le montant moyen de ces demandes d'indemnisation était de 89 K\$.

En général, plus le montant d'une demande d'indemnisation est élevé, plus la demande est complexe et plus il faut de temps pour l'évaluer.

## Prochaines étapes

Une autre série de mesures énoncées dans l'Indice de l'accès à la justice seront prises, y compris la tenue d'un sondage auprès des demandeurs autres que la GCC. Le personnel de la Caisse qui s'occupe des demandes d'indemnisation va aussi continuer de se réunir avec la GCC tous les trois mois.

En 2021-2022, un nouveau formulaire de demande d'indemnisation a été créé et publié pour faciliter la présentation des demandes d'indemnisation. Le lancement de cette nouvelle ressource a été accompagné d'un webinaire que l'on peut regarder de nouveau en tout temps. Nous travaillons aussi à revoir les manuels de demande d'indemnisation existants, qui donnent des conseils détaillés sur la préparation d'une demande ainsi que des exemples précis.

Des experts-conseils en langage clair ont été engagés pour améliorer l'accessibilité des documents. Cela comprend l'information se trouvant sur notre site Web. Tout le personnel concerné obtiendra une formation sur l'utilisation d'un langage clair.

Les lettres d'offres d'indemnisation affichées sur le site Web de la Caisse seront accessibles par la voie de CanLII. Le site Web CanLII.org offre un accès aux jugements des cours et aux décisions de nombreux tribunaux. Nos décisions en matière d'indemnisation seront ainsi plus accessibles à la communauté juridique.

#### **Objectif 4 : Application du principe du pollueur-payeur**

Le régime du Canada repose sur le principe selon lequel les propriétaires de navires sont responsables de la pollution par les hydrocarbures causée par leurs navires ou bateaux. C'est le principe du pollueur-payeur. L'administratrice est tenue par la loi de faire respecter ce principe. Une fois qu'un demandeur a été indemnisé, nous prenons toutes les mesures raisonnables pour recouvrer les frais auprès du propriétaire de navire ou de toute autre personne responsable.

Le recouvrement systématique est un autre aspect important de l'orientation stratégique de l'accès à la justice.

Lorsqu'un demandeur s'adresse à la Caisse pour obtenir une indemnisation, il n'a pas à assumer cette lourde tâche. Le recouvrement des frais auprès d'un propriétaire de navire peut mener à une poursuite en justice que l'administratrice peut engager au nom du demandeur ou en son propre nom. L'administratrice assume les frais et les retards d'une poursuite en justice, et toute somme recouvrée est versée à la Caisse.

Les indicateurs de rendement établis et publiés dans les rapports annuels depuis 2016-2017 sont les suivants :

- Le nombre de dossiers en cours de recouvrement
- Les montants recouverts durant l'exercice
- Le nombre de dossiers ayant fait l'objet d'un recouvrement

#### **Ce qui a été fait**

Les mesures suivantes ont été prises pour améliorer ces indicateurs de rendement.

**Systematisation des efforts.** Les efforts de recouvrement sont devenus systématiques. Ils ont été renforcés par des ressources et des processus additionnels. L'administratrice ferme un dossier lorsqu'elle est convaincue que toutes les mesures de recouvrement raisonnables ont été prises et documentées. Nous avons aussi déployé des efforts pour protéger la Caisse contre les risques financiers dès qu'un incident nous est signalé. Un risque financier veut dire le montant total des dommages possibles résultant d'un incident que la Caisse pourrait être obligée d'indemniser.

**Plus grand recours au système judiciaire.** En plus des 10 règlements qu'elle a conclus sans avoir à recourir aux tribunaux, l'administratrice a intenté ou a été partie à environ 30 actions en justice. Parmi ces 30 actions en justice :

- 6 ont abouti à un règlement à l'amiable ou à un jugement sur consentement obtenu par l'administratrice;
- 13 ont abouti à un jugement rendu en faveur de l'administratrice,
  - 4 de ces jugements ont été payés :
    - 2 en entier
    - 2 en partie
  - 7 ont été enregistrés contre les biens du débiteur;
- 1 a été rejetée parce que la cour a conclu que l'administratrice n'avait pas prouvé la propriété, l'usage ou le contrôle du navire;
- 2 ont été abandonnées par l'administratrice;
- 8 étaient encore en instance à la fin de la période.

**Création d'un service juridique interne ayant la capacité d'intenter des actions en justice.**

Cette initiative a donné à la Caisse la capacité d'engager elle-même des poursuites judiciaires afin de recouvrer les frais auprès des propriétaires de navires, même dans le cas de sommes relativement faibles, pour lesquels il serait trop coûteux de retenir les services d'avocats externes.

- Puisque la majeure partie des demandes d'indemnisation sont d'un montant modeste, il est peu économique de faire appel à des ressources juridiques externes pour prendre des mesures de recouvrement contre un propriétaire de navire, même lorsqu'on croit que ce dernier possède des actifs réalisables. Par exemple :
  - en 2019-2020, plus de trois demandes d'indemnisation sur quatre étaient d'un montant inférieur à 50 000 \$;
  - en 2020-2021, la moitié des demandes d'indemnisation étaient d'un montant inférieur à 35 000 \$.

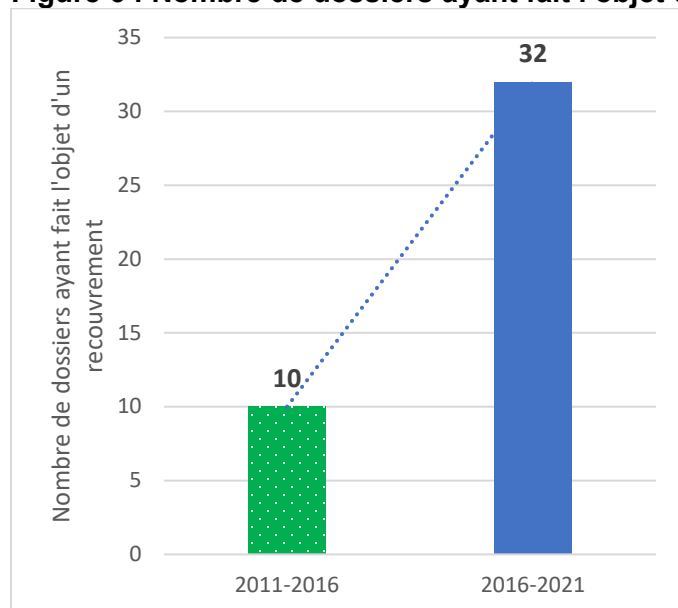
L'équipe juridique interne de la Caisse comprend un avocat principal et un avocat. Ils se chargent des mesures de recouvrement, ce qui réduit au minimum les frais judiciaires de la Caisse. Ils aident aussi à évaluer les demandes d'indemnisation et à enquêter sur celles-ci.

Dans le cadre du programme pour étudiants de la Caisse, notre service juridique interne est secondé par des étudiants et des stagiaires en droit. Au cours des deux dernières années, nous avons accueilli quatre étudiants en droit chaque année.



## Résultats et évaluation

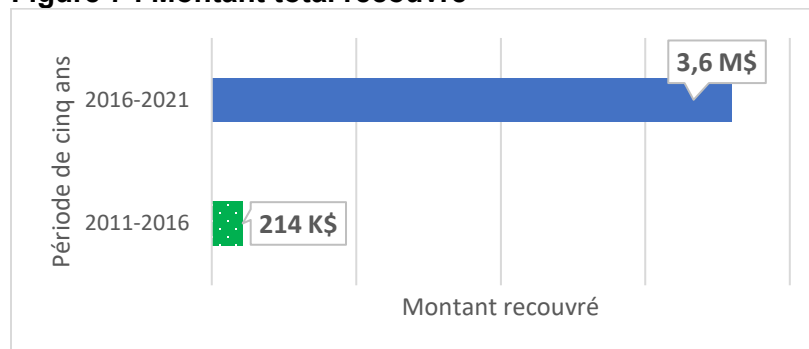
Figure 6 : Nombre de dossiers ayant fait l'objet d'un recouvrement



De la première période de cinq ans (2011-2016) à la seconde période de cinq ans (2016-2021), le nombre de dossiers ayant fait l'objet d'un recouvrement **a augmenté de 220 %**.

À la fin de l'exercice 2020-2021, il y avait 66 dossiers en cours de recouvrement.

Figure 7 : Montant total recouvré



De la première période de cinq ans (2011-2016) à la seconde période de cinq ans (2016-2021), le montant total recouvré **a augmenté de 1 582 %**.

## Prochaines étapes

Nous avons l'intention de continuer à renchérir sur le succès de notre service juridique interne. Nos avocats internes vont continuer d'appuyer nos efforts de recouvrement systématiques.

Nous avons aussi l'intention de collaborer davantage avec les propriétaires de navires et leurs assureurs dans le processus de recouvrement, et nous voulons accentuer nos efforts d'engagement avec l'industrie de l'assurance maritime.

Dans le cadre de nos efforts pour mieux faire comprendre notre processus de recouvrement, nous allons créer un document infographique qui explique les étapes que nous prenons pour recouvrer les frais auprès des propriétaires de navires.

## **Objectif 5 : Se préparer à offrir une indemnisation dans toute situation**

La Caisse indemnise principalement les victimes de dommages résultant des incidents de petite et moyenne envergure qui se produisent régulièrement dans les eaux canadiennes. Ces incidents causent surtout les types de dommages suivants :

- des frais d'intervention environnementale
- des frais de surveillance et de prélèvement d'échantillons
- des frais d'expertise externe.

Il y a eu aussi une hausse du nombre de demandes d'indemnisation comprenant des frais de déconstruction et d'élimination de navires.

Ces dernières années, il n'y a eu aucun déversement majeur au Canada ayant mené à un nombre très élevé de demandes d'indemnisation ou ayant causé des dommages de nombreux types différents. Cependant, la Caisse doit être capable d'indemniser les victimes canadiennes en cas de déversement d'hydrocarbures catastrophique. La préparation à une telle éventualité nécessite de multiples éléments clés :

- une expertise et la capacité d'évaluer les demandes d'indemnisation
- des processus de gestion interne
- des conseils à donner aux demandeurs
- des partenariats avec les autres intervenants du régime.

Nos rapports annuels antérieurs contiennent de l'information sur les progrès que nous avons accomplis en matière de préparation et de collaboration. Dans le passé, cependant, nous n'avons pas été en mesure d'établir des indicateurs de rendement autres que la liste de nos initiatives et leur degré d'avancement. Malgré le manque d'indicateurs de rendement, nous avons pris de nombreuses mesures pour atteindre cet objectif, comme il est indiqué ci-dessous.

### **Ce qui a été fait**

**Préparation à répondre aux demandes d'indemnisation du secteur de la pêche.** Nous avons entrepris plusieurs initiatives pour mieux nous préparer à répondre aux demandes d'indemnisation du secteur de la pêche. Par exemple :

- publication du Guide d'indemnisation pour les pêcheurs, les aquaculteurs et toute personne exerçant des activités connexes;
- publication du Manuel des demandes d'indemnisation pour les pertes spéciales;
- recherches sur l'art. 107 de la LRMM;
- création d'une liste d'experts potentiels.

Le niveau de préparation à répondre aux demandes d'indemnisation du secteur de la pêche a été défini comme un indicateur de rendement clé, mais il doit être précisé davantage.

**Préparation à répondre aux demandes d'indemnisation en cas de déversement majeur.** En 2017, nous avons constitué un bassin d'experts maritimes externes pour nous donner une plus grande capacité selon les besoins. En 2016-2017, l'administratrice a entamé des discussions avec les partenaires internationaux de la Caisse : l'International Group of P&I Clubs (P&I Clubs)

et les Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures (FIPOL). Ces partenaires auraient probablement aussi un rôle à jouer dans le processus d'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures majeur dans les eaux canadiennes. Ces discussions ont été suspendues en attendant les modifications à la LRMM apportées en 2018 pour faciliter l'indemnisation en cas de déversement majeur :

- l'élimination de la limite de responsabilité par incident de la Caisse;
- la création d'un processus d'indemnisation accéléré; et
- la capacité de l'administratrice de fournir des fonds d'urgence à la GCC en cas d'incident majeur.

En 2019, l'administratrice a repris ses travaux avec les P&I Clubs, une association internationale d'assureurs, en vue d'établir un protocole d'entente concernant les incidents de pollution par les hydrocarbures causée par les gros navires commerciaux assurés par les P&I Clubs. Ce protocole d'entente devrait être finalisé en 2022. Les discussions en vue d'établir un protocole d'entente semblable entre la Caisse et les FIPOL reprendront par la suite.

L'administratrice a aussi travaillé avec Transports Canada et la GCC afin d'établir les processus administratifs et financiers à suivre pour appliquer les dispositions de la LRMM relatives aux fonds d'urgence adoptées en décembre 2018.

**Préparation à répondre aux demandes d'indemnisation émanant d'un déploiement du Système de commandement d'intervention (SCI).** En 2017-2018, trois demandes d'indemnisation ont été reçues à la suite du déversement d'hydrocarbures causé par le *Marathassa* à Vancouver en 2015. Ces demandes d'indemnisation ont posé de nouveaux défis en matière d'évaluation. C'était la première fois que de multiples demandeurs avaient participé au même déploiement du SCI. Nous avons d'abord entrepris d'évaluer ces demandes d'indemnisation séparément, mais elles ont finalement dû être évaluées ensemble, surtout en raison des éléments de ces demandes qui étaient basés sur le SCI. Après que tous les demandeurs aient accepté l'offre d'indemnisation qui leur a été faite en 2019-2020, l'administratrice a décidé d'examiner la possibilité d'utiliser certains éléments des documents du SCI pour les besoins d'évaluation des demandes d'indemnisation. Nous nous sommes réunis plusieurs fois avec la GCC pour discuter de ces sujets. Nous avons commencé à faire appel à d'autres intervenants pour poursuivre ces travaux. Notre objectif est d'établir des lignes directrices à l'intention des demandeurs.

Le SCI est un aspect essentiel de toute intervention impliquant de multiples organisations et ressources. Lorsqu'elles sont déployées dans le cadre du SCI, les opérations d'intervention sont documentées selon les normes du SCI. Cette documentation pourrait ensuite être très utile au traitement de nos demandes d'indemnisation. Elle serait aussi pertinente dans le cas d'un déversement d'hydrocarbures à la frontière entre le Canada et les États-Unis, car le SCI est grandement utilisé aux États-Unis.

**Préparation à répondre aux demandes d'indemnisation en cas de déversement transfrontalier.** Nous avons organisé deux ateliers pour nous préparer au cas où un déversement d'hydrocarbures se produirait à la frontière maritime entre le Canada et les États-Unis :

- Un premier atelier de trois jours sur la responsabilité et l'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures transfrontalier a été tenu avec l'Oil Spill Liability Trust Fund (OSLTF) des États-Unis à Ottawa en novembre 2017. Les partenaires internationaux de la Caisse (FIPOL, P&I Clubs, International Tanker Owners Pollution Federation (ITOPF)) ont assisté à l'atelier, de même que Transports Canada. La GCC et la Garde côtière des États-Unis étaient aussi présentes. Cet atelier était basé principalement sur un exercice et un scénario de simulation sur table d'un déversement transfrontalier et sur l'usage du Plan d'urgence bilatéral entre le Canada et les États-Unis en cas de pollution des eaux. Tous les partenaires ont manifesté le vif désir de travailler ensemble afin d'assurer le règlement efficace des demandes d'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures à la frontière.
- Le deuxième atelier sur la responsabilité et l'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures transfrontalier a eu lieu à Portland (Maine) en septembre 2019. Les FIPOL, les P&I Clubs, l'ITOPF, la GCC, la Garde côtière des États-Unis et Transports Canada étaient présents. L'un des objectifs de cet atelier était de renforcer la collaboration avec d'autres intervenants et payeurs clés afin de faciliter le traitement des demandes d'indemnisation.



*Co-organisation de l'Atelier sur la responsabilité et l'indemnisation en cas de déversement transfrontalier et présentation d'un exposé à Portland, États-Unis*

Depuis ce temps, les parties ont continué de travailler ensemble pour organiser le prochain atelier sur la responsabilité et l'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures transfrontalier, qui doit avoir lieu en 2021-2022.

## Résultats et évaluation

Nous avons fait beaucoup de travail pour nous préparer à répondre aux demandes d'indemnisation dans des situations qui sont hors du champ de nos activités ordinaires d'évaluation des demandes d'indemnisation. Cependant, durant la période de 2016-2021, nous avons donné priorité aux travaux liés aux demandes d'indemnisation en cours dont le public peut bénéficier immédiatement.

## Prochaines étapes

Nous voulons renchérir sur les progrès accomplis en prenant les mesures suivantes :

- Signer le protocole d'entente avec les P&I Clubs (2022);
- Relancer et finaliser un protocole d'entente avec les FIPOL;
- Tenir plusieurs exercices de simulation sur table et/ou ateliers avec nos partenaires internationaux en indemnisation, y compris un atelier complet sur la responsabilité et l'indemnisation en cas de déversement d'hydrocarbures transfrontalier (3<sup>e</sup> édition) en 2022-2023;
- Éclaircir toute question non résolue concernant le processus de paiement et de remboursement des fonds d'urgence versés à la GCC en cas d'accident majeur;
- Envisager de faire une demande d'offres à commandes aux entreprises d'expertise en assurance afin d'obtenir des services d'évaluation de demandes d'indemnisation en cas de déversement majeur;
- Publier des lignes directrices sur la documentation et l'évaluation des demandes d'indemnisation dans le contexte du SCI;
- Produire un document interne sur les processus de gestion de la Caisse dans des situations d'incident majeur.

## **ORIENTATION N° 2 DU PLAN STRATÉGIQUE : UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE RELIÉE À UN RÉSEAU D'EXPERTISE**

Lorsque l'administratrice a été nommée en 2016, son bureau avait déjà une petite équipe composée de sept personnes :

- quatre employés (trois à temps plein, un à temps partiel);
- un employé contractuel provenant d'une agence de placement temporaire; et
- deux consultants à temps partiel (un expert maritime et un consultant en gestion de l'information).

Parmi ces sept personnes :

- cinq étaient des fonctionnaires à la retraite;
- à part des experts maritimes, tous les employés exerçaient des fonctions administratives;
- les connaissances et l'expertise liées au programme étaient détenues surtout par des personnes ne faisant pas partie du bureau de l'administratrice, comme des avocats et des consultants externes.

L'administratrice a déterminé qu'une équipe professionnelle interne était nécessaire pour développer le programme. Une telle équipe permettrait aussi de conserver l'expertise de l'organisation et de la transmettre aux futurs administrateurs. De plus, les connaissances fondamentales liées au programme seraient conservées dans le bureau de l'administratrice et appartiendraient ainsi au public et non à des fournisseurs de services externes.

Cette orientation stratégique a pour but de recruter, de former et de retenir des experts à l'interne. Elle vise aussi à constituer un solide réseau d'experts externes auxquels nous pouvons faire appel pour mener des projets spéciaux ou apporter un complément aux ressources internes.

Les mesures de succès sont les suivantes :

- la capacité des ressources internes et externes à réaliser ensemble les buts en matière d'indemnisation et de recouvrement afin d'atteindre les objectifs d'accès à la justice;
- la capacité de doter les postes disponibles (postes vacants);
- la capacité de retenir le personnel (taux de maintien de l'effectif).

### **Ce qui a été fait**

#### **Objectif 1 : Expansion et gestion des ressources humaines**

Le niveau croissant d'activité de la Caisse, non seulement en ce qui concerne le nombre et la valeur des demandes d'indemnisation, mais aussi les mesures de recouvrement et les activités de relations externes, a mené à la création de nouveaux postes, comme les suivants :

- Avocat principal interne, avocat
- Coordonnateur des demandes d'indemnisation
- Agent de communications et d'engagement des intervenants
- Agent de recherche et de soutien des programmes
- Coordonnateur du bureau
- Agent de gestion de l'information.



Tous ces postes ont été dotés par la voie de concours. Les mesures suivantes ont aussi été prises à l'égard des ressources humaines au cours de la période de cinq ans :

- Rédaction (nouveaux postes) ou mise à jour (postes existants) de toutes les descriptions de poste;
- Classification de tous les postes par une entreprise externe de ressources humaines et analyse comparative de tous les salaires de base par rapport au marché de l'emploi d'Ottawa;
- Mise à jour des politiques de rémunération;
- Consolidation et mise à jour de toutes les politiques de ressources humaines;
- Mise en place d'un cadre de délégation; et
- Adoption de stratégies de maintien de l'effectif, y compris :
  - Une politique et une formation sur la civilité et le respect en milieu de travail;
  - Un engagement à l'égard de la stratégie fédérale sur la santé mentale en milieu de travail;
  - Une bonification du régime d'avantages sociaux;
  - Une approche visant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle;
  - Un compte pour le mieux-être des employés.

## **Objectif 2 : Création de bassins de ressources contractuelles**

Nous avons créé un bassin national de consultants et d'experts maritimes locaux que nous pouvons engager par contrat pour mener des projets spéciaux et/ou apporter un complément aux ressources internes. Vingt consultants, y compris huit experts maritimes, ont travaillé pour la Caisse durant la période de 2016-2021. Certains ont travaillé à distance et d'autres ont exercé leurs activités sur place au bureau de la Caisse. D'autres bassins d'experts ont aussi été créés (consultants en affaires autochtones, en gestion de programme, etc.).

Nous faisons appel aussi à d'autres ressources contractuelles pour apporter un complément aux ressources internes, afin d'assurer la réalisation du programme :

- services de gestion des technologies de l'information;
- services de conception graphique;
- services de gestion Web;
- services de traduction, etc.

Le nombre de ressources contractuelles a beaucoup augmenté durant l'année d'anniversaire de la Caisse en raison des nombreux projets spéciaux que nous avons entrepris.

## **Objectif 3 : Création d'un programme pour étudiants**

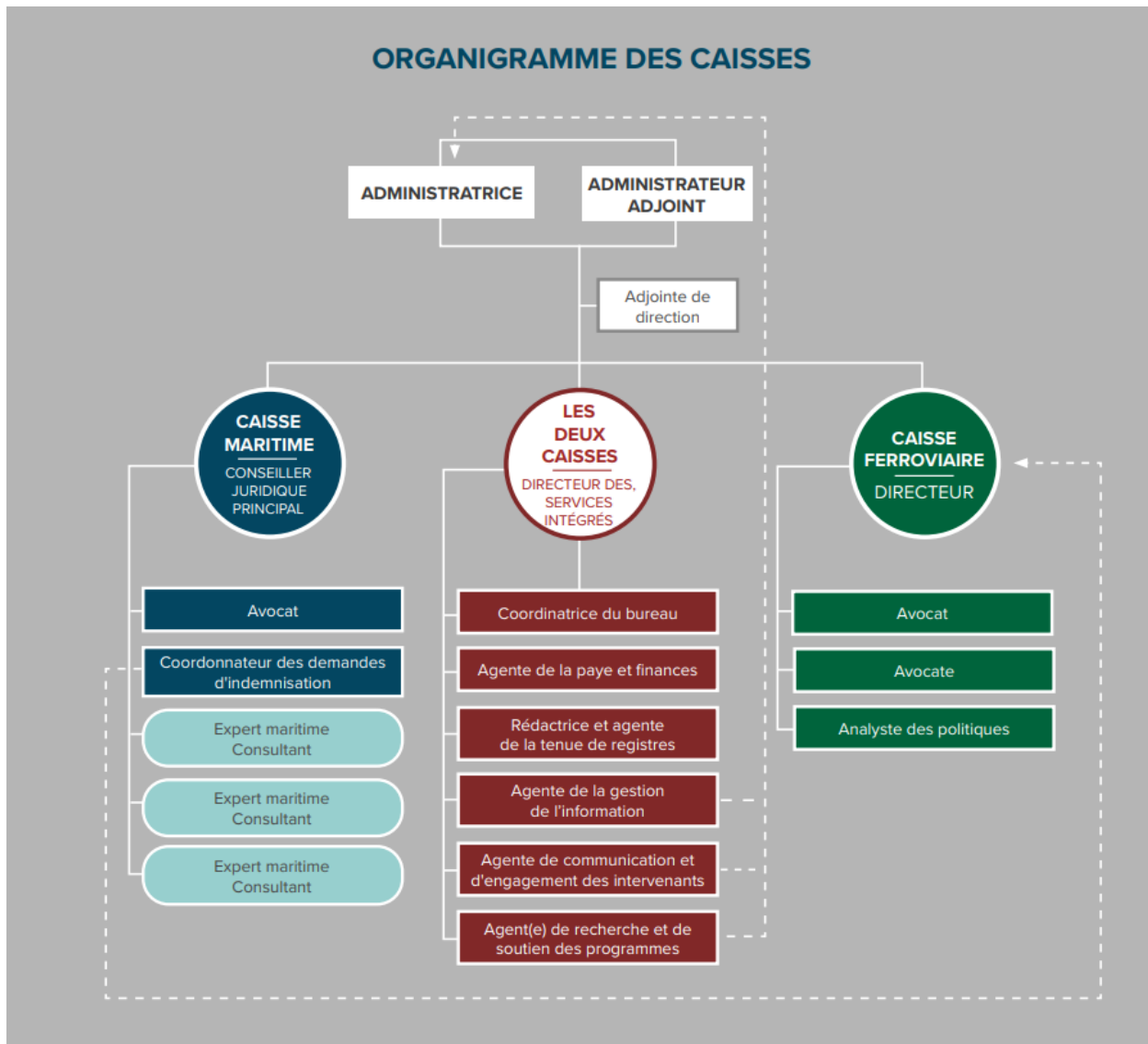
Nous avons officialisé notre programme pour étudiants après avoir accueilli un premier étudiant durant l'exercice 2016-2017. Ce programme est affiché sur notre site Web et annoncé dans les universités. Il a pour but d'offrir des occasions professionnelles aux étudiants de différents milieux. Il apporte aussi un soutien additionnel à l'équipe. Certains étudiants ont effectué des projets de recherche durant leur séjour à la Caisse.

Nous avons accueilli 14 étudiants au cours de la période de 2016-2021, y compris quatre stagiaires. Pour la première fois, durant l'exercice 2020-2021, trois étudiants (du Québec, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique) ont travaillé à distance. Avant la pandémie de la COVID-19, les étudiants étaient obligés de travailler sur place au bureau de la Caisse, mais les futurs participants au programme pour étudiants seront probablement autorisés à travailler à distance.

#### **Objectif 4 : Partage des ressources humaines avec la Caisse d'indemnisation pour les accidents ferroviaires impliquant des marchandises désignées (la Caisse ferroviaire) et mise en place d'une structure « à trois piliers »**

La Caisse maritime et la [Caisse ferroviaire](#) partagent la même administratrice et le même administrateur adjoint, qui ont tous deux été nommés pour diriger conjointement les deux Caisses. De plus, depuis sa création en 2016, la Caisse ferroviaire partage les locaux de la Caisse maritime et elle est exploitée en partie par le personnel de la Caisse maritime. En mars 2017, les deux Caisses ont signé un protocole d'entente qui décrit en détail les ressources partagées et les conditions financières du partage de ces ressources. Ce protocole d'entente est ajusté de temps à autre.

Le modèle de gestion conjointe de la Caisse maritime et de la Caisse ferroviaire a atteint sa limite en 2019 et a mené à la transition vers un nouveau modèle fondé sur trois piliers (comme le montre l'organigramme des deux Caisses ci-dessous) : l'équipe des demandes d'indemnisation de la Caisse maritime est dirigée par un avocat principal interne; l'équipe de la Caisse ferroviaire est dirigée par un directeur; et l'équipe des services administratifs et professionnels communs aux deux Caisses est dirigée par le directeur des services intégrés. Ce modèle permet à l'administratrice et à l'administrateur adjoint de se concentrer sur les orientations stratégiques, les politiques et les lignes directrices, tout en demeurant les décideurs ultimes.



La combinaison des mandats de la Caisse maritime et de la Caisse ferroviaire a également mené à une expansion de l'équipe commune et à un accroissement du degré d'expertise à tous les niveaux. Cela a aussi permis de gérer un plus grand nombre de fournisseurs de services externes et d'accueillir plus d'étudiants, ce qui a renforcé la capacité globale de mener à bien les mandats respectifs des deux Caisse.

### Objectif 5 : Constitution de réseaux avec les communautés de praticiens et les réseaux d'experts

Les administrateurs et le personnel sont reliés à plusieurs communautés de praticiens, par exemple :

- droit maritime
- assurance maritime
- gestion des tribunaux administratifs
- gestion de petits organismes
- finances et administration
- gestion de l'information
- accessibilité et langage clair

Ces réseaux nous aident à nous tenir au courant des nouveautés et des meilleures pratiques. Ils contribuent aussi à renforcer la position du bureau de l'administratrice comme centre d'expertise en indemnisation des dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires.

### Résultats et évaluation

L'administratrice a réussi à doter les postes vacants et à assurer un taux élevé de maintien de l'effectif.

Par-dessus tout, la combinaison des ressources internes et externes a permis d'élargir le programme, tant sur le plan de l'indemnisation que du recouvrement, selon l'orientation stratégique de l'accès à la justice et les objectifs précis à cet égard.

L'examen spécial mené à l'automne de 2020 a porté sur – entre autres choses – les moyens et les méthodes de la Caisse en matière de ressources humaines. Le rapport de l'examen spécial a conclu qu'il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes examinés ne présentaient aucun défaut grave. Cependant, il a recommandé qu'un plan formel de ressources humaines soit élaboré et qu'il soit lié au plan stratégique de la Caisse et aux plans de formation du personnel.

### Prochaines étapes

En nous appuyant sur les progrès accomplis, nous allons prendre les mesures suivantes (en 2021-2022 et par la suite) :

- Mener un sondage auprès du personnel des Caisses, basé sur le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et le répéter chaque année par la suite;
- Établir un plan officiel de ressources humaines, lié au plan stratégique;
- Élaborer des plans officiels de formation pour les différents profils. Certains de ces plans comprendront une formation sur l'indice de l'accès à la justice;
- Formuler et mettre en œuvre une stratégie sur le lieu de travail post-COVID, qui comprendra des ententes sur le télétravail et des améliorations technologiques.

## ORIENTATION N° 3 DU PLAN STRATÉGIQUE : UNE ORGANISATION EFFICACE ET TRANSPARENTE, À LA FOIS AGILE ET STRUCTURÉE

L'efficacité, la transparence, l'agilité et la structure de la Caisse peuvent être mesurées par sa capacité de s'adapter aux circonstances changeantes et de faire rapport au public. Cette orientation a pour but de s'assurer que la Caisse soit engagée dans un processus d'amélioration continue et qu'elle puisse surmonter les défis venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation.

### Ce qui a été fait

#### Objectif 1 : Une organisation efficace

Voici quelques exemples des processus d'amélioration que nous avons mis en place au cours de la période de cinq ans pour assurer l'efficacité de la Caisse :

**Évaluation des technologies de l'information et mise en oeuvre d'un plan de technologies de l'information (2017-2020).** En 2017, notre fournisseur de services a fait une évaluation de la sécurité de nos technologies de l'information, à la suite de laquelle nous avons acheté du nouvel équipement. De plus, en 2018, nous avons obtenu une nouvelle licence qui nous permet d'utiliser des outils de travail de base par accès à distance et par accès au nuage informatique. Nous avons installé un nouveau système de sauvegarde qui transfère les données automatiquement à un service de nuage informatique et qui remplace le système de sauvegarde sur bande.

**Mise en œuvre de nouvelles applications logicielles de gestion.** En réponse à l'accroissement des activités des deux Caisses au cours des dernières années, nous avons mis en place de nouveaux processus et systèmes pour apporter un soutien au personnel et réaliser des gains d'efficacité, par exemple en évitant le traitement en double de la même information. Entre autres choses, nous avons mis en place de nouveaux systèmes pour gérer les finances et la comptabilité, les ressources humaines et la paye, ainsi que les intervenants externes.

**Remplacement du modèle de gouvernance des deux Caisses par une « structure à trois piliers » en 2019.** En déléguant certaines de leurs responsabilités à la nouvelle équipe de gestion, l'administratrice et l'administrateur adjoint ont pu se concentrer sur les orientations stratégiques, les politiques et les lignes directrices, tout en demeurant les décideurs ultimes. L'organisation est ainsi mieux capable de remplir son mandat avec une plus grande efficacité.

**Mise en place d'un processus simplifié de demande de propositions.** La Caisse n'est pas assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les politiques du Conseil du Trésor ne s'appliquent pas au bureau de l'administratrice. Nos processus d'approvisionnement sont donc moins sophistiqués que ceux de l'administration publique fédérale. En partant du principe que la gestion du processus lui-même ne devrait pas primer sur les avantages finaux, notre processus simplifié de demande de propositions apporte quand même de la valeur à notre petite organisation.

## Objectif 2 : Une organisation transparente

Nous nous efforçons de rendre autant d'information que possible accessible au public. Par exemple :

- Les rapports annuels ont été structurés de manière à fournir autant d'information utile que possible sur les activités de la Caisse, notamment par la publication de statistiques clés.
- Tous les rapports annuels de la Caisse depuis 1989, y compris ceux de son prédécesseur, la Caisse des réclamations de la pollution maritime (1974-1989), ont été affichés sur le site Web de la Caisse.
- Des représentants de la Caisse ont comparu devant le Comité permanent des transports à propos du projet de loi C-64 le 7 février 2018.
- Nous produisons des ouvrages de recherche statistique et nous les publions sur notre site Web, par exemple :
  - le Rapport statistique sur les incidents relatifs à des navires délabrés ou abandonnés ou à des épaves qui ont entraîné des réclamations contre la Caisse durant une période de 10 ans (1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2015), publié en février 2017;
  - l'Analyse de l'historique des incidents où il y a eu une interaction entre les peuples autochtones et la Caisse, publiée en avril 2018; et
  - l'Analyse de l'histoire des 30 ans d'incidents et d'indemnisation des ports et des havres, publiée en 2019.
- La conférence du 30<sup>e</sup> anniversaire de la Caisse, tenue à Ottawa le 28 mai 2019, a été diffusée sur le Web pour en assurer l'accessibilité et la transparence, et l'enregistrement de la conférence demeure accessible au public sur YouTube.
- Tous les résumés des incidents survenus depuis la création de la Caisse ont été compilés et publiés. Le premier recueil, publié en mai 2020, représente 30 ans de décisions prises par la Caisse. Depuis ce temps, ce document est mis à jour chaque année.



- Les lettres d'offre d'indemnisation adressées aux demandeurs depuis l'exercice 2019-2020 sont en voie d'être publiées. Cela permet de rendre le processus décisionnel plus transparent pour le public.
- Depuis 2019, nous sommes présents sur LinkedIn et Twitter, en plus de publier des infolettres de façon régulière.

### Objectif 3 : Une organisation agile

L'agilité de la Caisse repose surtout sur :

- La capacité d'emprunter des ressources à la Caisse ferroviaire pour accroître notre capacité et notre expertise;
- La capacité de recourir facilement à des fournisseurs de services externes, en puisant dans des bassins de ressources ou en utilisant un processus simplifié de demande de propositions;
- Le programme pour étudiants de la Caisse.

Dans l'ensemble, ces mesures ont aidé la Caisse à s'adapter aux circonstances changeantes et à ajuster sa capacité. L'agilité de la Caisse a été mise à l'épreuve par sa capacité de s'adapter à la pandémie de la COVID-19. Malgré la pandémie, nous avons continué d'exercer nos activités de façon normale en travaillant à distance.

- Nous avons reçu 27 demandes d'indemnisation en 2020-2021, représentant un total de 2 082 447 \$. Ce nombre de demandes d'indemnisation est le troisième plus élevé dans l'histoire de la Caisse.
- Sur le plan des relations externes, tous les événements prévus ont dû être annulés ou reportés lorsque la pandémie s'est déclarée. Durant la seconde moitié de l'exercice, les réunions, les conférences et les exposés en ligne ont repris après que la plupart des organisations aient appris à se servir des plateformes et des outils de réunion virtuelle et que leur usage leur soit devenu familier. Ainsi, toutes les activités de relations externes en 2020-2021 ont eu lieu en mode virtuel. La pandémie a donc servi non seulement à tester l'agilité de la Caisse, mais aussi à l'accélérer en obligeant la Caisse à adopter rapidement de nouveaux outils de communication et de collaboration.

### Objectif 4 : Une organisation structurée

Nous avons déployé un effort constant pour documenter les politiques et les processus, tant à l'égard du programme (indemnisation et recouvrement) que des affaires organisationnelles. Nous nous sommes aussi efforcés de faire la mise à jour périodique de ces politiques et processus.

Nous avons mis en place un cadre de délégation des responsabilités financières et/ou fonctionnelles à l'administrateur adjoint, à la direction et à certains membres du personnel. La nomination de l'administrateur adjoint en 2018 a eu un impact positif sur la gestion du bureau et les contrôles de la Caisse, car elle a permis de partager les principales responsabilités de l'administratrice qui ne peuvent être déléguées qu'à un administrateur adjoint.

### Résultats et évaluation

L'efficacité peut être évaluée en comparant les dépenses de fonctionnement avec les montants payés aux demandeurs canadiens.

- En 2011-2016, pour chaque 1 \$ payé aux demandeurs canadiens, la Caisse a déboursé 2 \$ en dépenses de fonctionnement du bureau.
- En 2016-2021, pour chaque 1 \$ payé aux demandeurs canadiens, la Caisse a déboursé 0,63 \$ en dépenses de fonctionnement du bureau.

Si l'on ajoute les sommes recouvrées auprès des propriétaires de navires au ratio des demandes d'indemnisation payées aux demandeurs canadiens, ce ratio est passé de 0,6 en 2011-2016 à 2,0 en 2016-2021.



Ces chiffres montrent que la Caisse a grandement amélioré sa capacité d'offrir plus de valeur aux Canadiens et Canadiennes.

L'agilité peut être évaluée par le délai pour s'adapter aux circonstances changeantes. Nous avons réussi à nous adapter sans délai aux multiples changements survenus durant la période de 2016-2021, y compris :

- Les changements dans la structure hiérarchique de l'organisation (départs à la retraite, congés à long terme, nouveaux postes);
- La forte hausse du nombre de demandes d'indemnisation reçues;
- Les modifications législatives adoptées en décembre 2018;
- la pandémie de la COVID-19.

Sur le plan de la structure, le rapport de l'examen spécial de la Caisse a conclu que :

- La structure et les responsabilités de gouvernance sont clairement définies, documentées et communiquées;
- La gestion interne de l'organisation est efficace; et
- L'administratrice identifie, évalue, surveille et communique les risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques.

Le rapport de l'examen spécial a aussi recommandé l'élaboration d'un nouveau plan de technologies de l'information (y compris la sécurité et la confidentialité) et la transition vers un système de gestion électronique des documents et des dossiers.

## Prochaines étapes

Nous allons prendre les mesures suivantes en 2021-2022 :

### **Efficacité et agilité**

- Faire une évaluation de la gestion de l'information et des technologies de l'information, suivie de l'adoption et de la mise en oeuvre d'un nouveau plan de gestion de l'information et de technologies de l'information;
- S'efforcer d'obtenir accès aux répertoires de fournisseurs préqualifiés du gouvernement fédéral afin de donner à la Caisse une autre source d'approvisionnement;
  - La Caisse n'a pas encore pu obtenir accès à ces répertoires car elle n'est pas visée par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais il pourrait être possible de contourner cet obstacle.
- Le programme pour étudiants sera publicisé plus vigoureusement et un plus grand nombre d'étudiants seront recrutés.

### **Transparence**

- D'autres données seront saisies et publiées dans le rapport annuel.
- Un sondage sera mené auprès des abonnés à l'infolettre de la Caisse pour connaître leur intérêt à obtenir d'autres données.
- Les lettres d'offres d'indemnisation publiées deviendront accessibles dans la base de données juridiques CanLII.