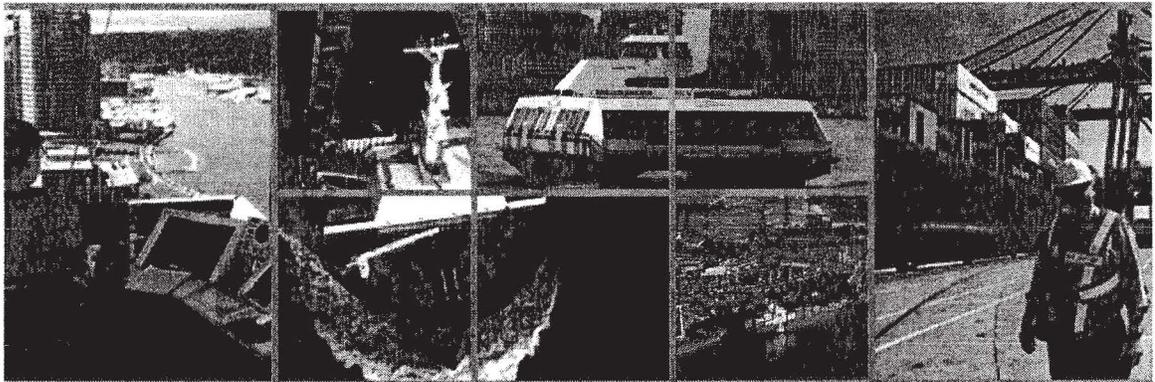




STA  
2695

# Rapport de stage

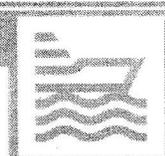
## Élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le programme Conformité Application et Appels Transports Canada



Préparé par :  
Danielle-Carole Ossia, étudiante stagiaire  
Maîtrise en administration publique  
Concentration en évaluation de programmes

Sous la direction de :  
Monsieur Michel Laurendeau, professeur

BIBLIOTHÈQUE  
ENAP  
QUÉBEC



## FICHE DE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE

**Titre du rapport de stage :** Conception et élaboration du cadre d'évaluation pour le programme de conformité et d'application

**Nom de l'étudiant :** Danielle-Carole Ossia

**Organisme d'accueil :** Transports Canada

**Durée du stage :** 09 septembre 2010 au 31 décembre 2010

### Problématique

L'interdépendance entre la croissance économique d'un pays et le développement de son réseau de transport est sans équivoque. En effet, la croissance économique passe par le développement des transports ainsi que par la capacité de ce pays à doter ses populations d'infrastructures modernes et écologiques. À l'instar de tous les pays du monde, le Canada doit maintenir sa stabilité économique tout en améliorant la santé de sa population. De plus, il doit assurer la protection de son écosystème marin. Ceci passe par la légalisation et la mise en place des processus, des mesures et des normes pour assurer la sûreté, la sécurité et la préservation dans les voies de navigation.

C'est dans cette optique que la Loi sur la marine marchande du Canada (LMMC 2001) a été adoptée en 2007. La LMMC 2001 est la principale loi gouvernant la sécurité du transport maritime et de la navigation de plaisance, ainsi que la protection de l'environnement marin. Son objectif est «d'établir un programme efficace d'inspection et d'application de la loi».

Dans la foulée de cette initiative, la section conformité application et appels a été créée en vue d'assurer la gestion du nouveau programme de conformité et d'application. Cette section souhaite développer un cadre RMAF à l'appui d'un programme pour assurer et garantir une meilleure gestion. Elle veut se doter de cet outil pour bonifier ses services en matière de reddition des comptes auprès de la population canadienne. Tel fut mon mandat de stage.

### Méthodologie

Pour réaliser ce mandat, nous avons procédé à une recension des écrits dans un premier temps. Nous avons recueilli l'information à travers l'analyse documentaire. Entre autres, nous avons effectué la revue littéraire, la revue de documents administratifs, la revue de bases de données administratives et statistiques. Au cours de notre analyse, nous avons tenu compte des leçons tirées des évaluations précédentes du ministère des transports du Canada. Nous avons porté une attention particulière à tous les documents relatifs au sujet qui ont été élaborés par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

En l'occurrence, nous nous sommes servis du Guide d'évaluation de programmes élaboré et en vigueur au Conseil du Trésor pour la conception des CGRR (ou RMAF) pour le nouveau programme de conformité et d'application. Cela nous a permis de réaliser une étude qui a mis l'accent particulier sur la pertinence, le succès et la rentabilité du nouveau programme de conformité et d'application.

### Conclusion

La section conformité, application et appels dispose désormais d'un CGRR. C'est un plan qui décrit comment un programme sera mesuré, évalué et présenté dans les rapports du ministère. Cet outil va permettre d'établir les liens entre les activités du programme et les résultats obtenus. Il permettra aussi d'établir la stratégie de collecte de données envisagées. Il déterminera les éléments d'information dont le gestionnaire aura besoin pour estimer de façon continue la progression du programme. De ce fait, le CGRR constituera une valeur ajoutée au processus décisionnel pour la section, le ministère et le gouvernement du Canada.

### Mots clés

CGRR

RMAF

Modèle logique

Échantillonnage

Analyse des risques



## REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont aidée, de près ou de loin, pour la matérialisation et pour la réalisation de ce stage.

Je remercie l'ensemble du corps enseignant de l'ÉNAP pour le savoir transmis, savoir qui j'ose l'espérer m'ouvrira les portes vers des horizons nouveaux. Un merci tout particulier à Monsieur Michel Laurendeau pour son encadrement, ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie également l'ensemble du personnel administratif de l'ÉNAP. Vous faites un travail formidable surtout pour les étudiants à temps partiel comme moi. Un merci tout spécial à l'équipe du campus de Gatineau et aux coordinatrices de stage. Vous êtes un maillon important de cette chaîne, ne lâchez pas!

Je remercie Muhammad Akhtar mon gestionnaire et Frank Ritchie mon coach ainsi que tous mes collègues qui m'ont accueillie et ont facilité mon intégration au sein de l'organisation.

Je remercie ma famille directe et élargie ainsi que mes amis. À Alfred, mon conjoint, je te dis merci pour ton soutien inconditionnel et pour ta compréhension tout au long de mon cursus universitaire à l'ÉNAP.

Je dédie ce travail à mes jumeaux Mathis Noah et à Taïssia Elsa. Mes chéris, vous étiez, vous êtes, et vous demeurerez ma principale source de motivation.





## TABLE DES MATIÈRES

FICHE DE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE.....	1
REMERCIEMENTS .....	2
TABLE DES MATIÈRES.....	3
LISTE DES ACRONYMES.....	5
INTRODUCTION.....	6
1. CONTEXTE DE L'INTERVENTION.....	7
1.1 Considérations environnementales .....	7
1.2 Considérations terroristes.....	8
2. DESCRIPTION DU MILIEU DE STAGE.....	9
2.1 Présentation du ministère des transports du Canada.....	9
2.2 La division de la sécurité maritime.....	10
2.3 Les services de réglementation et de l'assurance qualité.....	11
2.4 La section conformité, application et appels.....	12
3. LE STAGE.....	12
3.1 Le Mandat du stage.....	12
3.2 Disposition sur la confidentialité.....	12
3.3 Déroulement du stage.....	13
4. ÉLABORATION DU CGRR.....	14
4.1 Approche méthodologique .....	15
4.2 Objectifs du stage.....	15
5. L'INTERVENTION.....	16
5.1 Plan de travail .....	16
5.2 Échéancier des activités .....	17
5.3 Contrôle de la qualité.....	17
5.4 Les livrables.....	18
6. DISPOSITIONS GÉNÉRALES.....	18
6.1 Tableau des rôles et responsabilités.....	19
7. QUELQUES ENJEUX .....	20

24 FEV. 2012



---

8.	PRÉOCCUPATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	21
8.1	Programme coercitif.....	21
8.2	Partage de ressources inéquitables.....	21
9.	ACCOMPLISSEMENTS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS.....	23
9.1	Intégration des connaissances acquises pendant le cursus universitaire.....	23
9.2	Application des outils et des méthodes.....	23
9.3	Perfectionnement des compétences.....	24
9.4	Résumé des mes réalisations.....	24
	CONCLUSION.....	27





## LISTE DES ACRONYMES

- AD désigne « agents désignés »
- APC désigne «agents chargés de présenter les cas »
- BETMM désigne le Bureau d'Examen Technique en Matière Maritime
- BST désigne le Bureau de la sécurité des transports du Canada
- DMC désigne « document maritime canadien »
- ISM désigne « Inspecteurs de la Sécurité Maritime »
- OMI désigne l'Organisation Maritime Internationale
- CGRR désigne le Cadre de Gestion et de Responsabilisation axé sur les Résultats
- *LMMC 2001 désigne la Loi de 2001 sur la Marine Marchande du Canada.*
- OCDE désigne l'Organisation de coopération et de développement économique
- PCAA désigne le Programme Conformité Application et Appels
- SAP désigne la Sanction Administrative Pécuniaire
- SMTC désigne la Sécurité maritime du ministère des transports Canada
- TACT désigne le Tribunal d'Appel de Transports du Canada





## INTRODUCTION

La mondialisation<sup>1</sup> associée à l'essor des nouvelles technologies de l'information a considérablement changé les rapports entre les citoyens d'un État et son gouvernement. Les événements qui se produisent dans le monde arabe et le Proche-Orient représentent sans équivoque l'expression de ce phénomène. Suite aux revendications de la population, nous assistons au départ des dictateurs ayant dirigé leurs États pendant plusieurs décennies. Nous croyons que cet état de chose, ne représente que la pointe de l'iceberg.

Partout dans le monde entier, les peuples demandent et exigent des comptes au gouvernement qu'ils ont élu. Aujourd'hui, il apparaît suicidaire de ne pas donner suite à cette demande. Ainsi, la bonne gouvernance est désormais devenue une norme internationale. De ce fait, les organisations publiques sont tenues de rendre compte de leurs résultats. De facto, les fonctionnaires publiques et les politiciens sont conjointement imputables. Ils doivent démontrer que leur gestion a permis d'améliorer l'accès et la qualité des services offerts aux citoyens de façon équitable. Ils doivent également assurer la transparence et l'uniformité des services offerts.

En matière de bonne gouvernance, le Canada se place parmi les pionniers en ce qui concerne la reddition des comptes aux citoyens. Les dirigeants et les bâtisseurs de notre État ont anticipé les demandes des populations. Ils ont mis en place des processus indépendants pour la vérification, la surveillance et le suivi des performances des activités gouvernementales.

C'est dans ce contexte que le ministère des transports du Canada veut se doter d'outils adéquats pour s'acquitter de cette tâche. Ainsi, la division de la sécurité maritime du ministère des transports du Canada souhaite honorer ses fonctions envers la reddition des comptes. Pour répondre à cette ligne de conduite, elle a commandé l'élaboration du cadre d'évaluation pour le programme conformité et d'application. J'ai été l'heureuse candidate sélectionnée pour produire le document d'analyse qui va alimenter les discussions autour de ce CGRR ou RMAF. Aussi, ce prestigieux mandat m'a-t-il été confié.

Dans les pages qui suivent, je vous présenterai le contexte de mon intervention. Puis, je vous parlerai du ministère, de sa mission, de sa vision et des ses valeurs. Ensuite, j'aborderai mon mandat, ses dispositions particulières ainsi que ses livrables. Après, je vous exposerai les enjeux de mon étude, mes préoccupations ainsi que mes recommandations. Enfin, je terminerai mon rapport en vous donnant un aperçu des leçons que je tire de cette expérience.

<sup>1</sup> **La mondialisation** désigne l'expansion et l'harmonisation des liens d'interdépendance entre les nations, les activités humaines et les systèmes politiques à l'échelle du monde. Voir: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation>





## 1. CONTEXTE DE L'INTERVENTION

La loi sur la marine marchande du Canada (LMMC 2001) a été adoptée en 2007. Cette LMMC 2001 constitue la principale loi gouvernant la sécurité du transport maritime et de la navigation de plaisance, ainsi que la protection de l'environnement marin. Son objectif est «d'établir un programme efficace d'inspection et d'application de la dite loi<sup>2</sup>».

Suite à l'adoption de la loi LMMC 2001, la section conformité application et appels a été créée au sein de la division de la sécurité maritime au ministère des transports. Pour bien situer le lecteur par rapport au contexte du mandat du stage au ministère des transports du Canada, nous allons vous présenter la mise en contexte. Nous parlerons entre autres des considérations environnementales et terroristes.

### 1.1 Considérations environnementales

Les cas de désastre écologique causés par la pollution maritime sont de plus en plus fréquents. Chaque année, 6 000 000 de tonnes d'hydrocarbures sont déversées en mer<sup>3</sup>. Nous avons tous en tête les images des oiseaux englués de pétrole lors du naufrage de l'Erika en France (décembre 1999), de celui du Prestige au large des côtes Espagnoles (novembre 2002) ou plus récemment de la marée noire qui a été entraînée par l'explosion de la plate forme pétrolière Deepwater Horizon, exploitée par la firme British Petroleum (BP) au large des côtes de la Louisiane (avril 2010).

De même, nous ne pouvons passer sous silence l'incendie de la plate-forme pétrolière appartenant à la compagnie Mariner Energy Inc au large de la Louisiane (02 septembre 2010) sans oublier le naufrage du Nanny, un pétrolier transportant du diesel, dans l'Arctique canadien<sup>4</sup>. En dépit du fait que ces deux derniers incidents n'aient entraîné aucun déversement d'hydrocarbure en mer, il n'en demeure pas moins que tous ces événements relancent et alimentent les débats sur la sécurité maritime à travers le monde et en particulier au Canada.

<sup>2</sup> Transport Canada : <http://www.tc.gc.ca/fra/securitemaritime/sraq-caa-menu-1886.htm>

<sup>3</sup> Greenpeace : <http://www.greenpeace.org/france/news/6-millions-de-tonnes-d-hydroca>

<sup>4</sup> Le Monde : [http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/09/03/l-incendie-d-une-plate-forme-petroliere-relance-les-interrogations-sur-la-securite\\_1406277\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/09/03/l-incendie-d-une-plate-forme-petroliere-relance-les-interrogations-sur-la-securite_1406277_3244.html)

Par ailleurs, les marées noires sont un véritable traumatisme pour les régions touchées. Ces désastres ont un impact direct autant sur l'économie que sur l'écosystème des régions affectées par ces phénomènes. Or, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (protocole Kyōto<sup>5</sup> - 1997) et l'accord international sur le climat (Copenhague<sup>6</sup> - 2009) représentent des enjeux de taille pour la plupart des pays, d'une part. D'autre part, le redressement de l'économie en réponse à la récente crise économique des deux dernières années représente un défi pour l'ensemble des pays.

Au-delà de l'impact écologique et économique, il est aussi important de souligner les conséquences sur la santé des populations. En effet, une étude publiée dans la revue américaine *Annals of Internal Medicine* a réussi à établir que les pêcheurs qui ont participé aux opérations de nettoyage après le naufrage du pétrolier Prestige, présentent des modifications de leur ADN et des problèmes pulmonaires<sup>7</sup>.

Ainsi, à l'instar des autres pays, le Canada doit assurer la protection de son écosystème et maintenir sa stabilité économique tout en améliorant la santé de sa population. Plus que jamais, il devient primordial de légiférer et de mettre en place des processus, des mesures et des normes pour assurer la sûreté, la sécurité et la préservation dans les voies de navigation.

## 1.2 Considérations terroristes

Les attentats survenus le 11 septembre 2001 ont changé la dynamique dans les modes de transport à travers le monde. Jusqu'en 2001, le réseau de transport maritime, tant au Canada que dans le reste du monde, mettait généralement l'accent sur le mouvement sécuritaire et efficace du trafic maritime. La situation a cependant changé du tout au tout, à la suite de ces événements. Le ministère des transports du Canada a mis en œuvre un régime d'inspection axé sur le risque. Dorénavant, la prise de décision concernant les transports maritimes doit s'appuyer sur la connaissance du risque.

<sup>5</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Protocole\\_de\\_Ky%C5%8Dto](http://fr.wikipedia.org/wiki/Protocole_de_Ky%C5%8Dto)

<sup>6</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%A9rence\\_de\\_Copenhague\\_de\\_2009\\_sur\\_le\\_climat](http://fr.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%A9rence_de_Copenhague_de_2009_sur_le_climat)

<sup>7</sup> *Le Monde* : [http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/08/24/nauffrage-du-prestige-une-etude-pointe-des-modifications-de-l-adn-chez-les-nettoyeurs\\_1402351\\_3244.html#xtor=AL-32280184](http://www.lemonde.fr/planete/article/2010/08/24/nauffrage-du-prestige-une-etude-pointe-des-modifications-de-l-adn-chez-les-nettoyeurs_1402351_3244.html#xtor=AL-32280184)



En outre, les attaques terroristes dirigées contre les transports en commun<sup>8</sup> en Espagne (attentats du 11 mars 2004 à Madrid) et au Royaume-Uni (attentats du 7 juillet 2005 à Londres) sont venues appuyer et renforcer cette démarche. Ces deux derniers événements ont entraîné la réévaluation des vulnérabilités du réseau de transport.

Aujourd'hui encore, le Canada représente une cible de choix pour les organisations terroristes. En effet, les infrastructures Canadiennes sont toujours dans le collimateur des terroristes. Les arrestations de quatre présumés terroristes qui ont eu lieu la semaine du 26 août 2010 confirment sans équivoque cette thèse. En effet, les individus arrêtés dans la région d'Ottawa étaient en possession d'équipements qui auraient pu leur permettre de commettre des attentats à l'explosif<sup>9</sup>. D'où l'urgence d'appliquer des modes d'inspection uniformes sur les infrastructures et sur les bâtiments navigables à l'échelle du Canada.

## 2. DESCRIPTION DU MILIEU DE STAGE

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la section conformité application et appels a été créée au sein de la division de la sécurité maritime au ministère des transports, suite à l'adoption de la loi LMMC 2001. Elle est responsable de la gestion du nouveau programme de conformité et d'application. Celle-ci souhaite développer un cadre RMAF à l'appui d'un programme pour assurer et garantir une meilleure gestion.

La section conformité application et appels veut se doter de cet outil pour bonifier ses services en matière de reddition des comptes auprès de la population canadienne. Dans les lignes qui suivent, nous allons vous présenter le ministère des transports, sa mission et sa vision. Nous vous donnerons aussi une description hiérarchique du milieu de stage.

### 2.1 Présentation du ministère des transports du Canada

Transports Canada assume la responsabilité des politiques et des programmes du domaine des transports. Il fait en sorte que les modes de transport aérien, maritime, routier et ferroviaire soient sûrs, sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement.

<sup>8</sup> Wikipedia - Liste d'attentats meurtriers [http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste\\_d'attentats\\_meurtriers](http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_d'attentats_meurtriers)

<sup>9</sup> Le Devoir : <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/295025/arrestation-de-presumes-terroristes-a-ottawa>



Il relève du Parlement et doit rendre des comptes aux Canadiens par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Au moment de mon stage, l'honorable Chuck Strahl assumait cette fonction. Il a été nommé ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités le 6 août 2010.

Les activités du ministère sont regroupées selon les différents modes de transport à savoir le transport aérien, le transport maritime, le transport ferroviaire et le transport routier. Le transport maritime regroupe les divisions suivantes : Programmes portuaires, Bâtiments, Sécurité maritime, Sûreté maritime, Formation du personnel et délivrance des licences, Urgences et environnement, Transport maritime dans les régions (voir l'organigramme du ministère à l'annexe 1).

Le Ministère emploie environ 4 700 personnes à l'administration centrale à Ottawa et dans les cinq bureaux régionaux du pays qui sont : la région de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, des Prairies et du nord et la région du Pacifique. Ces bureaux régionaux sont responsables des fonctions quotidiennes des secteurs d'activité. Elles sont également responsables de la prestation des services dans les différentes régions du pays. Grâce à leurs activités, les services du ministre sont le plus près possible des clients.

**Vision**<sup>10</sup>:

«Un réseau de transport au Canada qui est reconnu mondialement comme étant sûr et sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement. »

**Mission** :

«Servir l'intérêt public en favorisant un réseau de transport au Canada qui soit sûr et sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement. »

## 2.2 La division de la sécurité maritime

Le mandat de la division de la Sécurité Maritime du ministère des Transports du Canada (SMTC)<sup>11</sup> consiste à protéger l'intérêt du public et à assurer la sécurité des voyageurs, en appuyant, en favorisant et en réglementant des pratiques maritimes qui protègent la vie humaine et l'environnement. Ce mandat englobe une gamme complète de responsabilités liées à la sécurité des navires, des embarcations de plaisance, et à la protection de l'environnement. Elle a pour fonction de protéger la vie, la santé, les biens et le milieu marin, dans le contexte d'un réseau de transport maritime efficace, durable et digne de la confiance du public.

<sup>10</sup> Mission et Vision tel quel sur le site Internet du ministère : <http://www.tc.gc.ca/fra/sujet-menu.htm>

<sup>11</sup> Division de la Sécurité Maritime : <http://www.tc.gc.ca/fra/securitemaritime/a-notre-sujet-organigramme-813.htm>



Doté d'un effectif de quelque 620 employés et d'un budget d'environ 65 millions de dollars, la division de la Sécurité maritime élabore et administre un programme national pour servir les Canadiens. Le programme de la Sécurité maritime assure des services directement à tous les secteurs de la collectivité maritime nationale et internationale.

La division gère le programme de la Sécurité maritime qui tire son autorité de nombreuses lois, notamment la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada, la Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques, la Loi sur la protection des eaux navigables, la Loi sur le transport des marchandises dangereuses, la Loi de la convention sur la sécurité des conteneurs, la Loi sur le pilotage, le Code canadien du travail, partie II ainsi que de la Loi sur le cabotage.

En outre, la division de la Sécurité maritime est tenue de veiller à l'application d'une gamme de conventions et d'ententes internationales, dont le Canada est signataire. Ces conventions s'appliquent à des navires étrangers qui naviguent dans les eaux canadiennes et aux navires canadiens qui font le commerce international. Elle collabore aussi avec de nombreuses organisations partenaires tels que : les associations industrielles, les syndicats, les groupes d'intérêt spécial, les gouvernements fédéraux et provinciaux et d'autres secteurs de Transports Canada afin d'assurer la prestation des services.

### **2.3 Les services de réglementation et de l'assurance qualité**

La Direction des services de réglementation et de l'assurance qualité est chargée du traitement et du suivi de l'ensemble de la législation maritime de Transports Canada, notamment les lois, les règlements, les décrets et les procédures ayant trait à tous les aspects de l'industrie maritime. Elle s'assure que les lois et les règlements soient élaborés conformément aux normes établies.

De plus, elle effectue le contrôle des références et la révision des documents avant leur présentation pour approbation auprès des différentes instances du ministère ou du gouvernement. Cette direction fournit également des conseils professionnels et des services de consultation spécialisés aux clients de l'interne et de l'externe. Le projet de réforme de la réglementation de la LMMC 2001 est un des projets d'envergure dans le cadre du mandat de cette direction.

Une étape importante a été franchie le 1er novembre 2001 lorsque la Loi LMMC 2001 a reçu la sanction royale. Maintenant, la nouvelle tâche de l'équipe de projet de réforme de la réglementation consiste à réformer les règlements existants afin qu'ils soient conformes à la nouvelle Loi.



## **2.4 La section conformité, application et appels**

La LMMC 2001 est la principale loi gouvernant la sécurité du transport maritime et de la navigation de plaisance, ainsi que la protection de l'environnement marin. Elle a introduit de nouvelles mesures administratives destinées à encourager et promouvoir la conformité. C'est ainsi que la section conformité, application et appels a été créée par l'administration centrale de la Sécurité maritime de Transports Canada.

Cette section a pour mission de gérer le nouveau programme de conformité et d'application. Elle est responsable de la supervision des activités d'application et d'élaboration de politiques et procédures nationales liées à la conformité et à l'application. Grâce à ses actions, le ministère sera en mesure d'appliquer ses règlements de façon uniforme et transparente partout dans le pays.

## **3. LE STAGE**

Mon stage a eu lieu au sein de la division de la Sécurité Maritime du ministère des Transports du Canada (SMTC) plus précisément dans la section Conformité application et appels qui relève des Services de Réglementation et de l'Assurance Qualité. Il s'est déroulé du 09 septembre au 31 décembre 2010 dans les locaux du ministère des transports du Canada situés sur la rue Sparks à Ottawa. Dans les lignes qui suivent, je vous parlerai de mon mandat, du déroulement de stage, ainsi que des conditions de confidentialité de mon travail.

### **3.1 Le Mandat du stage**

Le mandat de mon stage consiste à développer le cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR ou RMAF) pour le programme de conformité et d'application qui fait partie de l'initiative Sécurité Maritime du ministère des Transports du Canada. En effet, la section conformité, application et appels souhaitait développer ce cadre RMAF à l'appui au programme dont elle a la charge.

### **3.2 Disposition sur la confidentialité**

Le rapport final de ce stage sera présenté en réponse aux exigences définies par monsieur Muhammad Akhtar, le gestionnaire de la section Conformité, application et appels



des Services de Réglementation et de l'Assurance Qualité du ministère des transports du Canada. Les informations recueillies, au cours de ce mandat, resteront strictement confidentielles tel que demandé par le mandataire, monsieur Muhammad Akhtar.

Compte tenu de ces conditions particulières, seuls mes apprentissages personnels, professionnels seront présentés dans mon rapport de stage. De ce fait, ce document ne contient que des informations, sur le ministère, qui sont accessibles à la population canadienne, en général, à travers les sites Internet et les brochures du ministère. Les informations recueillies dans les bases de données et les systèmes informatiques du ministère ne seront en aucun cas divulguées dans ce document.

### 3.3 Déroulement du stage

Au cours de mon stage, j'ai travaillé au sein d'une équipe multifonctionnelle composée d'experts en réglementation, d'avocats chevronnés, de conseillers en économie, de concepteurs et d'ingénieurs en bâtiments navals, etc. Dans le cadre de mes fonctions, je devrais recueillir des conseils auprès de ces personnes. À certaines occasions, j'ai exprimé mon point de vue pour l'élaboration de divers documents. Grâce à cette expérience de travail, j'ai eu l'opportunité de développer et d'approfondir mon esprit d'analyse, ainsi que ma capacité d'effectuer des recherches.

J'aimerais mentionner que trois semaines après mon entrée en fonction dans cette équipe, un de mes collègues a obtenu une promotion dans un autre département. Suite à son départ, mon gestionnaire m'a confié de nouvelles responsabilités. Il m'a chargée de m'occuper de la coordination des cas présentés auprès du Tribunal d'Appel de Transports du Canada (TATC) par le ministère. Ce fut un privilège et un beau défi pour moi.

J'ai eu l'opportunité d'élaborer une politique et une procédure sur les dépositions et les témoignages écrits admis en preuve en cas d'impossibilité de comparution d'un témoin. Mon approche a été d'élaborer la politique en premier. Une fois finalisée et traduite en anglais, j'ai alors commencé la rédaction de la procédure se rapportant à cette politique. Au cours de l'analyse, je me suis rendue compte qu'une politique sur ce sujet n'était pas nécessaire. La procédure à elle seule suffisait pour légiférer sur l'ensemble des dispositions ministérielles sur le sujet.

Pendant mon stage, j'ai eu recours à mes connaissances en informatique. Ainsi, j'ai effectué le re-design des formulaires utilisés par les inspecteurs de sécurité maritime pour les individus, les navires, et ceux utilisés pour les demandes adressées au Bureau d'Examen Technique en Matière Maritime (BETMM). J'ai fait preuve d'initiative en concevant des



feuilles de statistiques auxquelles le ministère pourra se référer en temps réel pour obtenir des statistiques sur le nombre et le statut des cas qui ont été présentés au TATC. Par la suite, mon gestionnaire m'a demandé de concevoir un outil similaire pour toutes les demandes adressées aux BETMM.

#### **4. ÉLABORATION DU CGRR**

Le succès d'un projet dépend grandement de sa planification, de la gestion au quotidien. Dans les lignes qui suivent, nous discuterons de la méthodologie utilisée pour l'élaboration du CGRR. Nous parlerons, entre autres, de l'approche méthodologique utilisée ainsi que des objectifs du stage au ministère des transports du Canada.

Le CGRR a été élaboré au cours d'un processus participatif et inclusif qui s'est déroulé au cours de l'automne 2010. L'élaboration du CGRR repose essentiellement sur une consultation auprès des employés de la division de la SMTC. Citons, entre autre, des inspecteurs en sécurité maritime; le personnel du Bureau d'Examen Technique en Matière Maritime (BETMM); le personnel de la section conformité, application et appels; le personnel des Services des programmes et de formation technique ainsi que des représentants et coordonnateurs régionaux du PCAA.

Pour la mise au point du CGRR, nous nous sommes aussi inspirés des documents existants et approuvés dans le cadre du programme tels que la politique et le manuel de conformité. Nous avons également consulté des mémoires au Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor ainsi que des documents d'orientation rédigés dans le cadre de l'initiative de la sécurité maritime du ministère des transports du Canada.

Suite à l'analyse des réglementations, nous avons bâti un modèle logique que nous avons soumis à la direction en vue d'obtenir une rétroaction. Une fois, la première ébauche approuvée, nous avons procédé à la conception des autres composantes du CGRR. Entre ces deux phases, il y a eu des échanges a travers courrier électronique. Nous avons recueillie les commentaires, les préoccupations, les inquiétudes et les recommandations et les rétroactions en vue de la mise à jour du CGRR.

Une fois terminée, nous avons soumis le CGRR au client (Monsieur Muhammad Akhtar- mon gestionnaire) pour obtenir ses commentaires. Compte tenu du fait que le processus s'est déroulé dans un mode participatif, le gestionnaire était satisfait du document. Il n'y avait aucune surprise et ni point de litige.



Nous pensons que le mode participatif et inclusif utilisé dans l'élaboration du CGRR a largement contribué à renforcer la pertinence sur le rendement national du PCAA. Nous sommes convaincus que cette perspective a convenu à tous les partenaires et a permis d'atteindre l'équilibre en ce qui a trait à la responsabilisation et à la présentation des rapports. Le but visé est un mode de gestion du rendement jugé utile et crédible par tous les participants à la conception du PCAA.

#### 4.1 Approche méthodologique

Pour réaliser ce mandat, nous avons recueilli l'information à travers l'analyse documentaire. Nous avons eu recours, entre autres, à la revue de littérature, la revue de documents administratifs et la revue de bases de données administratives et statistiques. Nous devons aussi tenir compte des leçons tirées des évaluations précédentes du ministère des transports du Canada et de tout document pertinent élaboré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Nous nous sommes également servis du Guide d'évaluation de programmes élaboré et en vigueur au Conseil du Trésor pour la conception des CGRR (ou RMAF) pour le nouveau programme de conformité et d'application. Cela a permis de mettre en évidence la pertinence, le succès et la rentabilité des programmes sur lesquels nous avons travaillé.

#### 4.2 Objectifs du stage

Mon travail consistait à fournir ma contribution aux enjeux suivants :

- ***Développer un CGRR à l'appui d'un programme destiné à mettre en œuvre les articles 12 et 13 de la Loi sur la marine marchande du Canada, 2001.***
  1. Examiner et effectuer des recherches sur la littérature internationale, les règlements et les normes canadiennes;
  2. Effectuer la conception du CGRR pour le programme;
  3. Identifier les facteurs de risque ainsi que les facteurs atténuants en rapport avec la nouvelle politique.
- ***Mener des recherches nécessaires pour élaborer des options et propositions pour un cadre stratégique pour les réunions de l'OMI;***
  1. Contribuer à l'élaboration d'une analyse de rentabilisation pour améliorer la capacité du Secrétariat de l'OMI à Transports Canada;



2. Aider à l'élaboration de politiques, procédures et instructions de travail pour la mise en œuvre du programme de l'OMI;
  3. Interviewer les participants de l'OMI afin de recueillir des informations sur le projet de cadre d'évaluation et la stratégie de mise en œuvre;
- *Accomplir des tâches connexes*
1. Participer à des réunions pour résoudre les problèmes généraux liés à la transition du régime d'inspection;
  2. Aider à la rédaction de la correspondance des cadres et au support de communication (notes de briefing, fiches pour la période des questions, questions et réponses et dossiers de présentation);
  3. Préparer et fournir une présentation PowerPoint résumant les travaux de la division Sécurité Maritime.

## 5. L'INTERVENTION

Pour mener à bien ce stage, j'ai adopté une approche participative compte tenu de la nature et de la portée du mandat et des enjeux sur lesquels je travaillais. Cette approche m'a permis également de recueillir les points de vue des différents intervenants du réseau des transports maritimes qui sont des sources importantes d'information. Ainsi, j'ai eu l'occasion de consulter les gestionnaires, les concepteurs, le personnel et toute autre partie intéressée, bien informée sur le programme PAA ou sur la loi LMMC 2001.

### 5.1 Plan de travail

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) à travers le centre d'excellence en évaluation (CEE) a produit des politiques et des documents de référence dont des guides de rédaction, des cadres CGRR (ou RMAF), afin d'encadrer la pratique de l'évaluation au sein du gouvernement du Canada. J'ai respecté ces politiques de façon à ce que mon travail s'appuie essentiellement sur ces documents de référence.

Ma démarche s'est basée sur les recommandations contenues dans les politiques du SCT. Ainsi, nous avons pensé premièrement, établir un calendrier des activités de ce stage qui identifie les livrables à chaque étape du stage. Deuxièmement, nous avons mis en place



une stratégie d'assurance qualité qui nous a permis de produire un cadre RMAF utile pour la prise de décision future du programme PCA.

## 5.2 Échéancier des activités

Notre stratégie de conception pour le cadre CGRR (ou RMAF) a débuté par la revue de la littérature de l'organisation pour nous familiariser au contexte. Ensuite, nous avons réalisé le travail proprement dit tel que défini dans les objectifs du stage. Ces trois objectifs ont été abordés en parallèle. L'ordre d'exécution s'est effectué en conformité avec les besoins, les priorités et l'échéancier établi avec le superviseur en milieu de travail monsieur Muhammad Akhtar. Ma contribution aux différentes tâches a pris fin le 31 décembre 2010.

## 5.3 Contrôle de la qualité

La stratégie d'assurance qualité que nous avons envisagée est à deux niveaux :

- ✓ Le niveau 1 est celui qui porte sur les enjeux, les questions relatives aux cadre CGRR (ou RMAF) et ses méthodes. Il vise à assurer que le processus de conception du dit cadre a été réalisé conformément aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor.
- ✓ Le niveau 2, quant à lui, porte essentiellement sur le cadre RMAF lui-même. Nous nous sommes assuré que le cadre comporte le profil du programme, un modèle logique illustrant l'enchaînement entre les activités et les résultats du programme. Le cadre comprenait également les questions ainsi que les enjeux relatifs aux évaluations formative et sommative. Nous avons également veillé à ce que le document comporte un plan visant à rendre compte de façon systématique de tous les résultats et qu'il intègre l'ensemble des exigences relatives à la stratégie de collecte des données. Nous nous sommes assurés que toutes les exigences en matière de conception de cadre RMAF sont satisfaites.

Dans l'ensemble, ces deux niveaux d'assurance qualité avaient pour but d'assurer la validité des informations recueillies, l'efficacité du processus d'élaboration du cadre RMAF et enfin, la conformité de la démarche de conception du présent cadre par rapport aux recommandations du Conseil du Trésor.



## 5.4 Les livrables

Suite à mon stage, les deux documents ont été transmis à monsieur Muhammad Akhtar. Une copie a été également envoyée à son secrétariat. Les deux documents ont été préalablement approuvés par mon directeur de stage, monsieur Michel Laurendeau. Les livrables effectués sont :

- Un document Word intégré comprenant:
  - ✓ Le profil du programme
  - ✓ Le modèle logique
  - ✓ Le plan de mesure continue du rendement
  - ✓ Le plan d'évaluation du programme
  - ✓ La stratégie de communication de l'information
  - ✓ L'analyse et la gestion des risques
- Une présentation PowerPoint destinée aux employés présentant le CGRR

## 6. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Le mandat s'est déroulé du 09 septembre au 31 décembre 2010 dans les locaux du ministère des transports du Canada situés sur la rue Sparks à Ottawa. Sa réalisation s'est faite en collaboration avec Frank Ritchie, Conseiller en politiques à la division de la Sécurité maritime. Monsieur Ritchie, qui est un avocat chevronné en matière de réglementation, a agi en tant que coach pour l'étudiante stagiaire que j'ai été. Sa collaboration a constitué une valeur ajoutée à mon intégration et à mon travail au sein du ministère. Son apport a été très utile surtout pour les consultations auprès des intervenants du réseau des transports maritimes du Canada.

Monsieur Muhammad Akhtar, quant à lui, a assuré la supervision de la stagiaire dans le milieu de travail. Des communications périodiques ont eu lieu entre ce dernier et monsieur Michel Laurendeau pour le suivi du projet. Celui-ci a assuré la supervision académique de la stagiaire tel que stipulé dans le tableau des rôles et responsabilités ci-dessus. Les parties impliquées dans la réalisation du mandat ont respecté fidèlement les obligations prévues dans le document sur la procédure relative au stage et au travail dirigé.

[http://www.enap.ca/enap/docs/Portail\\_etudiant/Stages/Vous\\_etes\\_etudiant/405-ProcEDURE\\_relative\\_au\\_stage\\_et\\_au\\_travail\\_dirige.pdf](http://www.enap.ca/enap/docs/Portail_etudiant/Stages/Vous_etes_etudiant/405-ProcEDURE_relative_au_stage_et_au_travail_dirige.pdf)



## 6.1 Tableau des rôles et responsabilités

<p><b><u>Fournisseur de services</u></b></p> <p><b>Danielle Carole Ossia</b> Stagiaire ENAP</p>	<p>205, rue Victor-Beaudry Gatineau (Québec) J9H - 7K4</p> <p>Téléphone : (819) 684-9128 Courriel : <a href="mailto:ossia_dan@hotmail.com">ossia_dan@hotmail.com</a></p>
<p><b><u>Mandataire</u></b></p> <p><b>Monsieur Muhammad Akhtar</b> Gestionnaire Conformité, application et appels Transports Canada</p>	<p>Services de la réglementation et de l'assurance qualité Transports Canada Place de Ville (AMXS), 11<sup>ième</sup> Étage, 330 rue Sparks, Ottawa (Ontario) K1A - 0N8</p> <p>Téléphone : (613) 998-0607 Télécopieur : (613) 991-5670</p> <p>Courriel : <a href="mailto:muhmd.akhtar@tc.gc.ca">muhmd.akhtar@tc.gc.ca</a></p>
<p><b><u>Coach - collaborateur</u></b></p> <p><b>Monsieur Frank Ritchie</b> Conseiller en politiques, Sécurité maritime Conformité, application et appels Transports Canada</p>	<p>Services de réglementation et de l'assurance qualité Transports Canada Place de Ville (AMXS), 11<sup>ième</sup> Étage, 330 rue Sparks, Ottawa (Ontario) K1A - 0N8</p> <p>Téléphone : (613) 949-4643 Courriel : <a href="mailto:frank.ritchie@tc.gc.ca">frank.ritchie@tc.gc.ca</a></p>
<p><b><u>Professeur conseiller</u></b></p> <p><b>Monsieur Michel Laurendeau,</b> Professeur – ENAP</p>	<p>ENAP-Gatineau 283, boulevard Alexandre-Taché Gatineau, (Québec) J9A - 1L8</p> <p>Téléphone : (613) 833-2660 Courriel : <a href="mailto:ML_enap@sympatico.ca">ML_enap@sympatico.ca</a></p>





## 7. QUELQUES ENJEUX

Le principal défi pour l'équipe de la section conformité application et appels sera de s'assurer de la triangulation des sources et des méthodes d'enquête. En effet, la contre-vérification des données recueillies sur un même sujet peut s'avérer laborieuse. Pour examiner un problème à fond, il faut recueillir des informations à plus d'une source, en employant plus d'une méthode ou d'outil d'enquête.

Il va falloir valider les informations entre les équipes de tous les partenaires. Le degré de sensibilisation et de compréhension des résultats d'une étude dépend du degré de participation. Il serait donc important d'impliquer toutes les parties non seulement à l'étape de la collecte d'informations mais aussi lors de l'analyse, de l'interprétation, de la réflexion et de l'appréciation des résultats obtenus par le programme.

Dans un tout autre ordre d'idées, le programme est destiné à dispenser des services à des individus, il faut dès lors songer aux modalités concernant le respect de la vie privée. Toutes les données collectées qui concernent des individus seront réunies et traitées de manière à en retirer tout élément qui permettrait d'identifier les personnes concernées, afin de protéger la vie privée des personnes qui reçoivent des services dans le cadre du programme.

Nous tenons à mentionner qu'il serait judicieux de valider toutes les analyses subséquentes par une contre-expertise. Il faudrait procéder, entre autres, par un examen par les pairs. Cet examen permettra de recueillir de la rétroaction auprès des collègues qui n'ont pas participé directement à l'étude. Ceci a permis de faire ressortir des aspects importants susceptibles d'avoir été négligés pendant mon analyse. Cette mesure permettra également de préserver la crédibilité et par la même occasion de hausser le degré de confiance des membres de l'équipe.

Pour terminer, il serait aussi intéressant d'effectuer un peu de «benchmarking» au cours de la collecte de données. Nous pourrions indiquer si des programmes similaires existent dans d'autres pays dans le monde, par exemple. Nous pourrions, entre autres, comparer ce qui se fait au Canada par rapport à ce qui existe dans les autres pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). Nous pourrions aussi situer la place du Canada par rapport à tout ce qui a trait aux mesures visant à assurer la conformité dans le secteur maritime à travers le monde.





## 8. PRÉOCCUPATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 8.1 Programme coercitif

Une des spécificités du programme Conformité, application et appels réside dans le fait que le programme ne donne droit à aucun crédit, ni à aucune contribution. Sous sa forme actuelle, ce programme est très coercitif. D'une part, une mauvaise action entraîne une punition. D'autre part, toutes bonnes actions ne sont ni encouragées, ni récompensées.

A mon avis, il serait intéressant d'introduire des mesures incitatives, surtout lorsqu'on veut s'attaquer à un changement de comportement pour lutter contre la pollution. Le fait d'appliquer les notions de renforcement comportemental va encourager la participation à l'application de la conformité. Ceci permettrait d'accroître le taux d'observation de la loi par les divers intervenants de l'industrie des transports maritimes.

Nous pensons que le ministère pourrait adopter une approche stratégique mixte. Ce type d'approche peut consister à prendre des mesures incitatives pour récompenser les actions qui représentent le comportement souhaité, tout en continuant à prendre des mesures de dissuasion pour éliminer les comportements contrevenants (Comme par exemple la modernisation d'équipements anti-pollution dans les navires versus le non respect des clauses de certificat de compétence)

En effet, de nombreuses recherches ont démontré que cette formule peut s'avérer plus efficace. Le fait de récompenser l'adoption de comportements appropriés peut motiver et encourager l'industrie maritime à participer aux activités liées à la conformité. Nous pensons qu'il serait rentable de s'inspirer de ce qui se fait dans l'industrie de l'automobile. Il faut introduire des actions en aval et en amont. Par exemple : on pourrait offrir des contributions aux constructeurs de bateaux écologiques et des crédits d'impôt pour les acheteurs de ces bateaux écologiques.

### 8.2 Partage de ressources inéquitables

Au cours de notre analyse, nous avons noté qu'il existe quelques inégalités en ce qui a trait aux initiatives environnementales. Nous avons dénombré quatre initiatives destinées au transport routier à savoir : le programme ÉcoMOBILITÉ, écoTECHNOLOGIE pour véhicules, le programme de consommation de carburant, le programme « Sur la route du



transport durable » et le Programme de démonstration en transport urbain. Donc, il y a 4 initiatives destinées au transport routier versus une pour le transport maritime. Est-ce volontaire de la part du ministère?

Parmi les initiatives environnementales du ministère des transports, il existe un programme nommé écoMARCHANDISES. Ce programme vise à accroître l'acceptation de technologies et pratiques permettant de réduire la consommation de carburant, les principaux contaminants atmosphériques et les émissions de gaz à effet de serre.

Le programme écoMARCHANDISES représente un excellent acquis et un bon début pour la préservation de l'écosystème marin. Cependant, je reste convaincue que le ministère pourrait offrir plus pour l'industrie maritime. Au vu cette inégalité du partage de ressources, la division de la sécurité maritime pourrait facilement obtenir des fonds supplémentaires pour offrir de nouveaux programmes.





## 9. ACCOMPLISSEMENTS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS

Ce stage constitue une étape forte enrichissante pour mon cursus universitaire. Ce fut un bel exercice d'apprentissage car il m'a permis de lier les aspects théoriques vus pendant les cours avec la réalité sur le terrain. Ce stage a été une belle occasion pour moi car il m'a permis de concevoir et de voir se matérialiser un cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats. Dans cette section, je vais vous présenter mes réalisations, mes attentes professionnelles ainsi que personnelles avant et après le stage.

### 9.1 Intégration des connaissances acquises pendant le cursus universitaire

Au cours de ma formation à l'ÉNAP, je n'ai pas pris conscience de l'interconnexion entre les différents cours de ma scolarité. À l'époque chaque cours contenait des matières isolées. Ce stage m'a permis de prendre conscience du lien étroit qui existait entre les sujets variés. En effet, j'ai réussi mon entretien d'embauche grâce en grandes parties aux connaissances acquises pendant le cours sur l'économie des secteurs publics.

Mon stage consistait à réaliser un cadre de gestion et de responsabilisation axés sur des résultats. C'est un aspect qui est lié à l'évaluation des programmes. Cependant, j'ai eu recours aux connaissances liées à la gestion des résultats, à la gestion des risques, aux tableaux de bord, aux méthodes de recherche et d'analyse, ainsi qu'aux compétences en statistiques pour réaliser le mandat de mon stage. Je me suis également servi de mes habilités en développement de politiques publiques. De plus, dans le cadre de mes fonctions, mes connaissances en technologie de l'information m'ont été aussi fortes utiles.

Suite à mon stage, je vois mon cursus à l'ÉNAP non plus comme des matières isolées mais comme un tout. Tout se tient. Les cours optionnels et les cours libres que j'ai pris représentent des valeurs ajoutées à mes connaissances en évaluation de programmes ainsi qu'à mes compétences personnelles.

### 9.2 Application des outils et des méthodes

Ce stage m'a permis de mettre en application les outils et les méthodes d'analyse utilisés en évaluation du programme. Il m'a permis de voir naître un cadre d'évaluation. J'ai



eu l'opportunité de formuler les questions auxquelles l'évaluation devra répondre. J'ai mis en place la stratégie de surveillance grâce à une liste exhaustive des indicateurs du programme.

### **9.3 Perfectionnement des compétences**

Le stage m'a permis de mettre en pratique mes capacités professionnelles. Il m'a également permis d'acquérir et de perfectionner mes capacités d'analyse dans le domaine de l'évaluation. Ce stage m'a permis de mieux appréhender, accepter et gérer certains aspects, mieux encore certaines réalités du monde professionnel en administration publique.

Le stage m'a aussi permis de peaufiner mes habiletés interpersonnelles à travers la participation et la collaboration avec les membres de la section et de la division de la sécurité maritime de Transport Canada. J'ai eu l'occasion de partager et d'accroître mes connaissances au sein d'une équipe dynamique, compétente et diversifiée, dans un climat socio professionnel stimulant.

J'ai apprécié travailler avec mon gestionnaire qui possédait une vaste expérience en sécurité maritime et de solides bases en gestion au gouvernement fédéral. J'ai notamment apprécié son ouverture d'esprit, sa convivialité et l'abord facile dont il a fait preuve. Ceci a grandement facilité nos échanges et la collaboration mutuelle.

J'ai aussi grandement bénéficié et apprécié la richesse et la variété du capital compétence à ma disposition. Entre autres, j'ai bénéficié de la disponibilité, de l'expérience et de l'encadrement professionnel de la part de mon directeur de stage, de mon responsable de stage, de mon coach ainsi que des employés de la section au complet. Ceci a réellement favorisé l'accomplissement de mon mandat.

### **9.4 Résumé des mes réalisations**

Au cours du mandat de mon stage, je suis fière de mentionner que j'ai eu l'opportunité et le privilège de :

- ✓ M'occuper de la conception du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du programme conformité et application. Cet objectif a été atteint avec succès. Le cadre développé a été soumis à la direction d'évaluation pour la suite des consultations aux les employés du ministère.



- ✓ Coordonner la gestion des cas du tribunal d'appel des transports du Canada (TATC). Trois semaines après mon intégration dans la section sécurité maritime, la personne qui a été désignée comme mon mentor, a reçu une offre professionnelle dans un autre département; par conséquent il a dû quitter la section. Suite à ce départ, le gestionnaire m'a confié la gestion des cas de litiges et de recours déposés au TATC. Je devais collaborer avec la greffière du tribunal pour proposer des dates d'audience, coordonner le tout avec les avocats du ministère des transports Canada et ceux des parties adverses.
- ✓ J'ai surtout travaillé avec un avocat chevronné qui a agi à titre de mentor. Sous la supervision de Frank Ritchie, je m'occupais de préparer la divulgation de la preuve, de répondre à toutes les questions et interrogations des différents intervenants sur les processus et procédures liés au TATC. Aux cours de cette expérience, je me suis rendue compte que le ministère ne possédait pas de statistiques sur le nombre et le statut des cas qui ont été présentés au tribunal des Transports Canada. Ainsi, j'ai élaboré une base de données et j'ai conçu des feuilles de statistiques auxquelles le ministère pourra se référer en temps réel pour obtenir ces données.
- ✓ Par la suite mon gestionnaire m'a demandé de concevoir un outil similaire pour toutes les demandes adressées aux BETMM. J'ai conçu des feuilles de statistiques avec des logiciels Excel grâce à l'option des rapports de tableau dynamique croisé. Désormais, le ministère a accès à des statistiques fiables en temps réel.
- ✓ J'ai eu l'opportunité d'écrire une procédure et une politique dans le cadre de la nouvelle réforme. J'ai écrit des notes de briefing et des autorisations pour le directeur. J'ai constaté que la direction dans la quelle je travaillais était très réglementée. Toute action et information devrait se référer à un article ou une section de la loi. Ce stage m'a permis de développer des aptitudes en matières judiciaires et d'acquérir des connaissances en droit dont je ne disposais pas au début.
- ✓ Avant mon stage je me voyais comme soit analyste en informatique soit analyste en évaluation de programmes. J'avais du mal à imaginer qu'on puisse utiliser ces deux types de connaissances dans mes fonctions professionnelles. Grace à ce stage, j'ai vu qu'il était possible d'intégrer mes connaissances en informatique et en administration.



---

Désormais, je ne les perçois plus comme des compétences antagonistes, mais plutôt comme des compétences complémentaires.

- ✓ Mentionnons aussi que je me suis aussi servie de mes habilités en développement de politiques publiques. En effet, j'ai eu l'opportunité d'élaborer une politique et une procédure sur l'admissibilité des témoignages écrits en cas d'impossibilité de comparution d'un témoin devant le Tribunal d'Appel de Transports du Canada.
  
- ✓ Un des aspects de mon stage consistait à l'élaboration des politiques et procédure de l'organisation maritime internationale (IMO). Au cours de mon stage, je n'ai pas eu l'opportunité de travailler sur des tâches se rapportant à cet aspect. La section dans laquelle je travaillais n'a pas reçu de requêtes au cours de l'automne provenant de cette organisation.





## CONCLUSION

Nous vivons dans un monde où les peuples demandent et exigent des comptes au gouvernement qu'ils ont élu. Ainsi, les principes régissant la bonne gouvernance sont devenus une norme internationale. En matière de bonne gouvernance, les connaissances transmises par l'École Nationale d'administration publique classent les diplômés de l'institution parmi les pionniers en ce qui concerne la reddition des comptes auprès des citoyens. Je suis heureuse de compter parmi ce nombre dorénavant.

Le travail que j'ai réalisé au cours de mon stage est une preuve incontestable de la maîtrise de mes connaissances et de mes apprentissages. Ce travail répondait aux exigences académiques dont monsieur Michel Laurendeau, mon directeur de stage, s'est fait le porte parole. Le travail a plu également au gestionnaire monsieur Muhammad Akhtar le principal représentant de l'organisation d'accueil. Sur le plan du transfert de connaissances, je dirai, alors, sans hésitation «mission accomplie».

Le stage est avant tout un travail d'intégration des connaissances acquises pendant mon parcours universitaire. Ce stage m'a donné une vision différente des cours que j'ai suivis. Suite à mon stage, je vois mon cursus à l'École Nationale d'administration publique non plus comme des matières isolées, mais plutôt comme un tout. Tout se tient. Alors, je dirai sans hésitation que le stage a accompli sa mission au niveau de l'intégration des connaissances.

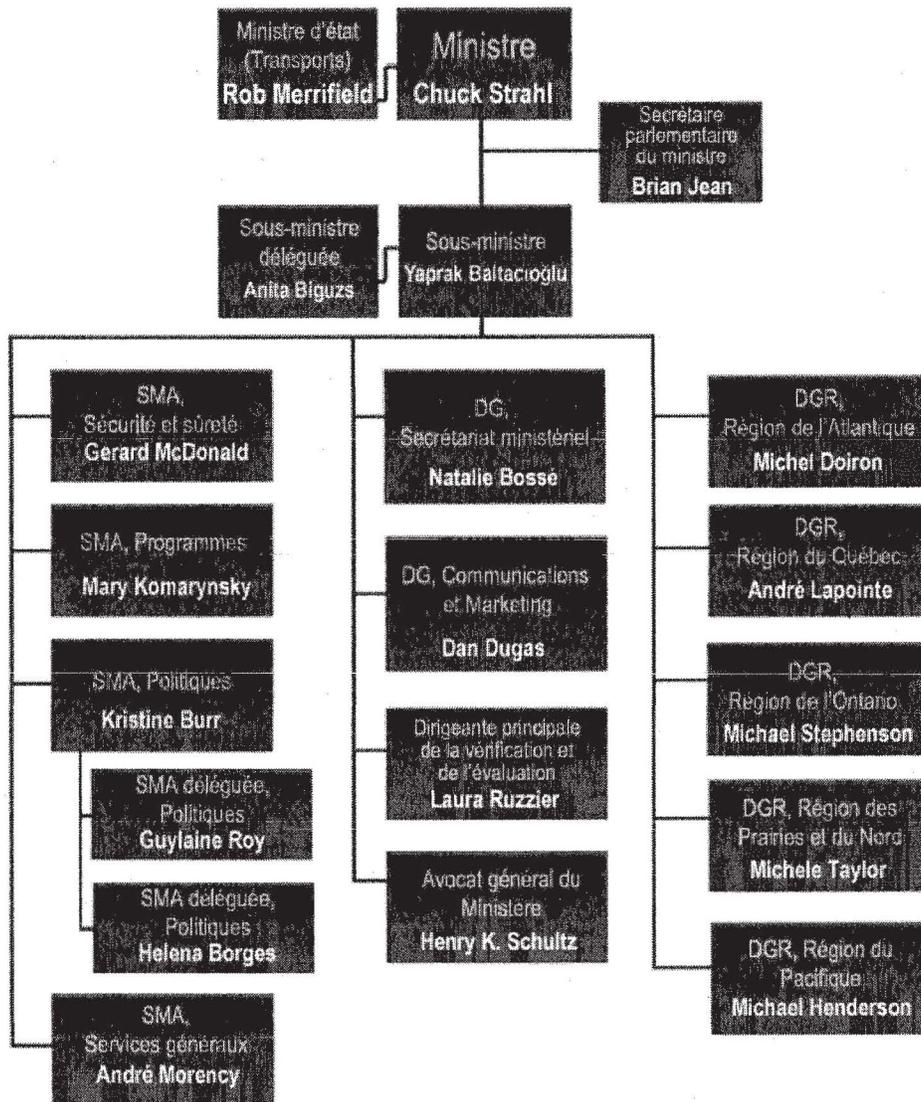
Ce stage constitue une étape forte enrichissante pour mon cursus universitaire. Ce fut un bel exercice d'apprentissage. Il m'a permis de mettre en pratique les outils et les méthodes d'analyse. Il m'a également permis d'acquérir et de perfectionner mes capacités professionnelles. Il m'a aussi permis de lier les aspects théoriques vus pendant le cours avec la réalité sur le terrain. En conséquence, je dirai aussi que la «mission a été accomplie» sur ce plan du vécu et sur le plan de l'acquisition des apprentissages.

Je ne peux passer sous silence le fait qu'avant mon stage, je me voyais comme soit analyste en informatique, soit analyste en évaluation de programmes. J'avais du mal à imaginer qu'on puisse utiliser ces deux types de connaissances dans une position de travail à la fonction publique fédérale. Suite à cette expérience, je ne perçois plus comme ces compétences antagonistes, mais plutôt comme des compétences complémentaires. Je suis convaincue que cette prise de conscience va me conduire vers de nouvelles possibilités.





# Annexe 1



Annexe 2

**Direction de la Sécurité maritime**

