



FONDS INTERNATIONAL
D'INDEMNISATION DE
1971 POUR LES DOMMAGES
DUS À LA POLLUTION PAR
LES HYDROCARBURES

ASSEMBLÉE
4ème session extraordinaire
Point 4 de l'ordre du jour

71FUND/A/ES.4/3
31 mars 1998

Original: ANGLAIS

MÉTHODES DE TRAVAIL DU SECRÉTARIAT

Note de l'Administrateur

Résumé: L'Administrateur a pris connaissance du rapport final soumis par les consultants engagés dans le cadre de l'examen des méthodes de travail du Secrétariat. L'Assemblée avait chargé l'Administrateur d'entreprendre cet examen afin de garantir que le Fonds de 1971 et le Fonds de 1992 seraient gérés de la façon la plus efficace et la plus rentable possible.

Mesures à prendre: Noter les renseignements fournis.

1 À sa 19ème session, l'Assemblée a chargé l'Administrateur de passer en revue les méthodes de travail du Secrétariat, peut-être avec l'aide d'un consultant extérieur, afin de garantir que le Fonds de 1971 et le Fonds de 1992 seront gérés de la façon la plus efficace et la plus rentable possible (document 71FUND/A.19/30, paragraphe 12.7).

2 À l'issue des délibérations de la 3ème session extraordinaire de l'Assemblée, l'Administrateur a fixé le mandat pour l'examen des méthodes de travail du Secrétariat comme suit:

Objectif d'ensemble: passer en revue la structure actuelle du Secrétariat, ses méthodes de travail et la répartition des tâches, compte tenu des besoins actuels et à venir des Fonds de 1971 et de 1992.

Cet examen devrait notamment permettre de faire le point des éléments suivants:

- 1 la structure du Secrétariat;
- 2 le système d'évaluation des demandes d'indemnisation, y compris le recours à des experts extérieurs et à des bureaux locaux de demandes d'indemnisation;
- 3 le système actuel de recours aux experts extérieurs chargés d'entreprendre des études spécifiques et d'apporter leur aide selon que de besoin;
- 4 le système de sélection des experts et du personnel des bureaux locaux de demandes d'indemnisation;
- 5 la mesure dans laquelle l'Administrateur devrait déléguer son autorité en matière de prise de décisions se rapportant à l'acceptation ou au rejet d'une demande d'indemnisation, aux questions financières ou à l'administration; et
- 6 les effectifs au sein du Secrétariat et la répartition des tâches.

3 À sa 20ème session, l'Assemblée a examiné un document élaboré par l'Administrateur (document 71FUND/A.20/12) dans lequel celui-ci présente le rapport intérimaire établi par les consultants qu'il avait engagés, à savoir la société ER Consultants de Manchester (Royaume-Uni) et la société Gestion Publique Conseil de Paris (France).

4 Le rapport final établi par les consultants est joint en annexe au présent document. Les consultants ont en outre établi un résumé de leurs recommandations, qui font l'objet du document 71FUND/A/ES.4/3/Add.1.

5 **Mesures que l'Assemblée est invitée à prendre**

L'Assemblée est invitée à noter les renseignements donnés dans le présent document.

* * *

ANNEXE



Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures

Examen des méthodes de travail

Mars 1998

GPC and ER Consultants
7th Floor, St James's Building
Oxford Street
Manchester
M1 6EJ

**Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages
dus à la pollution par les hydrocarbures**

Examen des méthodes de travail

Rapport

Table des matières

1. Préface
2. Introduction
3. Le processus de traitement des demandes d'indemnisation, l'utilisation des bureaux locaux de demandes d'indemnisation et le recours aux experts
4. La structure du Secrétariat
5. Recommandations sur les changements à apporter
6. Mise en oeuvre
7. Appendices

1. Préface

A sa 19ème session, l'Assemblée du Fonds de 1971 a chargé l'Administrateur de passer en revue les méthodes de travail du Secrétariat afin de garantir que le Fonds de 1971 et le Fonds de 1992 soient gérés de la façon la plus efficace et la plus rentable possible (document 71FUND/A.19/30, paragraphe 12.7).

L'Administrateur a proposé un mandat pour l'examen en question à la 3ème session extraordinaire de l'Assemblée (71FUND/A/ES.3.5). Il a été prié de le modifier compte tenu des délibérations de l'Assemblée, qui a défini le mandat comme suit :

Objectif d'ensemble : passer en revue la structure actuelle du Secrétariat, ses méthodes de travail et la répartition des tâches, compte tenu des besoins actuels et à venir des Fonds de 1971 et de 1992.

Cet examen devrait notamment permettre de faire le point des éléments suivants:

- 1 la structure du Secrétariat;
- 2 le système d'évaluation des demandes d'indemnisation, y compris le recours aux experts extérieurs et aux bureaux locaux de demandes d'indemnisation;
- 3 le système actuel de recours aux experts extérieurs chargés d'entreprendre des études spécifiques et d'apporter leur aide selon que de besoin;
- 4 le système de sélection des experts et du personnel des bureaux locaux des demandes d'indemnisation;
- 5 la mesure dans laquelle l'Administrateur devrait déléguer son autorité en matière de prise de décisions se rapportant à l'acceptation ou au refus d'une demande d'indemnisation, aux questions financières ou à l'administration; et
- 6 les effectifs au sein du Secrétariat et la répartition des tâches.

En raison de l'importance attachée par l'Assemblée à cet examen des méthodes de travail du Secrétariat et de questions connexes, il a été jugé important de faire en sorte que, dans le cadre de cette étude, il soit fait appel à des expériences aussi nombreuses que possible en gestion.

Par conséquent, deux organismes ont été chargés de cette tâche, l'un, ER Consultants, ayant son siège en Angleterre (Cambridge et Manchester), et l'autre, Gestion Publique Conseil, étant basée en France (Paris). Ce choix a non seulement permis de procéder à cet examen dans une perspective internationale, mais aussi de bénéficier d'expériences complémentaires plus

larges et ce, en de nombreux aspects, d'organismes publics et privés tant au Royaume-Uni qu'en France.

Les consultants ont effectué les travaux de base pour le présent rapport entre les mois de juillet et d'octobre 1997.

Pour mener à bien cette tâche, nous avons adopté une démarche qui a consisté à travailler en interaction et en collaboration avec le personnel des Fonds et autres organismes, non seulement pour nous permettre de saisir dans leur intégralité les questions en jeu, mais aussi pour que les propositions de changement formulées soient crédibles et respectées par les personnes les plus concernées.

On trouvera ci-après une liste des méthodes que nous avons adoptées:

- Entretiens semi-structurés avec les membres du personnel, les effectifs des bureaux locaux de demandes d'indemnisation, les experts, les consultants et autres intervenants, y compris les Présidents de l'Assemblée et du Comité exécutif, les délégués auprès de l'Assemblée, les conseillers juridiques et les commissaires aux comptes du Fonds. Ces entretiens ont eu pour objet de définir, dans un sens large, le but, les objectifs et les responsabilités des rôles de ces personnes ainsi que la façon dont chacune d'entre elles percevait les problèmes actuels du Secrétariat et leur résolution éventuelle. On trouvera aux annexes 6 et 7 une liste des personnes interrogées.
- L'utilisation de questionnaires que nous avons remplis avec les membres du personnel; ces questionnaires étaient destinés à mettre en évidence non seulement les tâches clés associées à chaque rôle mais aussi les contributions nécessaires pour permettre de mener à bien ces tâches, ainsi que les résultats obtenus en termes de besoins internes ou externes des clients.
- Une analyse à l'échelle de l'organisation des décisions prises au sein du Secrétariat et du niveau auquel ces décisions sont prises. Cette analyse a servi de base à un examen critique du processus de prise de décisions et de la délégation des pouvoirs au sein du Secrétariat.
- L'identification des principaux procédés en matière d'administration, de gestion et d'appui. Des techniques d'analyse de base des procédés gestionnaires ont été utilisées pour enregistrer, analyser et examiner d'un œil critique les méthodes clés du Secrétariat.
- L'observation des activités et des réunions ont servi de base à l'évaluation de leur objectif, du rôle des participants et des décisions clés qui ont été prises.
- Une évaluation détaillée du système de traitement des demandes d'indemnisation, y compris l'utilisation des experts extérieurs.
- Le champ de l'étude portait tant sur le personnel du Secrétariat que sur les consultants et experts extérieurs utilisés par le Secrétariat. Cela a servi de

base à l'évaluation, avec l'aide d'intervenants extérieurs, du recours à ces derniers de préférence à des experts techniques internes.

- La réalisation d'une étude et d'une analyse des documents internes relatifs aux systèmes et procédures internes et autres règles et règlements intérieurs.

Pendant toute la durée de nos travaux, de nombreuses personnes membres et non membres de l'organisation ont donné librement et généreusement de leur temps.

Nous sommes particulièrement reconnaissants au personnel du Secrétariat pour sa courtoisie et son aide permanentes. Nous l'avons beaucoup sollicité, ce en quoi il a répondu sans faillir malgré sa charge de travail journalière déjà considérable liée aux préparatifs des sessions d'octobre du Comité exécutif et de l'Assemblée.

Nous remercions toutes les personnes rencontrées de leurs réponses ouvertes et constructives. Nous espérons que cette organisation impressionnante pourra continuer de se développer.

2. Introduction

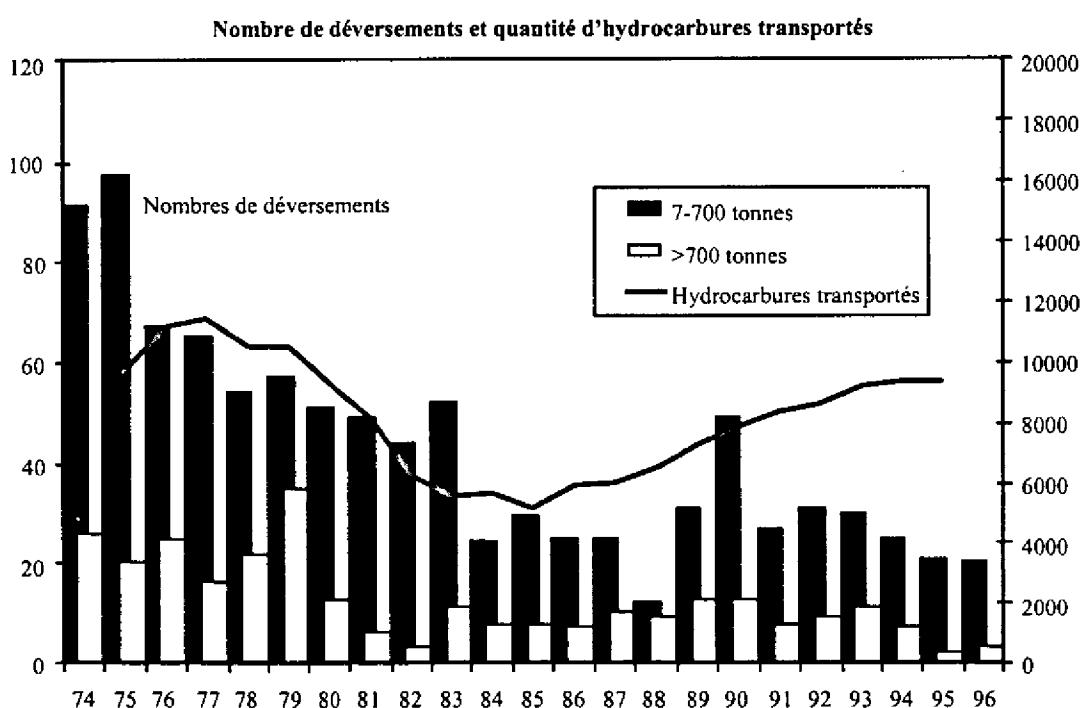
Depuis la création du Fonds, le milieu dans lequel celui-ci opère a beaucoup évolué.

Le nombre annuel moyen de déversements - qu'il s'agisse de gros ou de moyens déversements - a chuté de manière spectaculaire durant les années 1980 et 1990 et représente entre la moitié et les deux tiers du nombre de déversements constatés durant les années 1970. Cette tendance s'est confirmée en 1996.

Une comparaison du nombre de déversements ayant lieu chaque année avec la quantité d'hydrocarbures expédiés montre que la chute importante du nombre réel de déversements entre les années 1970 et 1980 est liée à une diminution considérable du volume d'hydrocarbures transportés, si bien que le rapport nombre de déversements/quantité d'hydrocarbures transportés est resté relativement stable pendant toute la période considérée.

Dans les années 1990 toutefois, ce rapport a diminué de manière constante, du fait de la faible incidence des déversements malgré une augmentation significative du volume des hydrocarbures transportés par mer. Cette tendance confirme la réduction du nombre des sinistres en termes réels.

Figure 1



SOURCE: ITOFF

Dans le même temps, le pourcentage de déversements à partir de navires-citernes relevant des Conventions s'est accru à mesure que les ratifications se sont multipliées. En 1978, le Fonds de 1971 comptait 14 Etats Membres; fin

1997, il en comptait 75. Trois Etats ont adhéré directement au Fonds de 1992.

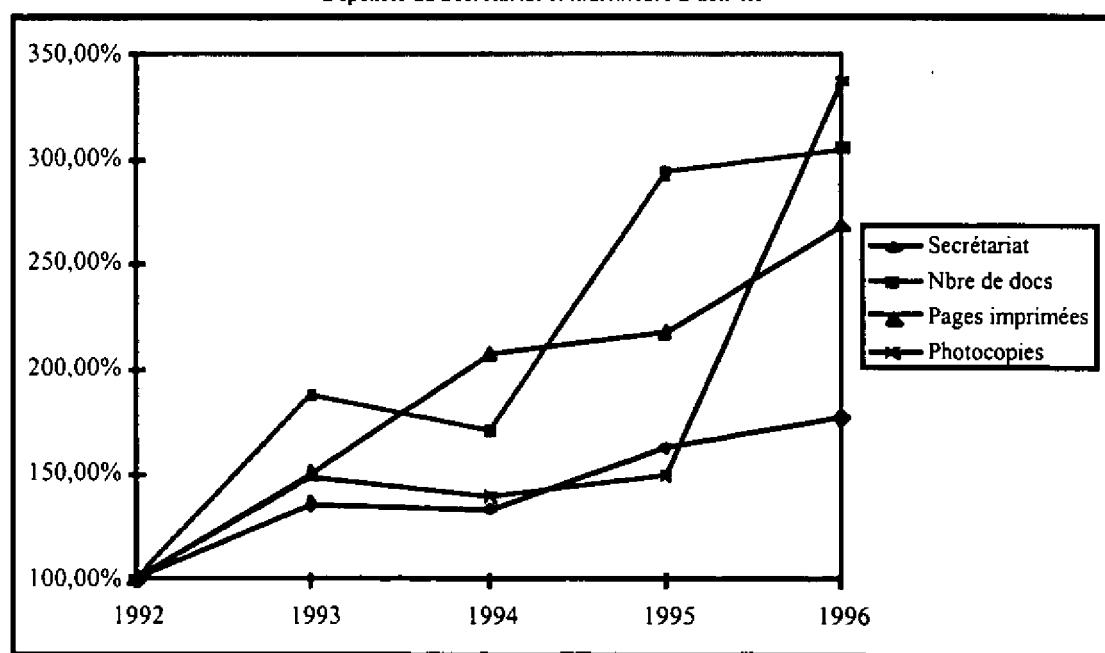
Parallèlement, les sinistres sont devenus plus chers et plus difficiles à traiter pour les Fonds. Le coût des demandes d'indemnisation s'accroît rapidement. D'après une étude récente (ITOPF), le coût moyen des demandes d'indemnisation adressées au Fonds s'est multiplié ces dernières années. Autrefois, le Fonds était essentiellement sollicité pour le remboursement de demandes relatives aux opérations de nettoyage. Ces dernières années, les demandes basées sur des pertes économiques ont pris de plus en plus de place. Ce type de demandes d'indemnisation concerne en général un nombre important de demandeurs individuels. Leur traitement est complexe et prend beaucoup de temps.

Dernièrement, on note également un certain nombre d'affaires qui n'ont pas encore été réglées du fait que le montant total des demandes d'indemnisation dépasse le montant total d'indemnisation disponible. C'est là une tendance qui préoccupe beaucoup les FIPOL (les tribunaux sont en effet saisis des affaires, situation qui nuit à la rapidité de l'indemnisation des demandeurs).

Le traitement des demandes s'est compliqué. En 1989, le Comité exécutif s'est réuni pendant deux jours et demi. En 1996, pendant 10 jours. En 1989, sept documents ont été distribués aux sessions du Comité exécutif; en 1996, il y en avait soixante-dix. En 1997, quatre-vingt huit documents ont été distribués et le Comité exécutif s'est réuni pendant 11 jours.

Figure 2

Dépenses du Secrétariat et indicateurs d'activité



SOURCE: Secrétariat du FIPOL

Les photocopies se sont multipliées. En 1992, 102 100 photocopies ont été effectuées contre 344 000 en 1996.

Ce ne sont là que quelques indicateurs de la charge de travail accrue du Secrétariat. Cette surcharge provient non seulement du traitement des demandes d'indemnisation, mais encore des sessions plus nombreuses de l'Assemblée et du Comité exécutif du fait de la complexité des sinistres et des autres questions examinées. Et celles-ci appellent des décisions de principe que l'Administrateur ne peut prendre seul.

Malgré cette intensification de la charge de travail, les dépenses de fonctionnement du Secrétariat du Fonds sont restées modestes. En 1991, les dépenses du Secrétariat représentaient 11% des paiements versés au titre des demandes d'indemnisation. En 1996, ce chiffre était de 5%. En 1991, pour chaque somme de £1 correspondant aux dépenses du Secrétariat, le Fonds payait £9,06 en indemnisation. En 1996, ce chiffre était de £20,10.

Cette situation générale a entraîné une surcharge de travail pour le Secrétariat, qui n'est guère susceptible de diminuer dans les années à venir étant donné la multiplication du nombre d'Etats ayant ratifié la Convention de 1992 et, ultérieurement peut-être, l'entrée en vigueur de la Convention SNPD.

Nous avons eu de très nombreux entretiens et discussions avec bon nombre de parties intéressées. De l'avis de toutes les personnes interrogées, on se trouve manifestement à un point critique. Il faut prendre des décisions pour faire en sorte que le Secrétariat puisse à l'avenir continuer de s'acquitter de ses fonctions en manifestant le même degré d'excellence.

Le défi que le Secrétariat devra relever dans les années à venir consistera à être à la hauteur de son objectif, qui est de verser les sommes dues rapidement et équitablement. Pour ce faire, il lui faudra réagir rapidement en cas de sinistre, comme le veulent les Etats Membres; le Fonds devra représenter un bon rapport qualité/prix et les demandeurs devront recevoir un traitement identique partout dans le monde. Il conviendra de trouver le juste équilibre entre ces trois objectifs dans un contexte de plus en plus difficile.

D'après nous, la question clé à laquelle le Secrétariat est confronté peut se résumer de la manière suivante: un Secrétariat très réduit a été créé pour administrer une petite organisation internationale. Ce Secrétariat doit désormais évoluer et se transformer pour être à même de s'attaquer à des problèmes complexes et d'assumer une charge de travail accrue. En 1978, l'Assemblée avait décidé que le Secrétariat du Fonds devrait être aussi réduit que possible et que l'on ferait appel à des consultants extérieurs pour des tâches spécifiques. **Mais en 1998 qu'entend-on réellement par la notion d'un Secrétariat "réduit" ?**

Pour répondre à cette question, nous procéderons en trois étapes.

Nous examinerons, dans la Section Trois, la politique générale du Fonds eu égard à l'utilisation des experts, aux bureaux locaux de demandes d'indemnisation et à la procédure de traitement des demandes d'indemnisation.

La Section Quatre sera consacrée aux problèmes rencontrés actuellement au sein de la structure actuelle du Secrétariat.

La Section Cinq renferme nos recommandations sur les changements à apporter.

3. Le processus de traitement des demandes d'indemnisation, l'utilisation des bureaux locaux de demandes d'indemnisation et le recours aux experts extérieurs

3.1 Les experts extérieurs

Le Fonds a la plupart du temps recours à des experts extérieurs. Ceux-ci donnent des conseils techniques sur les opérations de nettoyage et l'évaluation des demandes d'indemnisation adressées au titre de dommages par pollution dus à un déversement. De l'avis de toutes les personnes interrogées, le Fonds ne devrait pas employer d'experts internes. Le système actuel est plus souple et coûte moins cher que le maintien d'une équipe complète d'experts internes qui pourraient être sous-utilisés.

On trouvera à la section 3.2 une description du rôle des experts recrutés pour administrer les bureaux locaux de demandes d'indemnisation.

Le Comité exécutif du Fonds a également exprimé le même avis à sa session du 16 septembre 1996, lorsqu'il a examiné un document sur l'utilisation de services d'experts par le Fonds de 1971, qui faisait sienne la déclaration suivante:

“Le Fonds de 1971 a décidé très tôt qu'il ne serait pas économique de recruter des experts techniques comme fonctionnaires du Secrétariat (...). Il n'est possible de déterminer la nature des conseils nécessaires qu'après la survenance d'un sinistre, voire souvent d'un type de dommage particulier à des demandeurs potentiels. Dans bien des domaines, très rares sont les experts qui ont l'expérience appropriée.”

Toutefois, de l'avis général des personnes interrogées, la contribution des experts extérieurs pourrait être grandement améliorée s'il existait, au sein du Fonds, certaines compétences techniques.

3.1.1 Un pool de compétences techniques peu développé...

Les experts du Fonds représentent un pool de compétences techniques peu développé. On trouvera dans une annexe au document 71FUND/EXC.50/15 (16.09.96) une liste des experts (autres que les juristes) employés par le Fonds au cours de ces dernières années.

Les domaines de compétence des experts employés par le Fonds sont les suivants:

- Navigation
- Assistance
- Industrie de la pêche
- Tourisme

- Opérations de nettoyage
- Impact sur l'environnement des déversements d'hydrocarbures
- Evaluation générale des demandes d'indemnisation et coordination des travaux des experts

La plus grande partie de ces experts sont basés au Royaume-Uni, mais des experts français, japonais, italiens et coréens sont régulièrement engagés. On a eu recours à des experts allemands, canadiens, espagnols et suédois pour traiter de sinistres particuliers.

3.1.2 ...Une situation que peuvent expliquer de très bonnes raisons...

3.1.2.1 Les FIPOL sont situés à Londres, comme l'OMI. Pour des raisons historiques, Londres reste un centre d'expertise dans les affaires maritimes sans égal dans aucune autre ville du monde. C'est certainement la raison pour laquelle elle a été choisie comme siège de l'OMI, d'INMARSAT et des FIPOL. Les Fonds se trouvant à Londres, il est relativement normal qu'ils aient recours à des experts basés au Royaume-Uni, connus pour leur qualité et leur fiabilité, qui parlent une langue devenue la langue internationale de la mer.

3.1.2.2 Au fil des ans, les FIPOL ont étroitement coopéré avec l'assureur-responsabilité civile des propriétaires de navires, les Clubs P & I, dans le cadre de leurs procédures de règlement des demandes d'indemnisation, conformément au Mémorandum d'accord signé en 1980 par l'International Group of P & I Clubs et le Fonds de 1971. Le Secrétariat des Fonds n'a pas les capacités lui permettant de maintenir un réseau international d'agents qui soient en mesure d'être sur le site d'un déversement dans les plus brefs délais et de mettre en évidence les experts requis. L'aide des Clubs P & I en ce domaine est, par conséquent, précieuse.

Les experts autres que ceux de l'ITOPF (voir ci-dessous) sont généralement réputés chers (à la fois pour les Clubs et pour le Fonds) parce qu'il s'agit souvent des meilleurs experts sur le marché et d'une denrée rare. Il est toutefois manifestement avantageux pour les deux parties d'utiliser conjointement les mêmes experts, à condition qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt potentiel qui puisse naître d'une affaire spécifique. Le recrutement, par les Clubs P & I et le Fonds, d'experts différents qui les conseilleraient sur la même affaire irait en outre à l'encontre du but recherché.

3.1.2.3 Les FIPOL et les Clubs P & I comptent considérablement sur les experts de l'ITOPF, composés essentiellement de spécialistes de la biologie marine, de chimistes et d'ingénieurs du génie civil. Ces experts apportent conseils et assistance techniques aux responsables des opérations de nettoyage. Ils procèdent également à une évaluation technique du bien-fondé des demandes d'indemnisation au titre des mesures de nettoyage et des dommages causés par un déversement. Il est très utile de recourir aux services des experts de l'ITOPF étant donné qu'ils occupent une position de chefs de file dans ce domaine et n'occasionnent en général pas de frais pour les FIPOL. L'ITOPF est une organisation à but non lucratif financée par les cotisations perçues

auprès des propriétaires de navires-citernes du monde entier. Les Fonds ont également grand avantage à avoir recours au même groupe d'experts dans toutes les parties du monde de manière à obtenir des conseils techniques uniformes et homogènes. Nous estimons qu'il ne serait pas sage que les Fonds établissent un centre spécialisé d'experts semblable à celui de l'ITOPF.

- 3.1.2.4** L'un des aspects essentiels dont il convient de tenir compte lors de la sélection des experts est que non seulement ils doivent être compétents dans leur propre domaine technique, mais ils doivent aussi connaître le système d'indemnisation établi par les Conventions et les critères de recevabilité des demandes d'indemnisation. Il est également essentiel que les experts aient une grande connaissance de la politique générale des Fonds de manière à garantir une évaluation homogène des demandes d'indemnisation.

3.1.3 ...mais qui commence néanmoins à poser problème...

Le nombre des Etats Membres s'accroissant, les Fonds apparaissent trop dépendants d'un petit groupe d'experts dont bon nombre sont basés au Royaume-Uni et avec lesquels on ne met peut-être pas suffisamment l'accent sur des aspects nationaux spécifiques, étant donné que la plupart de ces experts ne parlent aucune autre langue que l'anglais.

Un certain nombre de personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus estiment que le Secrétariat du Fonds devra employer plus d'experts nationaux/régionaux qu'il ne le fait actuellement. On a reconnu que l'utilisation de ces services d'experts devrait faire l'objet d'une surveillance attentive, pour des raisons d'égalité de traitement. Les experts nationaux/régionaux pourraient apporter des connaissances précieuses en matière de coutumes et pratiques locales. Par ailleurs, d'autres estiment que des experts locaux/régionaux sont plus susceptibles d'être l'objet de pressions locales. On a aussi craind qu'ils ne puissent pas avoir une idée précise du mode de fonctionnement des FIPOL, ni d'expérience antérieure de la gestion d'un sinistre par les Fonds.

3.1.4 ...parmi les autres problèmes mis en évidence par les personnes interrogées...

L'avis selon lequel les Fonds devraient gérer activement leurs experts, des honoraires à la négociation des contrats en passant par le contrôle continu de leurs prestations et les processus d'examen, a reçu un large appui parmi les personnes interrogées.

Les personnes interrogées seraient heureuses que les honoraires et les conditions de contrat soient davantage discutées au moment où les experts sont engagés. Bien que les questions de "confiance" et de "réputation" aient été des garanties suffisantes pour le Fonds par le passé, nombreuses sont les personnes pour lesquelles ces aspects pourraient être renforcés dans le cadre d'une procédure supplémentaire et plus formelle.

La plupart des fonctionnaires des Fonds sont de formation juridique ou financière. Aucun n'a de formation scientifique. De l'avis général, la présence, au sein du Secrétariat, d'une personne dotée d'une formation technique améliorerait grandement les procédures de sélection des experts appropriés, leur coordination et leur évaluation technique. Cette personne devrait également avoir les compétences nécessaires pour présenter la stratégie qui permettra de traiter les problèmes techniques naissants.

3.1.5 ...mais aussi par les délégués à Londres en liaison avec les sessions d'octobre 1997 de l'Assemblée et du Comité exécutif.

Au cours des débats qui se sont tenus au sein de l'Assemblée, les points ci-après ont été mentionnés:

- la nécessité d'introduire un code de conduite à l'intention des experts;
- l'établissement d'une liste d'experts reconnus dans tous les Etats Membres;
- les critères appliqués lors de la sélection des experts;
- le besoin de compétences techniques plus nombreuses au sein du Secrétariat;
- les critères de recevabilité des demandes d'indemnisation devraient être examinés périodiquement;
- un manuel sur l'"évaluation des dommages" devrait être publié.

3.1.6 "Experts mondiaux" et "Partenaires régionaux". Equipes chargées d'administrer les affaires.

Nous avons vu que les Fonds avaient de bonnes raisons d'engager des experts en association avec les Clubs P & I, auprès de l'ITOPF et d'autres organismes, mais qu'une pression de plus en plus grande s'exerçait pour que davantage d'experts nationaux/régionaux soient employés.

Nous estimons qu'il convient d'établir une distinction entre le recours aux experts chargés de mettre en place et d'administrer un bureau local de demandes d'indemnisation et l'utilisation des experts chargés de dispenser conseils et appui eu égard à l'évaluation des demandes d'indemnisation.

Nous pensons que la mise en place et le fonctionnement réussi d'un bureau local de demandes d'indemnisation seraient grandement améliorés si l'administrateur du bureau local était un ressortissant du pays concerné ou parlait couramment l'une des langues principales de ce pays.

A notre avis, les experts qui dispensent des conseils sur la recevabilité des demandes d'indemnisation ne doivent pas nécessairement répondre aux mêmes critères. Il importe en effet que les Fonds maintiennent une équipe d'experts engagés uniquement sur la base de leurs compétences de manière à garantir l'application de normes communes partout dans le monde. Ils peuvent avoir besoin de l'appui d'excellents interprètes mais ils devraient avoir une base internationale et être disponibles pour apporter leur aide en cas de tout sinistre survenant dans le monde.

En conséquence, eu égard à la sélection des administrateurs potentiels des bureaux locaux de demandes d'indemnisation, nous proposerions l'identification d'un certain nombre de "Partenaires régionaux". Ces "Partenaires régionaux" seraient choisis sur un registre d'individus ou d'organismes compétents sélectionnés par le Fonds sur chaque continent/dans chaque région du monde. Ils seront formés afin de se familiariser avec les rouages et les méthodes de travail du Fonds et d'acquérir de l'expérience en la matière, en contrepartie d'une rémunération symbolique garantissant leur disponibilité future. Si un sinistre survenait dans leur zone, ils pourraient alors être nommés pour mettre en place le bureau local de demandes d'indemnisation.

En cas de sinistre, le Fonds devrait être en mesure de fonctionner par l'intermédiaire d'une organisation mère centrée autour d'**Equipes chargées des affaires**, dotées de responsabilités régionales (par exemple, Europe occidentale, Europe orientale, Amérique du Sud, Afrique, Asie du Sud-Est, Asie du Sud, Corée, Japon,...). Une telle équipe aurait pour avantage d'être immédiatement composée de personnes connaissant le Fonds et ses procédures ainsi que la région dans laquelle elle oeuvrerait.

3.1.7 Quelques avis sur la façon de gérer les relations du Fonds avec les experts.

Trois caractéristiques nous apparaissent essentielles si l'on veut que les relations entre une organisation et ses experts extérieurs soient gérées le plus efficacement possible:

- 1 Une entente sur le but de la relation et la compréhension de celui-ci.
- 2 Un degré élevé de gestion par le Fonds.
- 3 Un degré élevé de confiance entre le Fonds et les experts à tous les niveaux, associé à une planification conjointe, une coordination, une surveillance continue et un examen efficaces des activités.

Ces trois caractéristiques communes essentielles peuvent être scindées en sept **critères de réussite**.

Critères	Description
1. Cadres supérieurs (Administrateur, Chefs de service, Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation)	<ul style="list-style-type: none"> § Les cadres supérieurs apportent engagement et appui. § Ils expriment la vision, les valeurs et le cadre dans lesquels les experts travaillent. § Cadres supérieurs "sur le terrain", fournissant un appui aux responsables de la mise en oeuvre et résolvant les principaux problèmes rapidement et avec détermination.
2. Collaboration à long terme	<ul style="list-style-type: none"> § L'engagement doit être à long terme afin de mettre à profit les expériences communes et de garantir une relation de confiance.
3. Objectifs, résultats et mesures clairement définis	<ul style="list-style-type: none"> § Des objectifs réalistes et des résultats mesurables doivent être fixés au début de la relation.
4. Stratégie de communication efficace et gestion des communications	<ul style="list-style-type: none"> § Des processus internes et externes de communication sont mis en place et gérés activement. § Les responsabilités concernant l'objet de la communication, la manière, le moment de cette communication et la personne communicante sont définies.
5. Mesures précises des prestations	<ul style="list-style-type: none"> § Le Secrétariat détermine et examine les résultats, produits et faits marquants pour tous les experts.
6. Evaluation conjointe des experts	<ul style="list-style-type: none"> § Les experts devraient être évalués avec l'aide de l'ITOPF et des Clubs P & I.
7. Evaluation optimale des prestations	<ul style="list-style-type: none"> § L'évaluation des prestations des experts devraient être générale, mais en premier lieu axée sur les problèmes posés par les experts.

3.2 Le processus de traitement des demandes d'indemnisation et les bureaux locaux de demandes d'indemnisation

Etant donné que les sinistres donnent lieu à un grand nombre de demandes d'indemnisation, des bureaux locaux de demandes d'indemnisation sont mis en place par le Fonds, comme ce fut le cas à Lerwick, Shetland (Royaume-Uni), à La Corogne (Espagne), à Milford Haven (Royaume-Uni) et Maracaibo (Venezuela) ainsi qu'à Kobe (Japon). Ces bureaux sont constitués en coopération avec les Clubs P & I pertinents. Le système des bureaux locaux de demandes d'indemnisation peut être comparé au recours, par le Fonds, aux services d'experts: il s'agit de services donnés à l'extérieur qui aident le Fonds à remplir sa mission de manière flexible et à un coût moins élevé que tout système permanent.

La plupart des personnes interrogées ont estimé que les bureaux locaux de demandes d'indemnisation représentaient un moyen efficace de traiter certains types de sinistres. Elles ont également reconnu qu'il existait des possibilités d'améliorer la façon dont le Fonds les administrait et dont ces bureaux coordonnaient les travaux des experts individuels.

S'agissant du processus de traitement des demandes d'indemnisation, et bien que celui-ci soit complexe parce qu'il a été en partie conçu à des fins de contrôle financier et politique, un certain nombre de nos interlocuteurs ont estimé qu'il était possible d'adapter et de modifier les procédures actuelles de façon à ce que le Fonds reste fidèle à ses principes d'indemnisation rapide des victimes de déversements.

Au cours de notre étude, nous avons consacré deux jours à examiner et comprendre la nature des travaux entrepris par le Bureau des demandes d'indemnisation de Milford Haven. Bon nombre de nos conclusions sont fondées sur cette expérience, bien que nous ayons également tenu compte des avis d'intervenants internes et externes sur d'autres bureaux.

3.2.1 L'utilité des bureaux locaux de demandes d'indemnisation

La plupart des personnes interrogées sont d'avis que les bureaux locaux de demandes d'indemnisation sont utiles...

La petite dimension du Secrétariat du Fonds justifie manifestement la mise en place d'un bureau local de demandes d'indemnisation dans les cas appropriés. Une organisation petite et relativement à court de personnel ne serait autrement pas en mesure de traiter un sinistre donnant lieu à un grand nombre de demandes d'indemnisation.

Les bureaux locaux de demandes d'indemnisation sont généralement créés avec la participation du Club P & I concerné. Les experts de ces bureaux sont les mêmes pour les deux parties. Leurs tâches consistent principalement à informer les demandeurs potentiels (les demandeurs reçoivent les formulaires de demande d'indemnisation appropriés, de même que les manuels sur les demandes d'indemnisation des FIPOL), à les conseiller lors de la présentation de leurs demandes, à examiner les demandes en coopération avec les experts techniques et à transmettre les demandes au Fonds, accompagnées d'une recommandation quant à la décision à prendre. Un bureau local de demandes d'indemnisation ne prend jamais de décision concernant l'approbation ou le refus d'une demande d'indemnisation.

En outre, le bureau local de demandes d'indemnisation maintient la base de données des demandes dans le système et établit des statistiques sur les demandes et les montants d'indemnisation/tendances pour Londres.

Les bureaux locaux de demandes d'indemnisation ne sont pas seulement utiles pour des raisons opérationnelles mais aussi pour des raisons politiques. Après un sinistre, l'opinion publique exigera en général que "quelque chose soit fait", et cet avis est vivement soutenu par les politiciens locaux. La mise

en place d'un bureau local de demandes d'indemnisation remplit un vide et est une preuve de la participation et de l'engagement des FI POL.

...bien que certaines mettent en doute cette utilité...

De l'avis de certains, un bureau local de demandes d'indemnisation crée une culture locale de l'indemnisation qui peut, à la fin, servir à produire d'autres demandes d'indemnisation. Les bureaux locaux de demandes d'indemnisation ne devraient pas être plus qu'un centre de renseignements offrant des conseils à tous demandeurs dans le cadre de la présentation de leurs demandes. La présence d'un bureau local de demandes d'indemnisation peut être source de conflits et susciter des attentes non fondées parce que les demandeurs qui discutent de leurs demandes d'indemnisation avec les experts pensent qu'ils sont en train de négocier avec le Fonds.

Bien que l'on admette que des pressions politiques s'exercent parfois pour garder un bureau ouvert, certaines personnes interrogées ont estimé que celui-ci pourrait avoir tendance à rester ouvert trop longtemps après la survenue d'un sinistre. Le danger perçu est que le bureau local de demandes d'indemnisation est subsumé dans la culture locale et l'objectivité dont il est tenu de faire preuve est compromise. Par ailleurs, certains experts ou consultants qui font partie d'un bureau local pourraient avoir des intérêts dans la poursuite de ses activités au-delà de ce qui est nécessaire. Les administrateurs des bureaux locaux de demandes d'indemnisation que nous avons rencontrés étaient bien conscients de ce problème et l'ont mis eux-mêmes en évidence.

...dans l'ensemble, le bureau local de demandes d'indemnisation semble être bénéfique au fonctionnement du Fonds.

Une majorité écrasante des personnes interrogées au sein et à l'extérieur du Fonds sont en faveur des bureaux locaux de demandes d'indemnisation en tant que moyen de traiter les sinistres donnant lieu à un grand nombre de demandes d'indemnisation. **L'opinion prédomine selon laquelle les bénéfices de la mise en place de ces bureaux l'emportent de loin sur les désavantages.** Ils représentent un lien essentiel dans le processus qui garantit que les demandes sont réglées rapidement et équitablement. En outre, les bureaux locaux de demandes d'indemnisation, qui sont établis en coopération avec les autorités locales (comme à La Corogne), peuvent répondre en partie au problème de l'utilisation des experts locaux, étant donné que parmi les raisons pratiques qui justifient les bureaux locaux, on trouvera l'identification plus facile des demandes d'indemnisation mais aussi la possibilité d'utiliser les services d'experts locaux pour dispenser des conseils à leur sujet.

3.2.2 ...néanmoins on estime qu'il existe des possibilités supplémentaires d'améliorer le processus de traitement des demandes d'indemnisation.

Au cours de nos entretiens avec le personnel des bureaux locaux de demandes d'indemnisation, le personnel du Secrétariat, les experts concernés et les délégués de l'Assemblée, un certain nombre d'améliorations supplémentaires ont été mise en évidence qui, de l'avis des interlocuteurs, renforceraient l'impact du bureau local de demandes d'indemnisation.

On trouvera ci-après certaines des améliorations proposées:

- *Meilleure administration, par le Fonds, du bureau local de demandes d'indemnisation*

Le Fonds, bien que considérant le bureau local comme son "bras extérieur", doit assumer l'entièbre responsabilité de la définition et de l'examen des paramètres de l'activité du bureau local, de la nature de l'interface entre le bureau local et Londres, et de la répartition appropriée des tâches. Par conséquent, des mesures des prestations seraient fixées concernant le fonctionnement des bureaux locaux des demandes d'indemnisation; ces mesures pourraient, par exemple, concerter le volume des demandes d'indemnisation traitées, le temps écoulé pour le traitement et l'approbation des demandes et le coût par demande traitée. Le Secrétariat déciderait de ces mesures. Il est probable que l'établissement de telles mesures conduira aussi à une meilleure administration des experts au moyen de mesures fixées aussi pour leurs travaux d'évaluation des demandes.

Il a été estimé que ce processus permettraient de gérer plus étroitement les résultats des travaux du bureau local et des experts, soit une meilleure rentabilité s'agissant des honoraires des experts. Il pourrait également réduire le nombre des demandes traitées ce qui, à son tour, signifierait que les demandeurs seraient plus rapidement indemnisés.

- *la mise en place d'un mécanisme de sélection pour le rôle d'administrateur/-trice du bureau local de demandes d'indemnisation*

Le rôle et les compétences de l'administrateur/-trice du bureau local de demandes d'indemnisation et la liaison entre ses activités et celles du personnel basé à Londres pourraient être codifiées, en association avec les Clubs P & I.

3.2.2.2 ...et nous avons nous-mêmes mis en évidence plusieurs possibilités d'amélioration

- *la mise en place d'un mécanisme de sélection pour le rôle d'administrateur/-trice du bureau local de demandes d'indemnisation*

Une fois une telle codification, telle que décrite ci-dessus, a été approuvée, elle pourrait servir à mettre en place un pool de consultants extérieurs aux services desquels on pourrait faire appel dans de brefs délais pour mettre en

place et administrer un bureau local de demandes d'indemnisation dans une partie quelconque du monde.

- *meilleure liaison régulière entre le bureau local de demandes d'indemnisation et les fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation*

La structure de notification entre le bureau local de demandes d'indemnisation et les fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation à Londres pourrait être renforcée, ce qui garantirait une régularité en matière de notification et dans les contacts au sujet de l'affaire. Les membres du personnel ayant des responsabilités dans le processus de traitement des demandes d'indemnisation et ceux chargés des demandes d'indemnisation individuelles travailleraient en fonction de cibles comme le ferait le bureau local et les experts individuels. Par conséquent, des contacts fréquents entre toutes ces parties seront nécessaires pour garantir que les responsabilités individuelles sont gérées et assumées.

- *besoins informatiques définis pour le bureau local*

La base de données pour le traitement des demandes d'indemnisation est un outil de gestion précieux qui doit être utilisé dans la gestion plus détaillée des demandes. La base de données du Bureau de Milford Haven renferme des renseignements qui ne sont pas accessibles par voie électronique en dehors du bureau local. Cette base de données est un outil de gestion important qui pourrait être rendu plus largement accessible.

De l'avis de certains, la mise au point de formats communs de bases de données pour tous les bureaux locaux de demandes d'indemnisation constituerait une occasion importante pour l'avenir d'accélérer l'analyse et la prise de décisions. Par conséquent, le but de la base de données et de son utilisation dans le traitement des demandes d'indemnisation et l'archivage devrait être spécifié par avance.

On reconnaît qu'il existe des problèmes complexes de compatibilité entre les systèmes utilisés par le Secrétariat, les Clubs P & I et les experts qui administrent le bureau local mais il a néanmoins été estimé que des travaux devraient être effectués pour examiner la question de savoir s'il serait possible de mettre au point une approche normalisée.

- *mesures précises des prestations pour évaluer les activités du bureau local de demandes d'indemnisation*

Le processus de traitement des demandes d'indemnisation devrait être complètement passé en revue pour mettre en évidence les activités et les cibles de manière que la contribution du bureau local, ainsi que celle du fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation, puissent être contrôlées et gérées.

3.2.3 L'administration, par le Fonds, des bureaux locaux de demandes d'indemnisation

Nous avons été impressionnés par la qualité de l'administration du bureau local de Milford Haven par le Capitaine Stuart MacDonald. Le Secrétariat lui-même en est aux premiers stades de la mise au point d'un processus structuré d'administration des bureaux locaux, en termes de prestations et de rentabilité. Cela entraînera l'examen de problèmes tels que la rapidité du traitement des demandes d'indemnisation. Dans l'ensemble, on exigera que l'examen et la supervision se fassent sur une base d'encadrement plus officielle.

Cette coopération est susceptible de s'améliorer significativement si le fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation se rend régulièrement dans le bureau local de demandes d'indemnisation. Le bureau local a été d'avis que le processus de traitement des demandes d'indemnisation a été grandement facilité par les visites fréquentes qui ont permis de construire des relations et des connaissances. La résolution de toutes difficultés entre le fonctionnaire et le bureau local a été significativement facilitée par un contact régulier face à face et il a été estimé qu'il y avait un grand avantage à ce qu'un fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation entretienne des contacts étroits sur des questions locales.

A la conclusion du sinistre du Braer, le Secrétariat a tenu une réunion de trois jours avec les personnes le plus étroitement concernées par l'administration du processus de traitement des demandes d'indemnisation. Il s'est agi d'un exemple excellent d'une mesure que pourrait prendre plus formellement le Secrétariat dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. En outre, une fois que les processus sont acceptés et décrits en détail, ils peuvent alors être utilisés en tant qu'instrument d'audit par les administrateurs du Secrétariat lorsque les bureaux locaux de demandes d'indemnisation sont mis en place et fonctionnent.

3.2.4 Le processus de traitement des demandes d'indemnisation

Il n'a pas été possible d'établir le temps pris pour traiter les demandes d'indemnisation lors des divers sinistres, les Clubs P & I ayant refusé la demande faite par les consultants d'analyser les bases de données des bureaux locaux.

Parmi les autres considérations concernant les experts et les bureaux locaux de demandes d'indemnisation, on peut ajouter que le processus de traitement des demandes d'indemnisation est long parce qu'il inclut beaucoup de contrôles. Ces contrôles sont utiles car ils garantissent aux demandeurs l'application d'une politique générale commune et une égalité de traitement. Toutefois, de l'avis général des membres du personnel des bureaux locaux et des experts avec lesquels nous nous sommes entretenus, il existe des possibilités d'améliorer le processus de traitement des demandes d'indemnisation.

On trouvera ci-après un résumé de ces possibilités:

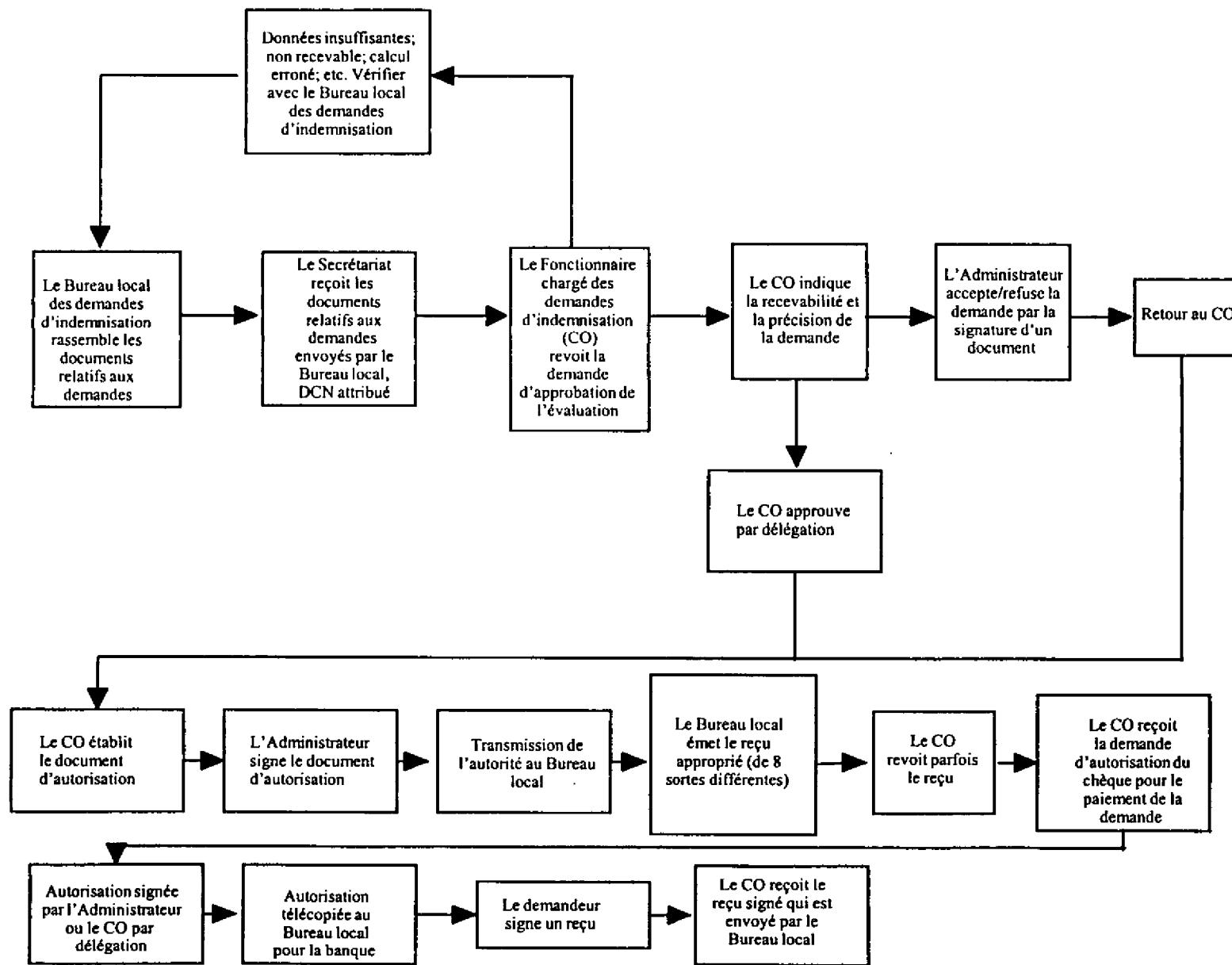
1. *Le versement des paiements aux demandeurs*

Le versement des paiements aux demandeurs est jugé d'une complexité qui va au-delà des besoins du processus de traitement des demandes d'indemnisation. Si le bureau local de demandes d'indemnisation a des facilités bancaires pour le paiement des chèques d'indemnisation que collectent les demandeurs, tous les chèques doivent être autorisés dans un document séparé établi et envoyé par Londres. Le bureau des demandes d'indemnisation demandera l'autorisation d'établir le chèque une fois l'approbation donnée, le bureau de Londres autorisera l'établissement des chèques par le bureau des demandes d'indemnisation et informera, en outre, la banque de la nécessité d'honorer les chèques délivrés par le bureau local des demandes d'indemnisation. Ce n'est qu'à ce moment qu'un chèque pourra être collecté par le demandeur.

2. *La fourniture de renseignements aux demandeurs*

L'efficacité du processus de traitement des demandes d'indemnisation pourrait être renforcée si des renseignements sur le Fonds, ses procédures et ses limites étaient donnés aux communautés, à leurs dirigeants politiques et aux fonctionnaires vivant dans des zones côtières spécifiées avant la survenue de tout sinistre. Ces zones côtières seraient celles les plus à risque de subir les effets d'un déversement d'hydrocarbures. Selon les experts de l'ITOPF, cela a été démontré au Japon, où les journaux japonais ont donné en de nombreuses occasions des renseignements très utiles sur le Fonds. Bien que la responsabilité de l'information du public incombe aux Administrations des Etats Membres, un certain nombre de questions relatives à ce point devraient être examinées par le Secrétariat du Fonds.

UN EXEMPLE DE TRAITEMENT DES DEMANDES D'INDEMNISATION: MILFORD HAVEN



3 *La mesure de la "rapidité de la réponse"*

Si l'on reconnaît les avantages pour le personnel local "tampon" d'un processus d'approbation et d'autorisation des demandes d'indemnisation basé à Londres, il a été noté que le temps de réponse ralentit considérablement lorsque l'Administrateur ou le fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation n'est pas à Londres.

Bon nombre de personnes interrogées ont estimé que les cibles et les mesures des prestations devraient être fixées dans le processus de traitement des demandes d'indemnisation. Selon les personnes interrogées, non seulement les goulets d'étranglement existant dans le processus, tels que décrits ci-dessus, pourraient être traités, mais aussi il serait possible d'examiner et d'établir des normes de fonctionnement qui renforcerait les capacités de réponse du Fonds. Cela serait particulièrement pertinent dans 80% des affaires qui sont relativement directs.

4 *Définition de la "propriété" des parties du processus de traitement des demandes d'indemnisation*

Il n'est pas défini clairement laquelle des parties, le bureau des demandes d'indemnisation ou le fonctionnaire chargé des demandes, est initialement responsable de la circulation d'une demande d'indemnisation dans le cadre de son traitement. La plupart des personnes interrogées ont présupposé que le bureau local des demandes d'indemnisation assume une grande partie du rôle moteur, du fait qu'une grande part des travaux de préparation, d'enquête et de dialogue avec les demandeurs sera accomplie par ses soins. Toutefois, nous n'avons pas pu définir clairement qui pensait qu'il en allait de sa responsabilité, en termes quotidiens, de veiller à ce que le processus de traitement des demandes fonctionne du début à la fin.

L'éclaircissement du processus et de la répartition des responsabilités des personnes spécifiques est jugé, par de nombreuses personnes interrogées, constituer une amélioration cruciale qui permettrait de renforcer l'efficacité.

4. La structure du Secrétariat

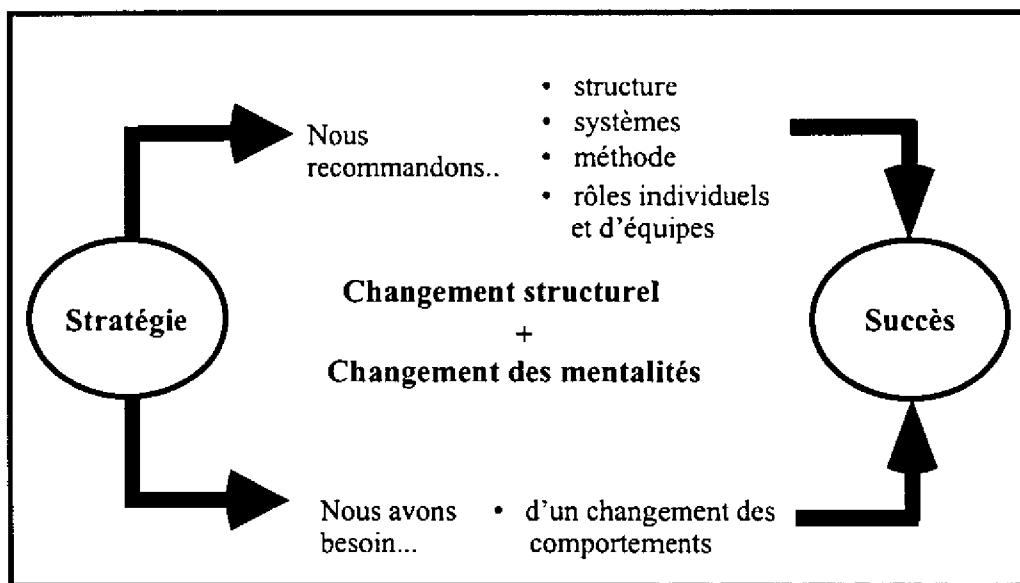
4.1 Introduction - Les caractéristiques d'une Organisation

Nous pensons que la structure d'une organisation sert une fin; elle constitue un moyen d'offrir des prestations et de les améliorer. Son élan provient, par conséquent, de la stratégie adoptée eu égard **aux buts** qu'elle souhaite atteindre et **aux moyens employés** pour parvenir à ses objectifs.

Nous définissons une organisation comme "*une entité distincte composée d'un groupe de personnes ayant des objectifs communs, accomplissant des activités orientées et coordonnées*". Les organisations transforment les contributions en produits (produits et/ou services) destinés aux clients. Cette transformation est rentable pour les clients et les intervenants.

Les intervenants sont les personnes qui ont un intérêt dans la stratégie et les objectifs d'une organisation - qu'ils soient fournisseurs de revenus ou partenaires dans la prestation des services de l'organisation. Les administrateurs d'une organisation ont besoin d'équilibrer les exigences, les besoins et les attentes des principaux intervenants. Pour ce faire, ils doivent mettre au point une stratégie précise, accompagnée de buts et objectifs approuvés. Des ressources suffisantes doivent être déployées et allouées pour mettre en oeuvre ces objectifs et les employés doivent être sélectionnés, formés et dirigés de manière qu'ils puissent jouer leurs rôles avec efficacité.

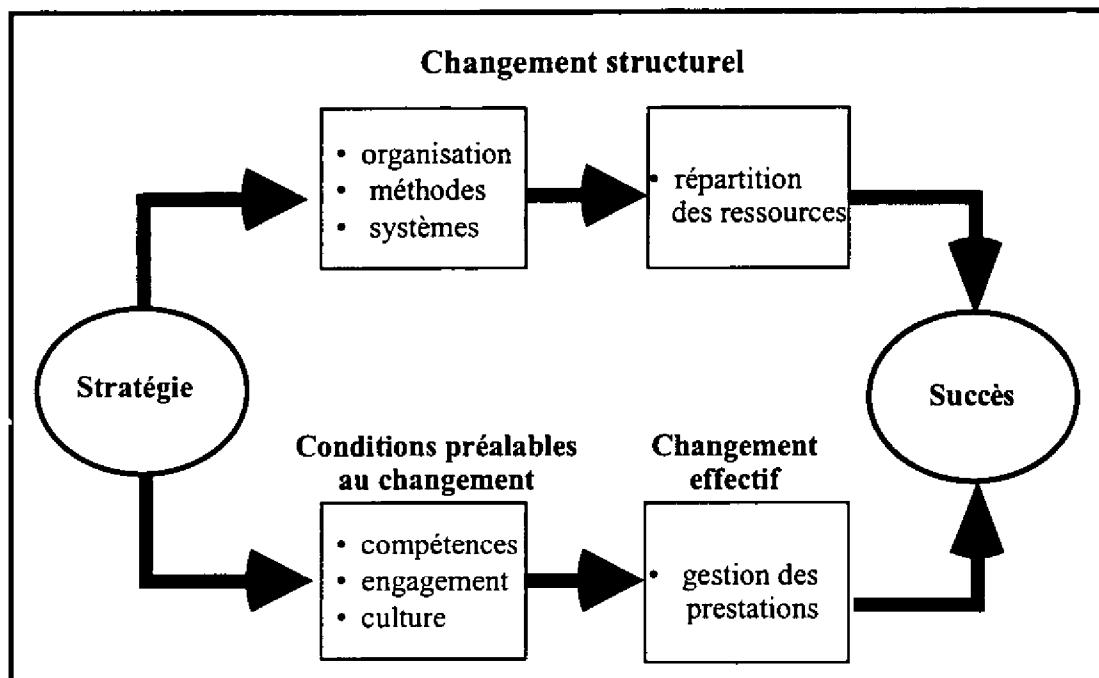
Un changement organique peut, par conséquent, impliquer des modifications et changements d'ordre structurel dans la manière dont les individus se comportent sur le lieu de travail; pour changer ce que les individus font et la façon dont ils le font. Sans changement de comportement, les bénéfices d'un changement organique sont parfois limités.



Si l'on développe plus avant cette idée du point de vue des modifications concrètes et du changement des mentalités, il faudra procéder comme suit.

L'organisation doit être définie, des processus et des systèmes doivent être spécifiés, mais ce n'est que lorsque les ressources ont été allouées, que les systèmes ont été modifiés et que les processus fonctionnent que les changements peuvent se produire. De même en ce qui concerne le changement des mentalités: il convient de définir et de mettre en valeur les compétences, de créer un engagement et de développer une culture. Seule la gestion des prestations peut permettre d'enraciner le changement effectif dans la vie quotidienne de l'organisation.

On trouvera dans le diagramme ci-dessous un résumé de ces constatations.



La conception d'une organisation devrait, par conséquent, répondre aux principales caractéristiques suivantes:

- Vision et buts précis à l'échelle de l'organisation
- Responsabilités et buts approuvés au niveau de chaque individu et de chaque service
- Méthodes de travail et produits principaux définis
- Une structure organique appropriée
- Mesure et examen des prestations
- Développement des compétences et de l'engagement
- Récompense et reconnaissance
- Comportements et culture approuvés.

4.1.2 Vision et buts précis à l'échelle de l'organisation

Une organisation doit donner une explications claire, simple et perspicace de son objet et de sa mission. Si les idées de base sur lesquelles une organisation repose ne sont pas visibles, clairement comprises et formulées explicitement, l'organisation est à la merci des événements. Un manque de

compréhension de ce qu'elle représente et de ce que sont ses idées de base, ses valeurs, ses politiques générales et ses croyances rend difficile tout changement rationnel de l'organisation. Par ailleurs, seule une définition claire de sa mission et de son objet lui permet d'avoir des objectifs précis et réalisistes.

Cela constitue la base des priorités, des stratégies, des plans et des affectations de tâches. C'est le point de départ pour la conception des emplois et structures au niveau de l'encadrement. La structure suit la stratégie; la stratégie détermine les activités clés de l'organisation; et, fait important, la stratégie nécessite la connaissance "de ce qui constitue notre domaine d'activité et de ce qu'il pourrait être".

4.1.3 Responsabilités et buts approuvés au niveau de chaque individu et de chaque service

Des objectifs doivent être fixés pour l'organisation. Une fois ceux-ci compris, les besoins et les contributions de chaque individu et de chaque service peuvent être approuvés et communiqués.

4.1.4 Méthodes de travail et produits principaux définis

Les méthodes visent à saisir des objectifs avec efficience et efficacité. Les étapes qui les constituent sont logiques, rationnelles et réduites à un nombre minimum. L'information circule de façon efficiente dans l'ensemble de l'organisation, atteignant les personnes qui en ont besoin dans les plus brefs délais. Il existe des mesures précises des prestations pour chaque étape, en particulier aux interfaces clés. Il peut s'agir d'une interface entre l'organisation et les organismes extérieurs, que ce soit des fournisseurs, des clients, des partenaires ou des institutions gouvernementales. Il peut s'agir d'interfaces internes, entre les différents fournisseurs et bénéficiaires d'un service ou d'une activité particulière.

4.1.5 Une structure organique appropriée

L'organisation est structurée et ses ressources sont réparties pour lui permettre d'atteindre ses buts avec efficacité et efficience. Les emplois sont groupés au sein d'équipes et de hiérarchies logiques.

L'administrateur organise, en procédant à une analyse formelle des activités, des décisions et des relations requises. Le travail est classé et divisé en unités gérables et en tâches réalisables. Ces unités et tâches sont regroupées au sein d'une structure; des personnes sont sélectionnées pour administrer ces unités, de même que pour exécuter les tâches au sein de l'unité.

4.1.6 Mesure et examen des prestations

L'administrateur mesure et dirige les activités, en garantissant l'existence de mesures axées sur les prestations de toute l'organisation, de même que sur celles de chacun des membres du personnel. L'administrateur doit analyser,

interpréter, examiner et évaluer les prestations; et, fait important, il doit communiquer avec les personnes intéressées sur ces questions.

4.1.7 Développement des compétences et de l'engagement

Les compétences exigent de préciser le but, les exigences et les produits attendus tant des équipes que des individus. Les besoins en qualifications et en connaissances peuvent alors être codifiés et développés de façon à ce que des plans appropriés de formation et de mise en valeur du personnel puissent être établis.

L'engagement nécessite une direction efficace qui encourage les équipes et les individus à atteindre des buts précis.

L'administrateur travaille avec une ressource unique et spécifique - les personnes. Le fait de travailler avec des individus est toujours associé au concept de la mise en valeur des qualifications, des connaissances, des capacités et des compétences de manière que les buts et objectifs de l'organisation soient satisfaits à la fois maintenant et à l'avenir.

L'administrateur crée une équipe à partir des individus responsables des diverses tâches; pour ce faire, des pratiques, de même que des relations de travail sont établies avec les personnes avec lesquelles l'administrateur collabore. Les décisions prises concernant ces personnes, au sujet, par exemple, des salaires, de leur mise en valeur et des promotions, contribuent également au développement et à la motivation de l'équipe. Des moyens de communication permanents et bilatéraux sont aussi requis entre collègues, subordonnés et supérieurs.

4.1.8 Récompense et reconnaissance

Parallèlement à une direction efficace, on note la nécessité de mettre au point des méthodes prévoyant de récompenser et de reconnaître effectivement les réalisations. Idéalement, il devrait exister des systèmes de salaires et de gestion des prestations axés sur les résultats qui mettraient en équilibre prestations individuelles, équité interne et comparabilité externe.

4.1.9 Comportements et culture approuvés

Le changement des comportements individuels ne peut pas provenir uniquement d'une modification des structures de l'organisation. Les changements structurels doivent être intégrés aux changements adoptés dans les "méthodes de travail", par la mise au point de processus de prise de décision, la formation des effectifs à des méthodes nouvelles de coopération et la création d'une culture propice à la réalisation des objectifs de l'organisation.

4.2 L'évaluation de la structure du Secrétariat et des postes actuels

4.2.1 Introduction

Le Secrétariat des Fonds de 1971 et de 1992 a été créé pour gérer et administrer le système d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures établi à l'origine par la Convention de 1969 sur la responsabilité civile et la Convention de 1971 portant création du Fonds.

Le Secrétariat peut, à juste titre, être fier de la réputation dont il jouit auprès des gouvernements et des organismes avec lesquels il travaille en partenariat. Tout au long de notre étude, nous n'avons cessé d'être impressionnés par la grande estime qui lui est portée. Bon nombre de nos interlocuteurs ont insisté pour rendre hommage à l'efficacité et à l'extraordinaire qualité des travaux entrepris et accomplis par le Secrétariat, un avis complété par des louanges analogues faites à son personnel. Son dévouement, son engagement et sa rigueur ont souvent été mentionnés, alliés à des méthodes de travail courtoises, amicales et informelles.

La seule véritable préoccupation des personnes extérieures au Secrétariat a été de savoir si la structure actuelle de l'organisation permettrait de répondre aux demandes qui lui sont faites. Des inquiétudes réelles ont été exprimées eu égard à l'augmentation de la charge de travail du Secrétariat, la complexité et l'ampleur croissantes des sinistres que les Fonds doivent administrer et la manière dont le Secrétariat gérera les exigences croissantes des gouvernements, des demandeurs et autres intervenants. On s'inquiète notamment du fait qu'une grande partie des travaux des Fonds dépendent de l'Administrateur lui-même. Le monde entier l'admire pour ses compétences, son professionnalisme, sa rigueur intellectuelle, son engagement et le rang éminent qu'il occupe. Toutefois, on craint, une inquiétude partagée par l'Administrateur, que les activités du Secrétariat dépende pour une grande partie de sa contribution personnelle. Par conséquent, le point de départ de notre analyse a été d'étudier les objectifs et les buts généraux du Secrétariat et d'apporter des éclaircissements sur ses méthodes de travail et ses produits principaux.

4.2.2 Buts et méthodes du Secrétariat

Le Secrétariat a, selon nous, trois buts clés:

1. **Indemniser les victimes de dommages dus à la pollution par les hydrocarbures dans les Etats Membres.** Cela signifie traiter les demandes d'indemnisation aussi efficacement que possible de manière à garantir l'indemnisation rapide des victimes.

Les méthodes suivantes doivent donc être appliquées :

- La diffusion de renseignements sur l'indemnisation après la survenue d'un sinistre
- L'administration des demandes d'indemnisation soumises

- L'évaluation des demandes d'indemnisation
- L'établissement de niveaux de paiements par le Comité exécutif
- La détermination de questions de principe juridiques
- Le retour de l'information aux demandeurs sur les résultats de toute évaluation
- Le versement de l'indemnisation

Pour atteindre ces buts, le Secrétariat doit louer les services d'experts et de consultants extérieurs qui réaliseront, en tout ou en partie, les activités prévues aux diverses étapes susmentionnées.

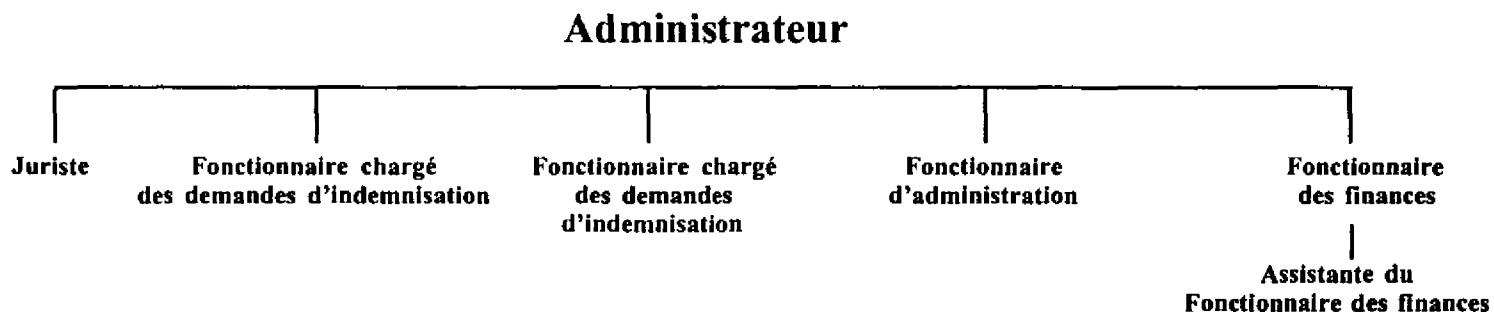
En outre, de nombreux sinistres exigeront un apport important de connaissances spécialisées et de services juridiques. La connaissance du droit maritime international en matière de responsabilité et d'indemnisation, des systèmes juridiques et des procédures judiciaires des différents pays et de la "jurisprudence" du Fonds lui-même sont des apports importants dans le cadre de ce processus.

2. **Le Secrétariat est responsable de la gestion des comptes du Fonds, des budgets, des placements, des dépenses d'administration et d'indemnisation et de la mise en recouvrement des contributions.**
3. **Le Secrétariat doit établir les documents destinés aux sessions des Assemblées et des Comités exécutifs du Fonds de 1971 et du Fonds de 1992 (lorsqu'il aura été mis en place) ainsi qu'aux Groupes de travail intersessions.**

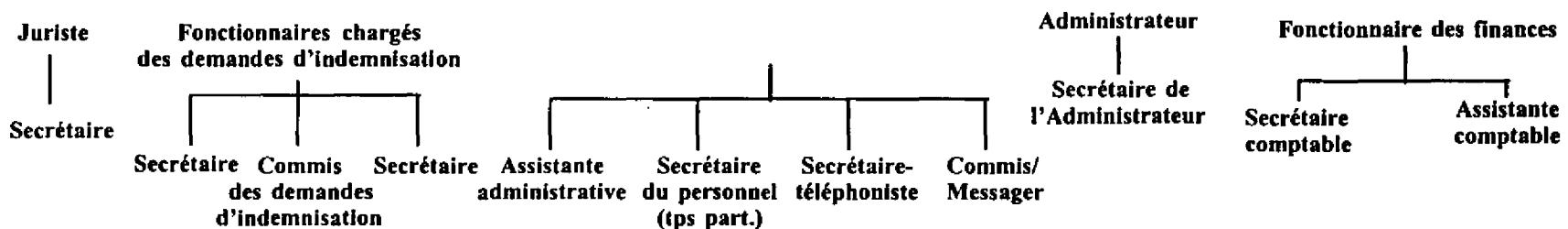
4.2.3 Une structure organique appropriée

Afin de mieux comprendre la structure actuelle du Secrétariat, nous avons utilisé les projets de documents relatifs aux responsabilités de chaque poste, qui ont été établis par le Secrétariat, et nous avons aussi confirmé, dans le cadre de nos entretiens avec le personnel, la compréhension qu'ont les titulaires de ces postes de leur rôle.

Catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur



Catégorie des agents des services généraux et Relations en matière de notification



Les effectifs du Secrétariat sont essentiellement divisés en deux catégories. La catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur comprend le Juriste, le Fonctionnaire des finances, l'Assistant du Fonctionnaire des finances, les deux fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation et le Fonctionnaire d'administration. La catégorie des agents des services généraux comprend la Secrétaire de l'Administrateur et du personnel, le Messager, le Commis des demandes d'indemnisation, les secrétaires, la Téléphoniste et la Secrétaire chargée des traductions.

Dans la pratique, nous avons constaté qu'il n'y avait pas vraiment de liaison formelle entre les deux catégories et l'un des points de pression essentiels du Fonds réside dans le vide existant entre ces deux catégories au niveau de l'encadrement. En outre, pratiquement tous les effectifs se sont considérés comme travaillant personnellement avec l'Administrateur.

La catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

Le Juriste

Le titulaire actuel du poste est entré au Fonds en juin 1997, après avoir participé à toutes les sessions du Comité exécutif du Fonds pendant un an avant son entrée en fonctions. Pendant de nombreuses années, le juriste a assumé les fonctions de Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation et a été responsable du traitement des demandes d'indemnisation. A l'heure actuelle, il demeure responsable du traitement des demandes au Japon et en Corée. Toutes les demandes d'indemnisation vérifiées sont approuvées par l'Administrateur.

Le Juriste est considéré comme étant l'un des fonctionnaires des plus hauts rangs du Secrétariat. Il assiste à un certain nombre de sessions ordinaires de l'OMI, tâche qu'il partage parfois avec le Fonctionnaire d'administration, et veille à ce que les amendements aux Conventions SOLAS et MARPOL notamment soient examinés dans le détail afin d'en déceler les incidences pour le Fonds. Il établit également les documents qui, le cas échéant, doivent être soumis au Comité exécutif ou à l'Assemblée.

Le Juriste doit conseiller l'Administrateur et les Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation sur des questions de principe et de complexité juridiques appropriées. Il conseille également l'Administrateur sur des questions importantes de politique générale qui touchent les Fonds.

En outre, le titulaire de ce poste est tenu de développer, d'entretenir et de gérer des relations avec les juristes qui, aux quatre coins du monde, travaillent pour les Fonds.

Le Fonctionnaire des finances

Le Fonctionnaire des finances qui était en poste depuis la création du Fonds a pris sa retraite fin 1997 et un nouveau Fonctionnaire des finances assume toutes ses fonctions depuis le début de la Nouvelle Année. Le nouveau

Fonctionnaire des finances est entré au Fonds en novembre 1996, soit un an pour la passation des fonctions. Traditionnellement, le Fonctionnaire des finances est aussi responsable des questions du personnel, et il est prévu que cette tradition perdure avec le nouveau titulaire.

La plus grande partie de son rôle concerne la gestion des fonds et des placements. Appuyé par l'Organe consultatif sur les placements qui se réunit trimestriellement pour examiner et identifier les possibilités de placements les plus sûres et les plus rentables, le Fonctionnaire des finances veille à ce que la gestion opérationnelle et la circulation quotidiennes des fonds se fassent de manière à garantir le rendement le meilleur et le plus sûr pour le Fonds. Le Fonctionnaire des finances mettra en évidence les décisions appropriées à prendre mais l'approbation définitive concernant la plupart des décisions incombera à l'Administrateur.

Le Fonctionnaire des finances établit les Etats financiers et les Budgets pour l'Assemblée. Il veille aussi à ce que les opérations en devises, les paiements, les services bancaires et la mise en recouvrement des contributions soient administrés par le personnel du service financier.

L'Assistante du Fonctionnaire des finances

La titulaire actuelle du poste est entrée au Fonds en 1989 en qualité d'assistante/secrétaire comptable.

Les principaux aspects de son travail concernent le traitement des factures des contributions (cette année s'est ajoutée à cette tâche la complexité de la facturation différée, ce qui a considérablement contribué à augmenter la charge de travail du Secrétariat), la préparation des bons de placement et de paiement, le traitement des salaires, l'établissement continual des comptes mois après mois et l'établissement des documents pour l'Assemblée. Tous les documents, y compris les bons, sont signés par l'Administrateur, qu'ils aient été initialement approuvés ou non par le Fonctionnaire des finances. L'Assistante du Fonctionnaire des finances travaille étroitement avec le Fonctionnaire des finances et a un rôle plutôt d'appui que de décideur ou d'instigateur.

La Fonctionnaire d'administration

La Fonctionnaire d'administration est un membre de longue date du Secrétariat, très expérimenté et bien informé. Son rôle porte sur trois grands domaines: les Etats Membres, les contributions et les tâches liées à l'établissement et à la rédaction des documents préalablement aux sessions de l'Assemblée/du Comité exécutif et au cours de ces sessions.

Les questions concernant les Etats Membres ont trait aux Protocoles de 1992 et portent notamment sur les questions de droit des traités, les législations types et les instruments de ratification. La titulaire de ce poste établit les circulaires et la correspondance relatives aux questions de ratification et de dénonciation, ainsi qu'à l'état des Conventions. La transition entre le Fonds

de 1971 et le Fonds de 1992 fait partie des responsabilités de ce poste. La Fonctionnaire d'administration entretient également des contacts avec les gouvernements et répond aux demandes générales ayant trait aux Conventions. En égard aux contributions, la Fonctionnaire d'administration explique aux contributaires l'objectif et les méthodes du système.

La titulaire de ce poste est aussi chargée de superviser la mise au point de la base de données sur les contributaires, y compris les rapports sur les hydrocarbures et le recouvrement des contributions.

S'agissant des sessions, la titulaire de ce poste planifie la documentation destinée aux Assemblées ainsi que l'élaboration, la rédaction et la vérification de ces documents. La Fonctionnaire d'administration établit et rédige des directives à l'intention des Présidents des Assemblées et du Comité exécutif.

Ces tâches, qui composent la plus grande partie de son rôle, sont accrues par l'aide qu'elle fournit à la rédaction et à l'établissement du Rapport annuel, des manuels d'information générale, des articles et des textes de conférences, ainsi que pour répondre aux demandes de renseignements généraux. La titulaire de ce poste participe à l'établissement des statistiques.

Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation

Les demandes d'indemnisation peuvent être soumises soit directement au Secrétariat des FIPOL, soit à un bureau local des demandes d'indemnisation. Dans les deux cas, les procédures existantes ont pour objet de faciliter le règlement extrajudiciaire des demandes d'indemnisation et l'indemnisation rapide et équitable des demandeurs.

La majorité des demandes sont directement reçues et examinées par les Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation, en coopération avec le Club P & I concerné. Des experts sont engagés à ce stade afin de procéder à une évaluation technique des demandes d'indemnisation et d'apprecier le montant de l'indemnisation due aux demandeurs. Les demandes directes sont rapidement réglées et payées. Pour les autres demandes, les Fonctionnaires chargées des demandes d'indemnisation prieront les demandeurs de fournir des renseignements supplémentaires. Ces renseignements seront ensuite évalués avant qu'une décision soit prise. Si nécessaire, des réunions sont tenues entre les membres du Secrétariat et les demandeurs afin de régler les demandes d'indemnisation.

Les demandes d'indemnisation peuvent également être présentées à un bureau local de demandes d'indemnisation. Après que le bureau a reçu la demande, si besoin est avec l'assistance d'experts techniques, la demande accompagnée d'un rapport sera transmise au Secrétariat du Fond et au Club P & I concerné. Le Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation examinera ensuite la demande. A la suite de cet examen, les demandes peuvent être renvoyées au bureau local des demandes d'indemnisation afin que de plus amples renseignements soient fournis. Les calculs du montant

réclamé peuvent comporter des erreurs, la demande peut avoir été présentée avec des données ou des preuves insuffisantes pour permettre au Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation de comprendre la demande, ou encore la demande peut être irrecevable.

Les derniers sinistres survenus ont vu un accroissement constant du nombre de demandeurs individuels qui peuvent nécessiter des explications détaillées et patientes avant de pouvoir comprendre le processus de traitement des demandes et ses exigences. Le Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation, ainsi que l'Administrateur du Bureau local des demandes d'indemnisation, apporteront leur assistance en fournissant des renseignements et des directives aux demandeurs de manière que des demandes détaillées et authentiques soient présentées, accompagnées des documents à l'appui requis.

Lorsque le Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation est assuré que la demande est présentée correctement, avec des renseignements à l'appui et précis, il examine sa recevabilité et peut l'approuver conformément aux mécanismes régissant la délégation des pouvoirs; ou la demande peut être présentée à l'Administrateur pour approbation. L'Administrateur est normalement habilité à procéder au règlement final des demandes, sous réserve qu'elles ne suscitent pas de questions de principe. Si une question de principe est soulevée, la demande peut être soumise au Comité exécutif pour examen. Après approbation d'une demande, un processus d'autorisation de paiement est lancé par le Service chargé de traiter les demandes d'indemnisation. Le paiement est autorisé et le processus est conclu par la délivrance d'un reçu, signé par le demandeur en échange d'un chèque.

Deux fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation sont en poste, le premier ayant été nommé suite au sinistre du Haven en 1991, le second ayant été recruté en 1996. Chacun de ces fonctionnaires assume, dans l'ensemble, les mêmes responsabilités définies dans la description de leurs postes, et axe ses activités sur des sinistres clés désignés. Ils assumeront tous deux des responsabilités supplémentaires dans le cadre des sinistres, conformément aux instructions de l'Administrateur.

Malgré les similitudes de leurs descriptions de poste, nous avons constaté que dans la pratique, des différences considérables existaient dans les méthodes de travail de ces deux fonctionnaires.

Une partie importante du travail des deux fonctionnaires consiste à participer aux négociations concernant les demandes d'indemnisation. Dans l'affaire du Braer notamment, cette participation a impliqué de nombreuses réunions et discussions approfondies face-à-face avec les demandeurs dans des conditions difficiles. Les deux Fonctionnaires jouent un rôle important dans la rédaction et l'établissement des documents relatifs aux affaires qui sont destinés au Comité exécutif et à l'Assemblée.

La catégorie des agents des services généraux

Cette catégorie de personnel a dernièrement pris des mesures pour qu'ensemble, les effectifs puissent résoudre les difficultés de travail et entreprendre des améliorations. Avec l'approbation de l'Administrateur, une réunion mensuelle des agents des services généraux a été instituée aux fins d'un échange d'information, de propositions d'amélioration et de résolution de petites difficultés professionnelles. Bien que cette initiative soit toute récente, tout le personnel a formulé des observations favorables sur l'utilité de ces réunions et a indiqué que certaines propositions d'amélioration avaient reçu l'appui de l'Administrateur et entraîné la prise de mesures qui étaient actuellement mises en oeuvre.

La Secrétaire/Assistante personnelle de l'Administrateur

Ce poste consiste essentiellement à apporter un appui à l'Administrateur, à gérer son agenda et ses engagements et à établir les documents qui lui sont destinés ainsi que ceux destinés au Comité exécutif et à l'Assemblée. Le travail accompli pour l'Administrateur n'est pas nécessairement entièrement prioritaire mais sera géré parallèlement à une responsabilité générale d'appuyer toutes les demandes de documentation du Secrétariat.

La Secrétaire de l'Administrateur a en théorie pour responsabilité générale, de coordonner le travail de toutes les secrétaires mais dans la pratique, la manière dont fonctionne ce mécanisme est ambigu et cette tâche n'est pas considérée comme étant une responsabilité d'encadrement. Chaque secrétaire travaille symboliquement en appui à un administrateur ou un fonctionnaire de rang supérieur ou à un domaine; les compétences des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur en matière de traitement de texte et de tableurs ne sont pas très développées.

Notre expérience a montré que la plupart des organisations ont désormais atteint des niveaux de compétence permettant aux administrateurs et aux fonctionnaires de rang supérieur d'établir directement, sur leurs terminaux, les documents de base grâce à des formats standard. Ainsi les secrétaires peuvent consacrer leur temps à polir et peaufiner la présentation des travaux.

A l'heure actuelle, les charges de travail sont inégales et le rôle général de coordination n'est pas assez clair ou affirmé pour lutter contre la fragilité quotidienne.

Le Commis des demandes d'indemnisation

Il s'agit d'un poste relativement nouveau, créé en janvier 1996, dont le mandat initial était d'apporter un appui dans des tâches de bureau détaillées à la résolution du sinistre du Braer et, par conséquent, de seconder directement l'un des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation. Il est prévu dans un avenir proche, alors que l'affaire du Braer est prête d'aboutir, que ce rôle se transforme progressivement en un rôle d'appui plus général aux deux Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation et au Juriste.

Ce rôle obéit donc actuellement à des objectifs très précis. Parmi les responsabilités clés, on citera le traitement des relations de première ligne avec les représentants du Fonds, le traitement des relations avec les demandeurs directement avec Londres, la liaison fondamentale avec les experts du Fonds et l'établissement des résumés sur les affaires à l'intention du Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation. Une fois tous les quinze jours environ, le Commis des demandes d'indemnisation et le Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation examineront la charge de travail, les priorités et toutes questions liées aux prestations. Le Commis des demandes d'indemnisation entreprend également des projets de recherche ad hoc pour l'Administrateur et autres membres du personnel, et fournit aussi un appui informatique ainsi qu'une assistance en cas de panne informatique.

Les Secrétaires

Les titulaires de ces postes fournissent des services de secrétariat et administratifs aux Fonctionnaires du Secrétariat, qui comprennent l'élaboration des documents, la saisie des données dans les bases de données, la liaison avec les fournisseurs extérieurs, par exemple, les imprimeurs, ainsi que des tâches de routine telles que l'enregistrement et l'affranchissement du courrier. D'autres tâches plus spécialisées comprennent l'organisation des voyages du personnel, l'élaboration des transparents pour les rétroprojecteurs, l'utilisation de la base de données sur les contributions pour demander les rapports sur les hydrocarbures, envoyer des rappels, entrer les chiffres sur les hydrocarbures et élaborer des rapports à partir de cette base, tels que des données comparatives par année.

Les secrétaires élaboreront les premiers projets d'un certain nombre de documents et procéderont à la relecture des épreuves. Certaines aident à la conception et la présentation du Rapport annuel, d'autres mettent à jour les textes des conférences et les articles.

Les secrétaires constituent, en théorie, un groupe capable d'être coordonné par la Secrétaire de l'Administrateur. Ainsi que noté précédemment, chaque secrétaire travaille symboliquement pour un membre de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, dont les besoins en traitement de texte de base et en services de secrétariat varient largement. Cette situation conduit à des problèmes de charge de travail inégale et, associée à l'ambiguïté entourant l'encadrement du groupe des secrétaires, elle entraîne un certain chevauchement des activités et des frustrations quotidiennes.

Pratiquement toutes les secrétaires sont des diplômées et toutes parlent couramment au moins une langue européenne autre que l'anglais. Toutefois, cette ressource est peu utilisée au Fonds, en partie en raison des insuffisances susmentionnées en matière d'encadrement, de traitement des données et de traitement de texte, mais aussi parce que peu d'occasions se présentent pour mettre en pratique et développer les compétences linguistiques.

La Secrétaire chargée des traductions

Recrutée à l'origine en qualité de secrétaire il y quatre ans, l'aisance de la titulaire de ce poste dans sa langue maternelle (le français) associée à l'acquisition de qualifications dans le domaine de la traduction pendant son temps libre, l'a conduite à se spécialiser dans le domaine en question, en particulier du fait que le Secrétariat cherchait à contrecarrer les insuffisances existant dans la prestation des contrats de traduction avec l'OMI pendant ces dernières années.

Sa principale responsabilité concerne les documents en français. Elle traduit directement sur ordinateur de nombreux documents, peaufine les premiers jets de ses traductions et demandera, si besoin est, des conseils au traducteur-chef de l'OMI. En outre, elle a élaboré un glossaire anglais-français de la terminologie nécessaire dans les domaines maritime, juridique et de l'assurance, qui regroupe les termes fréquemment utilisés dans les documents des FIPOL et elle a organisé l'appui de traducteurs free-lance auxquels elle peut faire appel en cas de besoin pour la seconder. La secrétaire-traductrice fait directement rapport à l'Administrateur.

Le Commis/Messager

Membre du personnel depuis 1984, le Messager a vu son rôle augmenter au fur et à mesure que se sont développées les fonctions du Secrétariat au fil des années. Une responsabilité clé a dernièrement consisté en la difficile tâche de l'archivage et du stockage de tous les documents du Fonds, ainsi que la gestion systématique des activités de messager/courrier dans le cadre de la poste, l'achat et le contrôle des stocks de papier et articles de bureau et de produits consommables, l'entretien et le nettoyage quotidiens du matériel et l'organisation de l'impression et du mailing.

Le Messager a développé au fil des ans un savoir-faire particulier dans l'achat de produits et services à moindre coût, et il conviendrait de mettre à profit ce savoir-faire.

Les objectifs du Messager sont fixés avec l'Administrateur; il est en contact avec sa Secrétaire et coordonne, avec elle, ses activités. Dans la pratique, le Messager fournit des services d'appui essentiels à tous les effectifs du Fonds.

Commis/Secrétaire - Téléphoniste

La titulaire de ce poste est chargée du standard et fournit également un service de messagerie au personnel. Elle dispense aussi toute une série de services de secrétariat. En sus de ses autres fonctions, elle procède quotidiennement à la sauvegarde informatique, garantit la sécurité des bandes et tient un inventaire du matériel et des meubles de bureau. Le titulaire de ce poste fournit également un appui en cas de panne informatique.

4.2.4 Possibilités pour l'avenir

Dans la section 4.2.1, nous avons noté l'absence de formalité qui prévaut actuellement au sein de l'organisation. La flexibilité qui accompagne cette situation permet au Secrétariat de répondre à la grande variété de demandes qu'il reçoit. Toutefois, au fur et à mesure que s'accroît la charge de travail, à la fois en volume et en complexité, cette absence de formalité peut devenir un obstacle à l'efficacité du Secrétariat. Des limites supérieures appliquées à la responsabilité du propriétaire du navire en vertu du Protocole de 1992 peuvent réduire cette charge de travail. Toutefois, de l'avis de la grande majorité des personnes interrogées, l'effet serait probablement négligeable.

Dans la section précédente, la section trois, qui a trait au processus de traitement des demandes d'indemnisation, nous avons mis en évidence les domaines dans lesquels il était possible d'améliorer ce processus, par une augmentation significative des compétences d'encadrement au sein du Fonds.

Par exemple:

- la définition des objectifs, des mesures et des résultats pour le processus de traitement des demandes d'indemnisation
- la mise en place de mesures précises des prestations au niveau interne et au niveau des experts
- la mise en place d'un système d'examen régulier des prestations et des cibles
- l'évaluation des experts
- la mise en place d'un système d'assurance de la qualité
- la codification/mise à profit des connaissances et des expériences. Nous estimons qu'il est possible, au sein du Secrétariat lui-même, d'adopter des méthodes d'encadrement qui faciliteront le travail de l'organisation.

Il est possible de déléguer davantage de responsabilités qui incombent à l'Administrateur à des niveaux inférieurs, sous réserve que les personnes dotées des compétences et des qualités voulues soient en poste.

Il est possible de préciser les objectifs au niveau de chaque service et de chaque individu; d'établir des mesures des prestations et de passer en revue les méthodes; de définir clairement les relations en matière de notification; de convenir de méthodes de communication bilatérales pour l'avenir; et d'approuver des politiques générales et des pratiques en matière d'encadrement et de mise en valeur des effectifs.

Notre autre souci est que, compte tenu de l'infrastructure d'encadrement insuffisante du Secrétariat et de son importante charge de travail,

l'Administrateur lui-même ne soit pas en mesure de remplir son rôle important dans les meilleures conditions.

Nous estimons que ce rôle doit être défini comme suit: il doit être le moteur politique, juridique et intellectuel du Fonds; l'interface clé entre les Fonds et les gouvernements, les Clubs P & I et autres principaux intervenants; l'initiateur d'examen des stratégies et des politiques générales pour garantir que les Fonds satisfont aux conditions d'un monde en évolution; le personnage public des Fonds; il doit veiller à ce que le Secrétariat livre ses produits avec efficience, rentabilité et conformément à des normes de qualité approuvées. Pour ce faire, nous estimons qu'il faut mettre en place une structure d'encadrement qui libère l'Administrateur d'une grande partie des détails administratifs quotidiens dont il est accablé actuellement.

4.2.5 L'autorité de l'Administrateur et la possibilité de déléguer son autorité

Dans le cadre de notre mandat, nous avons été priés d'"évaluer la mesure dans laquelle l'Administrateur devrait déléguer son autorité en matière de prise de décisions se rapportant à l'acceptation ou au refus d'une demande d'indemnisation, aux questions financières et à l'administration".

Les articles 16 à 30 de la Convention de 1971 portant création du Fonds renvoient à l'Organisation et à l'administration du Fonds et, en particulier, l'article 28 définit le Secrétariat et établit l'Administrateur en tant que représentant légal du Fonds; l'article 29 fait quant à lui référence aux fonctions et responsabilités de l'Administrateur.

Le paragraphe 1 de l'article 29 identifie l'Administrateur comme étant le plus haut fonctionnaire du Fonds, lequel :

"Sous réserve des instructions qui lui sont données par l'Assemblée et par le Comité exécutif, /.../ s'acquitte des fonctions qui lui sont dévolues aux termes de la présente Convention et du Règlement intérieur et de celles qui lui sont attribuées par l'Assemblée et par le Comité exécutif."

Le paragraphe 2 de l'article 29 attribue des fonctions spécifiques à l'Administrateur, notamment à l'alinéa e) qui stipule que l'Administrateur doit, en particulier:

"/.../ prendre toutes mesures en vue du règlement des demandes d'indemnisation présentées au Fonds, dans les limites et conditions fixées par le Règlement intérieur, y compris le règlement final des demandes d'indemnisation sans l'approbation préalable de l'Assemblée ou du Comité exécutif, si le règlement intérieur en dispose ainsi."

Le Règlement intérieur mentionné ci-dessus renferme 16 articles pour le Fonds de 1971 et le Fonds de 1992. Ces articles attribuent également des fonctions et responsabilités spécifiques à l'Administrateur.

Nous estimons que les Conventions et le Règlement intérieur permettent à l'Administrateur d'agir avec toute la discrétion et la liberté voulues dans, par exemple, les cas suivants:

Il lui incombe:

... de prendre toute mesure utile à la bonne gestion des actifs du Fonds (article 29, paragraphe 2b) de la Convention de 1971 portant création du Fonds)

... de prendre toutes mesures en vue du règlement des demandes d'indemnisation présentées au Fonds, dans les limites et conditions fixées par le Règlement intérieur, y compris le règlement final des demandes d'indemnisation sans l'approbation préalable de l'Assemblée ou du Comité exécutif, si le règlement intérieur en dispose ainsi (article 29, paragraphe 2e) de la Convention de 1971 portant création du Fonds)

... de donner les instructions détaillées nécessaires pour garantir une gestion financière efficace et la réalisation d'économies (Règlement intérieur, art. 11, Contrôle interne)

Nous avons, par conséquent, conclu que l'Administrateur *peut* déléguer sa *responsabilité* s'agissant d'aspects spécifiques des activités du Secrétariat sans compromettre son *obligation générale de rendre compte* pour les activités du Secrétariat.

Par conséquent, le présent rapport ne présuppose aucune contrainte juridique ou réglementaire qui empêcherait raisonnablement l'Administrateur de déléguer son autorité dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités, sous réserve de toutes décisions de l'Assemblée à cet égard.

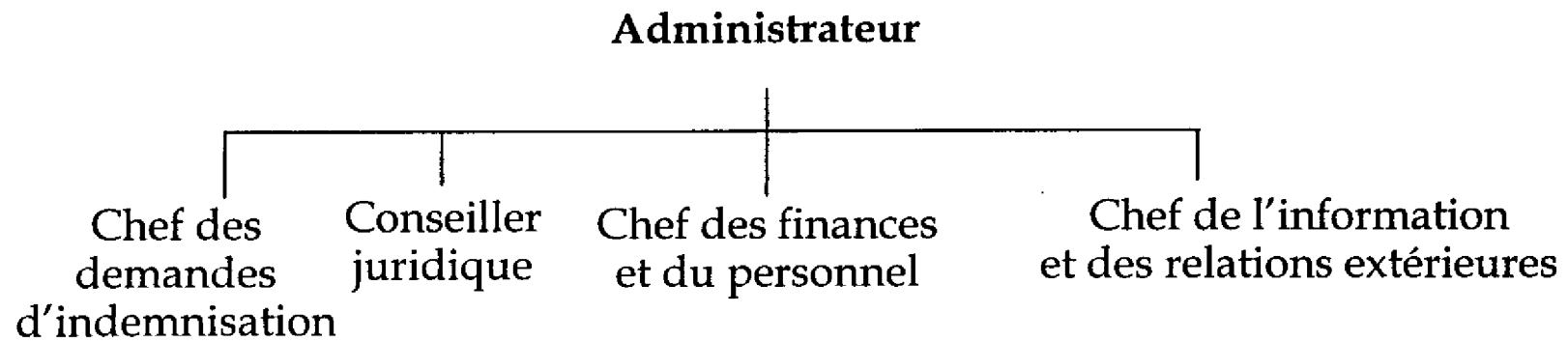
La question, pour l'avenir, concerne la mise en place d'une structure organique telle que l'Administrateur se sente en confiance pour déléguer des questions à des subordonnés dotés des compétences appropriées, sur lesquels il puisse compter.

4.2.6 Une nouvelle structure

Nous proposons la mise en place d'une équipe d'encadrement officielle, qui serait chargée des activités opérationnelles des Fonds. Ainsi, l'Administrateur pourra consacrer davantage de temps aux questions de représentation et diplomatiques, des domaines dans lesquels il est actuellement difficile d'agir du fait de charges opérationnelles telles que, notamment, son traitement direct des demandes d'indemnisation individuelles. L'Administrateur serait donc en mesure d'assumer les fonctions décrites dans le dernier paragraphe de la section 4.2.4.

La proposition recommande de mettre en place une Equipe d'encadrement composée de l'Administrateur, du Conseiller juridique et des Chefs de Services. Il est recommandé de constituer les trois services ci-après:

- Un Service des demandes d'indemnisation
- Un Service des finances et du personnel
- Un Service de l'information et des relations extérieures



4.2.6.1 Le Conseiller juridique

La nomination future de l'Administrateur du Fonds devrait continuer de s'inspirer d'une liste de personnes dotées d'une expérience considérable des affaires juridiques et politiques internationales. Par conséquent, le Conseiller juridique a pour rôle de conseiller l'Administrateur sur des questions importantes de principe juridique et de politique générale.

Le titulaire de ce poste aurait pour responsabilité principale de soutenir l'Equipe chargée des demandes d'indemnisation au cas où une question de principe juridique quelle qu'elle soit serait soulevée. Les affaires qui appellent l'attention de l'Equipe chargée des demandes d'indemnisation et qui ne sont pas directes seraient transmises au Conseiller juridique pour observation. De plus, le Conseiller juridique s'occuperait de l'encadrement des juristes extérieurs dont les services sont loués pour représenter le Fonds partout dans le monde.

Pour remplir ce rôle qui demande un degré élevé à la fois de rigueur et d'encadrement, une telle personne devrait avoir une expérience importante en droit maritime et d'indemnisation.

Le Conseiller juridique garantirait la bonne qualité permanente du suivi des réunions de l'OMI qui pourraient avoir des incidences sur les Fonds, ainsi que de la participation à ces réunions. Tout besoin concernant des activités supplémentaires de représentation à un haut niveau au nom du Fonds serait également satisfait par ce rôle.

S'agissant des décisions du Conseiller juridique se rapportant à la procédure juridique à suivre eu égard à des points de principe, nous recommanderions que l'Administrateur, le Conseiller juridique et le Chef du Service des demandes d'indemnisation conviennent de méthodes et de niveaux d'autorité clairs afin de maximaliser leur efficacité.

Le Conseiller juridique serait également un **Fonctionnaire chargé des questions d'éthique**. Compte tenu de la réputation dont jouit actuellement le Fonds et des sommes qu'il verse, ainsi que de la nécessité de garantir un traitement équitable de tous les demandeurs, il importe d'établir de manière plus officielle de solides règlements et usages que le personnel du Secrétariat du Fonds devra respecter.

4.2.6.2 Le Service des demandes d'indemnisation

Le Service des demandes d'indemnisation devrait être dirigé par une personne qui assumera une responsabilité d'encadrement vis-à-vis de l'Equipe chargée des demandes d'indemnisation (cette personne dirigera et guidera l'Equipe chargée des demandes d'indemnisation et garantira ainsi que la participation de l'Administrateur pourra se limiter aux examens réguliers des prestations, aux contrôles des procédures visant à garantir que les demandes d'indemnisation sont traitées conformément aux procédures et

politiques générales approuvées, ainsi qu'aux questions d'urgence ou d'importance particulières. La condition première applicable aux compétences requises pour ce rôle est la possession de qualités gestionnaires et interpersonnelles excellentes. Idéalement, le Fonds devrait recruter une personne qui connaît bien le Fonds et qui pourrait être immédiatement opérationnelle.

Rendraient compte au Chef du Service des demandes d'indemnisation les Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation, auxquels rendraient compte les Commis des demandes d'indemnisation/Secrétaire des demandes d'indemnisation et une secrétaire subalterne. S'agissant des secrétaires, il est possible de redéfinir leur rôle en un rôle d'appui aux administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, lesquels pourraient se charger davantage de leur propre traitement de texte. Le nombre effectif nécessaire ne devrait être déterminé que lorsque la nouvelle structure sera en place. Toutefois, compte tenu des charges de travail actuelles, nous planifierions les besoins à trois Commis des demandes d'indemnisation/Secrétaires des demandes d'indemnisation et une secrétaire subalterne. Nous pensons que le poste existant de Commis des demandes d'indemnisation peut être maintenu avec son rôle supplémentaire d'appui en matière informatique et en cas de panne informatique.

Selon nous, l'approche actuelle de la gestion des sinistres sur la base d'une équipe de projet peut être élargie et officialisée. Pour le moment, les sinistres sont alloués individuellement, à un fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation, qui assume alors seul la responsabilité du sinistre. D'autres personnes, telles que le Commis des demandes d'indemnisation ou une Secrétaire, qui travaillent sur le sinistre en question le font parce qu'elles travaillent directement avec ce Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation, et non pas parce qu'il existe une approche "d'équipe", assortie de responsabilités partagées et communes.

Les Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation et leurs équipes respectives peuvent également partager et ce, dans une plus large mesure que jusqu'ici, leurs expériences par des discussions mutuelles et convenir de la manière d'améliorer le traitement professionnel de leur travail. Cette approche par équipe de projet serait élargie pour inclure les experts et autres Directeurs lorsqu'il y aurait lieu dans des examens de projet prédéterminés et réguliers.

Cela pourrait être élargi de manière qu'il soit procédé à un examen trimestriel des bonnes pratiques, dans le cadre duquel l'Equipe des demandes d'indemnisation passerait en revue les principaux points d'enseignement de toutes les affaires et les procédures seraient affinées ou retenues selon le cas.

Ainsi que nous l'avons décrit dans une section précédente, la section 3.1.7, nous estimons que le rôle des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation est de détenir et de gérer le processus de traitement des demandes d'indemnisation.

Bien que nous admettions que les demandes d'indemnisation sont, dans leur majorité, directement traitées par le Secrétariat, nous estimons que la relation des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation avec un Bureau local de demandes d'indemnisation devrait être caractérisée par les principes suivants:

- Un Bureau local de demandes d'indemnisation a pour rôle d'informer les demandeurs potentiels, de les conseiller dans la présentation de leurs demandes d'indemnisation, d'examiner leurs demandes d'indemnisation en coopération avec les experts techniques et de transmettre les demandes d'indemnisation au Fonds et au Club, accompagnées d'une recommandation sur la décision à prendre. A l'heure actuelle, un Bureau local de demandes d'indemnisation ne prend jamais aucune décision se rapportant à l'acceptation ou au refus d'une demande d'indemnisation.
- Il incombe aux Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation de mettre en place le Bureau local de demandes d'indemnisation et d'en gérer le fonctionnement.

Cela signifie notamment:

- sélectionner et former des individus capables de gérer les bureaux locaux de demandes d'indemnisation;
- mettre en place un Bureau local de demandes d'indemnisation, selon que de besoin, après la survenue d'un sinistre;
- définir les normes et les mesures des prestations pour le Bureau local;
- convenir des activités que doit entreprendre le Bureau local;
- convenir d'une procédure de négociation avec les demandeurs;
- passer régulièrement en revue les prestations effectives du Bureau local par rapport à ces normes et mesures;
- traiter avec le Club P & I concerné par le sinistre - cela inclura la gestion de problèmes soulevant un conflit d'intérêt potentiel entre les Fonds et le Club et la fourniture de conseils à leur sujet;
- se concerter et coordonner avec les autres parties pertinentes touchées par le sinistre;
- superviser et encadrer le travail des experts s'occupant de l'affaire.

Avec le temps, nous estimons qu'il peut être possible de déléguer certaines responsabilités aux bureaux locaux eux-mêmes en matière de prise de décisions se rapportant aux demandes d'indemnisation. Toutefois, nous ne formulons pas cette recommandation à ce stade. Il convient en premier lieu de donner la priorité à la mise en place de la nouvelle structure d'encadrement.

Conseils techniques/scientifiques

De surcroît, les compétences scientifiques du Secrétariat devraient être renforcées par la nomination d'une personne dotée d'une expérience importante en tant qu'expert-conseil dans le domaine de la pollution des

mers, en qualité d'ingénieur ou de scientifique. Ce rôle devrait donner au Secrétariat une expérience directe dans le recrutement et l'encadrement d'experts techniques extérieurs, ainsi que la possibilité accrue de contester et d'examiner les conseils des experts le cas échéant.

En outre, le/la titulaire de ce poste devrait être responsable de la mise en valeur, de la formation et du suivi des experts retenus, ainsi que nous le décrivons de manière plus complète dans la section consacrée au traitement des demandes d'indemnisation et au rôle des experts. Le/la titulaire de ce poste fournirait des conseils et un appui techniques dans chaque sinistre. Dans la mesure voulue, il/elle conseillerait l'Administrateur sur des questions techniques ou scientifiques ayant trait à la Convention SNPd.

Il est possible que le Fonds puisse recruter un individu qui serait en mesure de combiner les deux rôles de Chef des demandes d'indemnisation et de Conseiller technique. Toutefois, si cela n'était pas possible, un poste supplémentaire de Conseiller technique devrait alors être créé. Le/la titulaire de ce poste pourrait rendre compte au chef des demandes d'indemnisation ou à l'Administrateur.

4.2.6.3 Le Service des finances et du personnel

L'Equipe des finances devrait être composée de l'actuel Fonctionnaire des finances secondé par l'équipe actuelle, à laquelle devrait toutefois s'ajouter un commis comptable chargé d'apporter un appui à l'équipe au plan financier.

Il est essentiel que l'Equipe des finances soit assez solide de façon à ce que l'Administrateur ne soit pas tenu de finaliser toute mesure de placement, sous réserve que des procédures de contrôle soient effectivement appliquées.

Toutefois, le fonctionnement général du Service des finances devrait faire l'objet d'une réunion hebdomadaire entre le Chef des finances et l'Administrateur. Le Service des finances devrait également produire un rapport à une réunion hebdomadaire de l'équipe d'encadrement.

Le Service des finances devrait continuer d'assumer la responsabilité des domaines stratégiques et administratifs des activités du personnel. Le domaine stratégique devrait concerner la planification des ressources en personnel, la rémunération et l'acceptation d'une formation et d'une mise en valeur à l'échelle de l'organisation.

L'appui administratif du personnel concerné devrait porter sur la fourniture effective de renseignements aux employés sur les questions de contrat et de politique générale. Il existe des possibilités de veiller à ce que les questions se rapportant aux congés, à la maladie et à d'autres aspects quotidiens similaires du personnel soient gérées d'une façon légèrement plus formelle qu'elle ne l'est actuellement.

Il ne s'agirait là, toutefois, que d'un rôle administratif et nous recommanderions que les autres questions de ressources humaines, se rapportant au personnel telles que l'évaluation, l'examen et le suivi des prestations, la formation et la mise en valeur, les discussions sur les problèmes individuels ou de prestations, soient traitées conformément à la structure d'encadrement. Ces activités intéressent tous les employés. Afin de faciliter la compréhension de la distinction entre la gestion des ressources humaines et les domaines administratifs du personnel, nous rédigerons un projet de courte appendice qui explique clairement et de manière plus complète l'approche que nous avons développée ici.

Le Service des finances devrait être responsable de la gestion des systèmes informatiques du Secrétariat, des achats, des formalités de voyage, du Service de la poste et des Services de messager.

Nous estimons que l'avis d'un expert en informatique devrait être sollicité pour conseiller le Secrétariat sur les systèmes de traitement de texte et de base de données à développer et à introduire. Ces conseils pourraient entraîner de nouveaux besoins en matière de ressources. Cela pourrait se présenter sous la forme d'une personne employée à cette fin par le Secrétariat pour une durée spécifique ou de la mise en place d'un contrat avec un cabinet d'experts-conseils spécialisés.

Le Chef des finances et du personnel serait chargé de coordonner l'encadrement des agents des services généraux lorsqu'il y aurait lieu.

4.2.6.4 Le Service de l'information et des relations extérieures

Le Service de l'information et des relations extérieures aurait pour objet de communiquer des renseignements sur les Fonds au monde extérieur. Les éléments essentiels de son rôle porteraient sur la gestion des activités suivantes: les services de traduction du Secrétariat, les documents et les publications, la liaison avec les gouvernements, la liaison avec les contributaires et la promotion des Fonds.

En plus grand détail, cela signifie ce qui suit:

Services de traduction

Les activités de traduction du Secrétariat sont une partie essentielle de la charge de travail du personnel dans le cadre des préparatifs et des services de secrétariat liés aux activités du Comité exécutif, de l'Assemblée et du Secrétariat lui-même. Le Secrétariat a un contrat avec l'OMI depuis la mise en place du Fonds. Afin de faciliter l'exécution de ce contrat, le Fonds finance, depuis les quatre dernières années, un poste de traducteur/-trice au sein de l'OMI.

Ces dernières années, l'OMI n'a pas été en mesure de fournir la traduction des documents dans les délais impartis en raison de sa propre charge de

travail dont la lourdeur s'explique par ses propres besoins internes en traduction.

Par exemple, des documents soumis pour traduction, avec des exigences claires de livraison, sont souvent retournés par l'OMI des mois après la date à laquelle ils sont requis.

En conséquence, l'une des secrétaires du FIPOL, de langue maternelle française et dotée d'une expérience en traduction, a effectivement reformulé son rôle de façon à répondre à une grande partie des besoins en traduction du Secrétariat.

A l'exception de l'Administrateur, il n'y a manifestement guère personne qui considère qu'il en va de sa responsabilité d'assurer la liaison entre l'OMI et les FIPOL sur le sujet du contrat de traduction.

Il convient d'indiquer que le contrat avec l'OMI doit être renouvelé en juin 1998. Par conséquent, il est à la fois nécessaire et urgent de résoudre la situation.

Documents et publications

Nous estimons que le Secrétariat a la possibilité de revoir son approche vis-à-vis des documents et des publications - s'agissant de leur production, de leur mise à jour, de leur publication et de leur archivage.

En des termes plus spécifiques, cela signifie:

- créer une base de données sur les précédents et les décisions, à partir des activités menées sur une base intermittente par le Fonctionnaire d'administration.
- créer une interface avec certaines bases de données et mécanismes d'archivage de l'OMI et garantir que les éléments d'information pertinents sont extraits et diffusés.
- passer en revue les publications des Fonds afin de garantir leur pertinence et leur convivialité. Une comparaison du contenu, du style et de la présentation des Rapports annuels du Centre américain NPFC et des FIPOL constituerait un exercice intéressant.
- maintenir des dossiers informatisés des sinistres, des renseignements sur l'examen de la gestion des projets et des rapports d'experts.

Ces activités seraient sous la responsabilité du Chef de l'information et des relations extérieures, avec l'assistance d'une secrétaire à temps partiel.

Promotion des Fonds

Nous pensons que grâce à la structure renforcée de l'équipe d'encadrement, un besoin supplémentaire se fera sentir pour une Équipe séparée chargée des relations publiques/affaires publiques.

Nous estimons qu'il devrait incomber à l'Administrateur et aux membres de l'équipe d'encadrement d'être en mesure de répondre à tous les besoins en matière de relations publiques et d'information, immédiatement après un sinistre, tant dans le pays touché qu'à Londres. Ils devraient avoir l'appui des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation. Une formation et un appui pertinents seront nécessaires.

Nous pensons réellement qu'il existe une importante possibilité pour les Fonds de diffuser davantage de renseignements aux quatre coins du monde sur l'objet et la nature du système d'indemnisation qui existe pour traiter les grands sinistres dus à la pollution par les hydrocarbures. Nous estimons qu'il est important de passer en revue dans les détails le "Programme périphérique" du NPFC et de mettre en évidence les pratiques qui sont susceptibles d'intéresser les Fonds et de leur être transmises. A cet égard, nous estimons que la proposition de la délégation australienne devrait être examinée d'un oeil favorable.

Nous pensons que la promotion effective du Fonds peut aider à réduire le nombre de demandeurs qui ont recours aux tribunaux.

Ce travail de promotion devrait incomber au Chef de l'information et des relations extérieures.

Le Chef du Service de l'information et des relations extérieures

Ce rôle serait assumé par une personne dotée d'excellentes connaissances en gestion des services d'appui. Ses principales compétences résideraient dans la gestion des demandes incompatibles d'un département de services orientés sur le client, ainsi que des questions de gestion des prestations dans le cadre des activités des sections au sein de ce département.

4.2.6.5 Aperçu général de l'Équipe d'encadrement

A l'avenir, le Secrétariat serait géré et dirigé par l'Administrateur et son Équipe d'encadrement.

Chaque service serait dirigé par un directeur, qui ferait partie de cette équipe d'encadrement.

Chaque directeur serait initialement tenu d'examiner et de mettre en place les processus et les procédures applicables à toutes les tâches et activités courantes dans son domaine, ce qui pourrait être simplement documenté, éventuellement à l'aide de la norme ISO9000 utilisée en tant que modèle.

Chaque directeur serait également chargé d'organiser des réunions régulières, à des intervalles approuvés, visant à fixer les cibles, à établir les activités selon un ordre de priorité donné au sein de l'équipe et à garantir que toutes les informations pertinentes au sujet des activités du Fonds sont effectivement communiquées.

Une réunion hebdomadaire de l'équipe d'encadrement serait tenue, au cours de laquelle toutes les questions opérationnelles nécessitant l'examen plus vaste de l'équipe d'encadrement pourraient être débattues et traitées. En outre, l'équipe serait chargée de définir le plan d'activité du Fonds, de fixer les orientations et de résoudre les problèmes naissants.

L'équipe soutiendrait l'Administrateur dans son rôle clé de représentation du Fonds et de l'appui diplomatique requis par le Comité exécutif et l'Assemblée.

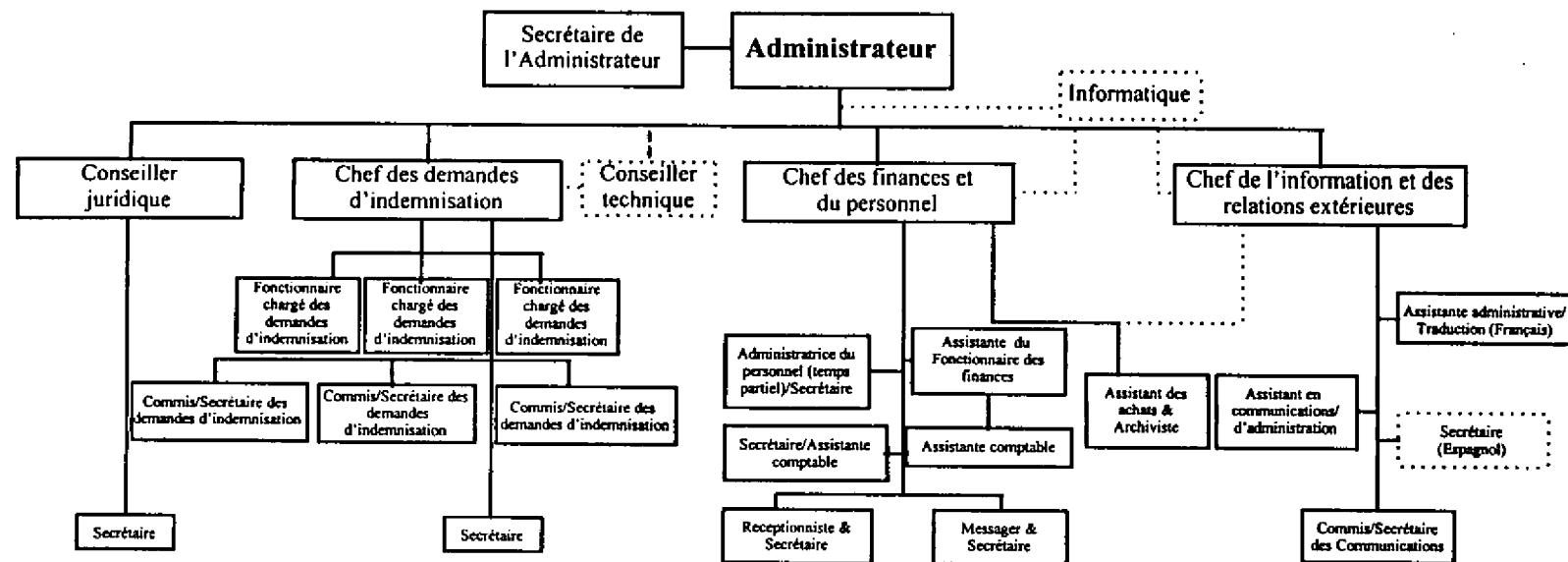
Une fois l'équipe d'encadrement mise en place, l'Administrateur devrait autoriser le Conseiller juridique ou le Chef des demandes d'indemnisation à intervenir en son nom chaque fois qu'il est en congé ou qu'il n'est pas autrement disponible. Dès la structure en place, l'Administrateur devrait soumettre une proposition à l'Assemblée visant à officialiser de telles dispositions.

Le rôle de l'Administrateur devrait être axé sur les questions autres que les questions opérationnelles, sauf dans les cas où une consultation avec les directeurs s'impose, ainsi que sur les besoins diplomatiques et de représentation du Fonds.

4.2.6.6 La nouvelle structure dans les détails

Nous estimons que cette équipe d'encadrement aura besoin de l'appui des postes ci-après:

Une nouvelle structure plus détaillée



Le présent organigramme ne montre que les relations hiérarchiques. Il ne décrit pas le classement des postes.

4.2.7 Les incidences de cette nouvelle structure

Au niveau de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, notre proposition implique la création de deux nouveaux rôles - le Chef des demandes d'indemnisation et le Chef de l'information et des relations extérieures.

La structure ci-dessus inclut également le troisième Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation, un poste déjà approuvé par l'Assemblée mais dont la création a été différée par l'Administrateur dans l'attente des résultats du présent rapport.

En outre, nous soulignons la nécessité d'investir dans les ressources informatiques.

Dans la catégorie actuelle des agents des services généraux, le principal défi de la nouvelle équipe d'encadrement sera de mettre à profit leurs talents et compétences qui sont nettement sous-utilisés. Nos propositions porteront probablement sur un poste supplémentaire de secrétaire.

Au centre de nos recommandations concernant la catégorie des agents des services généraux, nous estimons que l'étendue et la nature de bon nombre des postes existants peuvent être améliorées.

En plus grand détail, cela signifie ce qui suit:

Service des demandes d'indemnisation

Nous estimons que les rôles du Commis des demandes d'indemnisation et des Secrétaires des demandes d'indemnisation pourraient être combinés, ce qui ne laisserait qu'une Secrétaire dont les fonctions concerneraient essentiellement la dactylographie et les besoins en secrétariat du service. Il ne serait pas nécessaire que cette personne soit bilingue, mais il serait préférable qu'elle ait une connaissance du français en tant que langue de travail. Il ne serait pas non plus utile que cette personne soit diplômée. On s'attendrait à ce que le Commis des demandes d'indemnisation/les Secrétaires des demandes d'indemnisation assurent leur propre traitement de texte. Le/la Secrétaire devrait fournir un appui en services de secrétariat à l'ensemble du service, y compris le Chef des demandes d'indemnisation.

Appui de secrétariat et administratif

Bien que nous ayons mis en évidence une structure hiérarchique pour chaque individu, nous reconnaissons que dans une petite équipe, le volume de travail variera entre services. Par conséquent, il faudra en permanence veiller à ce que toutes les ressources de secrétariat et de traitement de texte soient utilisées avec flexibilité entre services, selon que de besoin. Il incombera à l'équipe d'encadrement de faire en sorte que ces ressources soient gérées de

manière satisfaisante. Le Chef des finances et du personnel sera chargé de garantir le bon fonctionnement de ce processus.

Nous recommandons le recrutement d'une secrétaire supplémentaire - une fois encore, qui n'est pas nécessairement bilingue ou diplômée - pour compléter les besoins en traitement de texte du Secrétariat. Cette personne pourrait également répondre à une grande partie des besoins du Secrétariat en messagerie et en photocopie.

Nous recommandons la création d'un nouveau poste d'Assistant des achats/Archiviste. Le/la titulaire de ce poste, qui rendrait compte au Chef des finances et du personnel mais collaborerait étroitement avec le Chef de l'information et des relations extérieures, serait responsable de l'achat des articles et services de bureau ainsi que des besoins d'archivage des Fonds.

Il serait répondu aux besoins administratifs du personnel par une secrétaire qui ferait partie du Service des finances et du personnel.

L'espagnol en tant que troisième langue de travail

Dans l'organigramme, nous avons indiqué, encadré en pointillé, le poste d'un traducteur supplémentaire qui travaillerait au sein du Service de l'information et des relations extérieures. Notre objet est de mettre en évidence la nécessité probable de recruter un(e) traducteur/-trice supplémentaire si l'espagnol est adopté en tant que langue officielle du Fonds. Il est possible qu'une secrétaire supplémentaire soit nécessaire.

Résumé

On trouvera dans le tableau ci-dessous un résumé des incidences de ces recommandations sur les niveaux des effectifs du Secrétariat:

Incidences sur les ressources

Catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur: Poste	Actuellement	A l'avenir
Administrateur	1	1
Juriste/Conseiller juridique	1	1
Chef des demandes d'indemnisation	0	1
Chef des finances et du personnel	1	1
Fonctionnaire d'administration	1	0
Assistante du Fonctionnaire des finances	1	1
Chef de l'information et des relations extérieures	0	1
Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation ¹	3	3
Sous-total	8	9

¹ Le troisième poste de Fonctionnaire des demandes d'indemnisation a déjà été créé par l'Assemblée, mais le recrutement a été différé par l'Administrateur, dans l'attente des résultats de la présente étude.

Catégorie des agents des services généraux: Poste	Actuellement	A l'avenir
Secrétaire de l'Administrateur	1	1
Secrétaire du Juriste	1	1
Secrétaire des demandes d'indemnisation	2	1
Commis des demandes d'indemnisation - Commis des demandes d'indemnisation/Secrétaire des demandes d'indemnisation ²	2	3
Assistant d'administration/en communications	0	1
Secrétaire de l'information et des relations extérieures	0	1
Administratrice du personnel et Secrétaire	1	1
Téléphoniste et Secrétaire	1	1
Commis/Messager - Secrétaire/Messager	1	1
Secrétaire - Service des finances et du personnel	1	1
Commis comptable	1	1
Assistant des achats/Archiviste	0	1
Assistante administrative/Traductrice (français)	1	1
Sous-total	12	15
Effectifs du Secrétariat	20	24

Ainsi que noté ci-dessus, des effectifs supplémentaires peuvent se révéler nécessaires si l'espagnol est adopté en tant que langue officielle.

Un poste supplémentaire de Conseiller technique peut se révéler nécessaire si le Chef des demandes d'indemnisation ne peut pas assumer les deux fonctions.

² Le poste supplémentaire de Secrétaire des demandes d'indemnisation a déjà été créé par l'Assemblée, mais le recrutement a été différé par l'Administrateur, dans l'attente des résultats de la présente étude.

5. Recommandations sur les changements à apporter

Dans la présente section, nous résumons toutes les recommandations que nous avons formulées jusqu'à présent dans le rapport sous les intitulés pertinents et nous formulons également tout examen et toute recommandation supplémentaires qui ne sont pas couverts sous les principaux intitulés.

5.1 Nos recommandations sur les changements à apporter à la structure actuelle

5.1.1 Une nouvelle structure d'encadrement

Nous recommandons ce qui suit:

1. La mise en place d'une nouvelle structure caractérisée par des services spécifiques et une équipe d'encadrement.
2. La création d'un nouveau rôle de Chef du Service des demandes d'indemnisation.
3. La création d'un nouveau rôle de Conseiller technique. Ce rôle devrait être assumé par une personne dotée de compétences scientifiques significatives dans le domaine de la pollution des mers. Il pourrait être combiné avec celui de Chef du Service des demandes d'indemnisation.
4. La création d'un nouveau rôle de Chef de l'information et des relations extérieures.
5. La mise en place d'une structure officielle qui spécifie clairement toutes les relations hiérarchiques.
6. La définition des responsabilités de tous les postes.
7. La définition des moyens appropriés de communication interne.
8. La mise en évidence des besoins en matière de formation et de mise en valeur du personnel et la mise en place d'un processus permettant d'établir ces besoins selon un ordre de priorité donné et de les satisfaire.
9. L'établissement de méthodes formelles d'examen des prestations au niveau de l'organisation et de l'individu.
10. L'examen périodique du système mis en place pour vérifier et contrôler les placements des Fonds.

5.1.2 La constitution d'un plan d'exécution qui garantira que les changements sélectionnés se renforceront dans le temps

Avec l'Administrateur et le Groupe directeur, nous recommanderions l'élaboration d'un plan d'exécution détaillé, qui identifiera les mesures que l'Administrateur et le personnel du Secrétariat devront prendre en fonction d'un calendrier spécifique. Il mettra aussi en évidence toute assistance extérieure qui pourra se révéler nécessaire pour donner effet aux changements. Le plan devra également préciser les nouveaux processus susceptibles d'être requis, ainsi que les incidences des changements structuraux sur les rôles et les comportements.

5.1.3 Le processus de communication au personnel du Secrétariat

Tout au long de la présente étude, nous avons été impressionnés par le dévouement, l'appui et la courtoisie que nous a témoignés, dans son ensemble, le personnel du Secrétariat. Sans sa totale coopération, il aurait été très difficile de procéder à une telle étude. Nous nous félicitons en particulier que l'Administrateur ait mis en place divers processus de communication et de consultation avec le personnel pour examiner le présent rapport. Nous pensons qu'il faudra poursuivre ce processus dans le même esprit afin de favoriser la bonne mise en oeuvre des présentes recommandations.

5.1.4 Examen des capacités informatiques

Nous estimons que le Secrétariat devrait commanditer un examen de ses systèmes et matériels informatiques actuels. Cet examen devrait permettre de mettre en évidence les lacunes des systèmes en place, de recenser clairement les besoins des utilisateurs et de l'organisation par une collaboration avec le personnel du Secrétariat et de formuler des recommandations pour l'avenir.

5.2 Recommandations sur l'utilisation des experts, le processus de traitement des demandes d'indemnisation et les Bureaux locaux de demandes d'indemnisation

5.2.1 Le rôle des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation et l'utilisation des experts

5.2.1.1 Le recrutement d'un Chef du Service des demandes d'indemnisation doté d'excellentes compétences gestionnaires et interpersonnelles. Idéalement, le Fonds devrait recruter une personne qui connaît bien le Fonds et qui pourrait être immédiatement opérationnelle.

5.2.1.2 Les rôles d'un Bureau local de demandes d'indemnisation et des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation basés au Secrétariat devraient être officiellement définis selon les principes énoncés dans la section 4.2.6.2.

- Un Bureau local de demandes d'indemnisation a pour rôle d'informer les demandeurs potentiels, de les conseiller dans la présentation de leurs demandes d'indemnisation, d'examiner leurs demandes d'indemnisation en coopération avec les experts techniques et de transmettre les demandes d'indemnisation au Fonds et au Club, accompagnées d'une recommandation sur la décision à prendre. A l'heure actuelle, un Bureau local de demandes d'indemnisation ne prend jamais de décision se rapportant à l'acceptation ou au refus d'une demande d'indemnisation.
- Il incombe aux Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation de mettre en place le Bureau local de demandes d'indemnisation et d'en gérer le fonctionnement.

Cela signifie notamment:

- sélectionner et former des individus capables de gérer les bureaux locaux de demandes d'indemnisation;
- mettre en place un Bureau local de demandes d'indemnisation, selon que de besoin, après la survenue d'un sinistre;
- définir les normes et les mesures des prestations pour le Bureau local;
- convenir des activités que doit entreprendre le Bureau local;
- convenir d'une procédure de négociation avec les demandeurs;
- passer régulièrement en revue les prestations effectives du Bureau local par rapport à ces normes et mesures;
- traiter avec le Club P & I concerné par le sinistre - cela inclura la gestion de problèmes soulevant un conflit d'intérêt potentiel entre les Fonds et le Club et la fourniture de conseils à leur sujet;
- se concerter et coordonner avec les autres parties pertinentes touchées par le sinistre;
- superviser et gérer le travail des experts s'occupant de l'affaire.

Avec le temps, nous estimons qu'il peut être possible de déléguer certaines responsabilités aux Bureaux locaux eux-mêmes en matière de prise de décisions se rapportant aux demandes d'indemnisation. Toutefois, nous ne formulons pas cette recommandation à ce stade. Il convient en premier lieu de donner la priorité à la mise en place de la nouvelle structure d'encadrement.

5.2.1.3 La sélection des experts exige un processus précis et une liste de contrôle. Nous recommanderions de procéder à des examens périodiques des experts régulièrement engagés, au cours desquels il pourrait être débattu de questions de contrat et de rémunération et l'on pourrait parvenir à un accord. Nous formulons cette recommandation non pas parce qu'il semblerait que les Fonds n'aient pas obtenu un bon rapport qualité/prix par le passé, mais parce que nous pensons, au contraire, qu'un tel processus permet un contrôle gestionnaire adéquat et garantit les intérêts de toutes les parties. En sus de fournir des possibilités régulières d'examen des taux du marché, le Fonds devrait aussi veiller à ce qu'après-crise dans le cadre de la gestion de tout sinistre, une réunion sur les conditions de contrat soit organisée avec les

experts concernés et des conditions précises soient acceptées pour la poursuite du projet.

- 5.2.1.4 Le Fonds devrait garantir que lors de l'engagement des experts, les attentes du Secrétariat sont établies clairement. Les résultats devraient être spécifiés, les cibles et les faits marquants du projet (dates) approuvés. Le Secrétariat devrait ensuite évaluer les prestations des experts par rapport à ces critères.
- 5.2.1.5 Le Fonds devrait envisager de rédiger des documents d'information plus détaillés qui accompagneraient l'octroi d'un contrat, lorsque les experts sont engagés, et qui énoncerait clairement les exigences du Fonds.
- 5.2.1.6 Du fait que le Secrétariat du Fonds dépend énormément des compétences techniques de l'ITOPF, la négociation d'un Mémorandum d'entente avec l'ITOPF est vivement recommandée. Il constituerait un excellent véhicule pour l'examen, avec un esprit ouvert, de la coopération entre les deux organisations. Un tel mémorandum pourrait servir d'exemple qui pourrait être reproduit dans d'autres contrats.
- 5.2.1.7 Lors de la survenue d'un sinistre dans des pays parlant une langue aussi répandue que l'espagnol, le Fonds devrait continuer de s'efforcer à augmenter le nombre des experts qui parlent espagnol (cette langue ne devant pas nécessairement être leur langue maternelle).
- 5.2.1.8 Le Fonds pourrait sélectionner et maintenir un registre de partenaires clés dans chaque continent/région du monde qui pourraient établir et faire fonctionner un Bureau local de demandes d'indemnisation pour le Secrétariat. Ces partenaires devraient être formés de manière à se familiariser avec les rouages du Fonds et acquérir de l'expérience en la matière (par l'intermédiaire d'un programme complet de formation mis au point par le Fonds). Une rémunération symbolique garantissant leur disponibilité future peut ou ne peut pas être nécessaire.
- 5.2.1.9 Le Fonds pourrait utiliser une aide extérieure pour évaluer l'efficacité de son utilisation des experts et partenaires retenus.
- 5.2.1.10 Une étude devrait être entreprise sur les différents processus de traitement des demandes d'indemnisation employés par le Fonds dans les différents pays de manière à améliorer le système.
- 5.2.1.11 Des représentants des Clubs P & I, des experts et des personnels locaux sélectionnés devraient se réunir avec ceux des Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation et du Juriste pour former un groupe de travail. Ce groupe de travail devrait recommander à l'Administrateur les principes gestionnaires d'un bureau de demandes d'indemnisation eu égard aux points suivants:

1. L'éclaircissement des responsabilités dans le processus de traitement des demandes d'indemnisation entre un bureau local de demandes d'indemnisation, les Fonds et les Clubs.
2. La documentation et l'approbation des procédures et normes de fonctionnement, y compris la spécification des systèmes et matériels informatiques et de communications.
3. Le profil requis des compétences en matière de traitement des clients pour le personnel du bureau local de demandes d'indemnisation.
4. La codification de la relation entre le bureau des demandes d'indemnisation et les activités opérationnelles des experts extérieurs.
5. Les critères permettant de décider de la durée de vie du Bureau local de demandes d'indemnisation et d'évaluer son efficacité.

En sus de ce qui précède, le Service des finances devrait participer à l'examen des pratiques actuelles de paiement et d'autorisation, pour évaluer le temps consacré aux méandres de la double autorisation et pour définir une série de procédures financières approuvées qui peuvent être modifiées pour s'adapter à toute juridiction juridique ou monétaire quelle qu'elle soit dans laquelle un bureau pourrait être basé.

5.2.1.12 Un manuel plus détaillé des procédures (sur la façon de diriger un Bureau local de demandes d'indemnisation) devrait être élaboré, de préférence en coopération avec une personne qui a dirigé un Bureau local de demandes d'indemnisation.

5.2.1.13 Il conviendrait d'examiner de façon plus approfondie les bases de données des Bureaux de demandes d'indemnisation. Elles devraient être normalisées et pouvoir aussi fonctionner dans des langues différentes (anglais, français, espagnol, japonais) et, dans le même temps, être converties d'une langue vers l'anglais, afin d'offrir la possibilité d'établir des comparaisons entre les sinistres et de contribuer à faire appliquer une politique d'égalité de traitement. Correctement utilisées, ces bases de données peuvent constituer un outil très puissant qui permettra d'augmenter l'efficacité générale du Secrétariat.

5.2.1.14 Les Fonctionnaires du Secrétariat chargés des demandes d'indemnisation doivent être responsables de la gestion des activités du Bureau local de demandes d'indemnisation.

5.2.1.15 Prenant note du fait qu'à ce jour, seul un Bureau de demandes d'indemnisation a fermé, nous estimons qu'il est bon d'organiser un atelier après-fermeture au cours duquel les directeurs du Bureau local de demandes d'indemnisation, les Fonctionnaires chargés des demandes d'indemnisation, le Fonctionnaire des finances, les représentants de l'ITOPF et des Clubs P & I passeraient en revue son fonctionnement. Un rapport devrait être rédigé

chaque fois qu'un bureau local de demandes d'indemnisation est fermé. Préalablement à cet atelier, une courte enquête devrait être menée parmi un échantillon représentatif de demandeurs (satisfait/rejetés) au sujet de leur perception du Fonds et de son mode de fonctionnement.

5.2.1.16 Il devrait y avoir au sein du Fonds un fonctionnaire responsable des questions d'éthique.

5.2.1.17 Le Fonds devrait créer un site Internet en plusieurs langues. Ce site comprendrait le Rapport annuel, Le Manuel sur les demandes d'indemnisation, les communiqués de presse et des indications quant aux moyens d'obtenir davantage de renseignements sur le Fonds.

5.3 Traduction

Le contrat avec l'OMI devrait être activement géré à partir de maintenant et ce, jusqu'à son expiration.

Les FIPOL devraient étudier la possibilité de modifier radicalement leur contrat avec l'OMI. Il conviendrait d'examiner la possibilité de réduire la dépendance du Secrétariat vis-à-vis de l'OMI, en mettant au point des moyens supplémentaires et plus souples de fournir des services de traduction. Pour ce faire, des traducteurs indépendants pourraient peut-être être utilisés, de préférence dotés d'une expérience et de connaissances de l'OMI. Tout processus de ce type devrait tenir compte du fait que les Fonds nécessitent des services fiables et d'un degré élevé de qualité durant les sessions de l'Assemblée et du Comité exécutif.

Il est nécessaire d'examiner plus avant cette option qui peut impliquer de se rendre au Gouvernement fédéral du Canada ou dans une organisation intergouvernementale. La visite d'étude devrait avoir pour objet d'enquêter sur l'application et l'utilisation de logiciels de traduction dans un environnement politique et de travail bilingue.

Un examen du processus de traduction des documents est en cours en vue d'augmenter l'efficacité et d'éliminer les goulets d'étranglement. Cet examen devrait également traiter les incidences de l'adoption de l'espagnol en tant que troisième langue de travail.

6. Planification de la mise en oeuvre

6.1 Introduction

La mise en oeuvre des recommandations du présent rapport devrait être gérée avec sensibilité et minutie. Un changement dans toute organisation quelle qu'elle soit peut perturber les personnes qui travaillent en son sein.

Dans une équipe petite et unie comme le Secrétariat, il importe particulièrement de veiller à ce que tout le monde participe pleinement à la mise en place de la nouvelle structure et des nouvelles méthodes de travail. Une grande partie du travail qui permettra d'appliquer avec succès les recommandations contenues dans le présent rapport incombera à l'Administrateur et à sa nouvelle équipe d'encadrement.

Pour favoriser cet objectif, nous avons mis en évidence quatre étapes essentielles de mise en oeuvre qui doivent être mises en place dès que l'Assemblée aura donné son approbation à l'Administrateur pour qu'il procède à ses travaux.

Ces quatre étapes essentielles de mise en oeuvre sont les suivantes:

- La nomination d'un Chef du Service des demandes d'indemnisation
- La nomination d'un Chef du Service de l'information et des relations extérieures
- La définition de méthodes de travail appropriées pour permettre à la nouvelle structure de fonctionner efficacement.
- L'éclaircissement des responsabilités en l'absence de l'Administrateur et la présentation d'une proposition à l'Assemblée à cet égard

6.1.1 La nomination d'un Chef du Service des demandes d'indemnisation et d'un Conseiller technique (le cas échéant)

Parmi les questions qui devront être traitées, nous citerons les suivantes:

- La définition d'une description des tâches/de poste
- La définition des besoins en matière de compétences pour le rôle en question
- L'établissement d'un processus approprié de sélection

Une fois le poste octroyé, il conviendrait d'examiner la question de savoir s'il est nécessaire de recruter un Conseiller technique. Dans l'affirmative, les mêmes questions que celles mentionnées ci-dessus devront être traitées lors de l'octroi de ce poste.

6.1.2 La nomination d'un Chef du Service de l'information et des relations extérieures

Les questions mises en évidence ci-dessus, dans la section 6.1.1, s'appliquent à la nomination d'un Chef de l'information et des relations extérieures. De même, un programme préparatoire d'intégration sera requis si la personne nommée est extérieure au Secrétariat.

6.1.3 L'établissement de la nouvelle structure du Secrétariat et la définition des nouvelles méthodes de travail

Dès que les nouveaux directeurs occupent leurs postes, l'équipe d'encadrement devrait établir une structure appropriée dans chaque service, conformément aux paramètres fixés par l'Assemblée. Cela devrait se faire en consultation et en collaboration avec le personnel. Cette étape du travail devra traiter les questions ci-après:

- Des descriptions précises des tâches/de poste existent-elles pour chaque poste ?
- Les tâches et les activités à entreprendre dans chacun des rôles sont-elles clairement identifiées ?

La mise en place d'une équipe d'encadrement chargée d'appuyer l'Administrateur dans sa direction des activités des Fonds résultera en un style très différent de travail par rapport à celui qui, jusqu'à présent, a caractérisé le Secrétariat.

Parmi les questions auxquelles l'équipe d'encadrement devra répondre collectivement, nous citerons les suivantes:

- L'établissement des buts et objectifs du Secrétariat:
 - Quel est l'objectif fondamental du Secrétariat ?
 - Quels sont ses buts et objectifs clés ?
 - Comment peut-on mesurer effectivement le succès de l'organisation?
 - Quels sont les plans et stratégies nécessaires pour atteindre ces buts et objectifs clés ?
- La définition des tâches et activités actuellement entreprises par l'Administrateur qui peuvent, à l'avenir, incomber à d'autres membres de l'équipe d'encadrement.
- Quelles sont les méthodes de travail essentielles du Secrétariat ? Quels en sont les objectifs et les buts ? Comment devrait-on mesurer et évaluer les prestations du Secrétariat par rapport à ces buts ?

- Comment devrait-on mesurer et évaluer la prestation collective du Secrétariat ?
- Comment devrait-on fixer les objectifs pour chacun des membres du personnel ?
- Quels types de réunions sur l'examen des prestations seront requis ?
 - A l'échelle du Secrétariat ?
 - Par individu ?
 - Par département ?
- Quelles méthodes de communication doivent être établies ?
 - A l'échelle du Secrétariat ?
 - Par département ?
- Comment seront identifiés les besoins du Secrétariat en matière de formation et de mise en valeur du personnel ?
- Quels sont les comportements par lesquels l'équipe d'encadrement souhaiterait caractériser la manière dont elle gère et dirige le Secrétariat ?

En outre, chaque directeur de service devra répondre à bon nombre des questions ci-dessus eu égard au fonctionnement de son propre service.

6.1.4 L'éclaircissement des responsabilités en l'absence de l'Administrateur

L'Administrateur devra définir en détail le rôle et les responsabilités de l'individu qui agira en son nom lorsqu'il ne sera pas disponible. Ceux-ci devront ensuite être communiqués au personnel et aux autres personnes clés associées aux Fonds. L'Assemblée devrait être invitée à prendre une décision sur cette délégation d'autorité.

6.2 Locaux de bureaux et facilités

Avec l'augmentation des effectifs, le Secrétariat aura besoin de locaux supplémentaires. A l'heure actuelle, le Secrétariat travaille dans un environnement relativement étroit. Les archives sont pratiquement combles, la disponibilité de salles de réunion appropriées pose parfois problème et il n'existe pas de salle spécifique pour les réceptions. Idéalement, le Secrétariat devrait demeurer dans l'immeuble de l'OMI, situé à Albert Embankment. Il faut qu'il y ait des avantages à en tirer en termes de politique générale, pratiques et de coûts pour que cela soit le cas. Par conséquent, l'Administrateur devra s'entretenir avec le Secrétaire général de l'OMI pour identifier les locaux supplémentaires qui, dans l'immeuble, peuvent être mis à disposition.

Si des locaux ne peuvent pas être trouvés dans l'immeuble, alors le Secrétariat peut devoir changer d'emplacement. Cela pourrait avoir d'autres incidences sur les effectifs, étant donné qu'actuellement le Secrétariat bénéficie de services fournis par l'OMI, comme pour les réceptions, la sécurité et autre appui administratif.

Le rôle du service du personnel



Planification des ressources humaines
Planification des successions
Coordination de la formation/ de la mise en valeur du personnel
Analyse des besoins en formation
Définition des rôles et compétences
Problèmes de classement et de salaires
Administration des retraites

Stratégique

Examen et évaluation des prestations
Discussion sur le renouvellement des contrats
Questions personnelles et de prestations

Orientation

Information sur les conditions de contrats
Information sur les congés maladies, maternité, paternité et les politiques générales en matière de vacances
Conseils de base sur les retraites

Administrateur

7. Appendices

1. Liste des personnes interrogées - au niveau interne
2. Liste des personnes interrogées - autres intervenants

APPENDICE 1

Employés du Secrétariat du FIPOL interrogés

M. M Jacobsson	Administrateur
M. S Osanai	Juriste
M. S Nte	Fonctionnaire des finances/Fonctionnaire du personnel
M. R Pillai	Fonctionnaire des finances
Mme S Gregory	Fonctionnaire chargée des demandes d'indemnisation
M. J Maura	Fonctionnaire chargé des demandes d'indemnisation
Mme H Warson	Fonctionnaire d'administration
Mme P Binkhorst Van Romunde	Assistante du Fonctionnaire des finances
Mlle C Peyre	Assistante administrative principale
Mme R Dockerill	Commis principal - Secrétaire
Mlle K Wise	Secrétaire de l'Administrateur
Mlle L Cogan	Commis principal - Secrétaire
Mlle J Copley	Premier Commis - Secrétaire
M. M Zotti	Premier Commis - Messager
Mme P Bain	Premier Commis - Téléphoniste
M. M Morgan	Premier Commis des demandes d'indemnisation
Mlle L Plumb	Commis - Secrétaire
Mlle C Lean	Commis - Secrétaire

APPENDICE 2

Fonds international d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures - Liste des personnes interrogées

Personnes extérieures au Secrétariat

M. C Coppolani (Président - Assemblée du Fonds)
M. W Oosterveen (Président - Comité exécutif)
M. W Stuart (Délégation australienne)
M. F Wall (Délégation britannique)
M. J Wren (Délégation britannique)
M. A Popp (Délégation canadienne)
M. R Renger (Délégation allemande)
M. E Conte (Délégation italienne)
M. H Tanikawa (Délégation japonaise)
M. J Vonau (Délégation polonaise)
M. P Troop (Délégation canadienne)
M. G Lee (Délégation coréenne)
M. G Sivertsen (Délégation suédoise)
M. C de la Torre (Délégation espagnole)
M. J Herbaux (Fina Marine)
M. M Göransson (OMI)
M. D Lashmar (National Audit Office)
M. H Jackson (National Audit Office)
M. J White (ITOPF)
M. J Nichols (ITOPF)
M. T Moller (ITOPF)
M. H Parker (ITOPF)
Mme C Grey (ITOPF)
M. B Dicks (ITOPF)
M. A Graham (UK Club)
M. G Daines (UK Club)
M. J Hare (Skuld Club)
M. J Maxwell (Brookes Bell & Co)
M. S MacDonald (Saltire Management Ltd)
Mme V Beswick (L & R Management Consultants Ltd)
M. C Morton (L & R Management Consultants Ltd)
M. D Campbell (D C Marine)
M. J Noble (Murray Fenton)
M. P O'Donovan (Juriste)
M. R Oldham (OIPC)
M. J Irvine (Shell)
M. P Franklin (MacAllister Elliott & Partners)
M. A Wood (Eurisc)
M. P Guerin (OCIMF)
M. D Capizzi (US National Pollution Funds Center)