



**Rapport sur la Commission
des accidents du travail des
Territoires du Nord-Ouest et
du Nunavut**



**Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada**

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Les régimes d'indemnisation des accidents du travail sont bien établis au Canada	3
La Commission des accidents du travail sert deux administrations	4
Des assises financières solides	5
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Gouvernance	7
Le rôle des ministres n'est pas nettement défini	7
Le rendement du Conseil doit être évalué régulièrement	9
Le Conseil doit pouvoir satisfaire aux nouvelles exigences techniques	10
Le Conseil exige des comptes de la direction	12
Les lacunes de la consultation affaiblissent la reddition de comptes aux parties intéressées	15
Les processus de traitement des demandes et d'appel	18
La Commission peut améliorer son processus de traitement des demandes et ses relations avec les demandeurs	19
Interactions avec les demandeurs	21
Formation et supervision du personnel chargé des demandes	25
La Commission a du mal à servir les demandeurs de l'extérieur des territoires	28
Les demandes en suspens depuis longtemps ternissent l'image de la Commission	30
Procédures d'enquête existantes pour les cas présumés de fraude ou d'abus	35
Certains demandeurs peuvent ne pas comprendre d'autres éléments du régime d'indemnisation des accidents du travail	36
Communications	41
Conclusion	46
À propos de la vérification	48
Annexes	
A. Motion présentée par l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest	50
B. Tableau des recommandations	51



Rapport sur la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut

Points saillants

Objet À la demande de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest et avec l'accord de l'Assemblée législative du Nunavut, nous avons vérifié si la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut se conforme aux lois établies et aux politiques du Conseil de gouvernance lorsqu'elle traite les demandes d'indemnisation des travailleurs blessés. Nous avons aussi examiné la façon dont la Commission gère et tranche les appels de ses décisions. Nous n'avons pas examiné les autres activités de la Commission, par exemple le prélèvement des cotisations d'employeurs, les inspections et d'autres services de prévention des accidents, ni ses activités d'investissement.

Nous avons examiné la gouvernance de la Commission et surtout la surveillance, par le Conseil de gouvernance, de l'orientation et de la gestion de la Commission.

Pertinence La Commission est une institution publique importante. À l'instar de la plupart des commissions des accidents du travail, il est peu probable qu'elle satisfasse tout le temps aussi bien les travailleurs que les employeurs, mais elle doit jouir de la confiance de la collectivité. Dans l'avenir, il lui faudra composer avec l'accroissement d'activité que devrait générer l'intensification de la mise en valeur du pétrole et du gaz et de l'exploitation minière dans le Nord.

- Constatations**
- Dans presque tous les cas remontant à 2005 que nous avons examinés, la Commission a traité les demandes d'indemnisation des travailleurs blessés conformément aux lois et aux politiques applicables. Cependant, un petit nombre de demandes ne sont toujours pas réglées depuis quelques années, en raison surtout de divergences concernant des questions médicales ou liées aux politiques. Ces cas non réglés sont coûteux du point de vue de la publicité négative, du temps du personnel, des frais d'appel et de justice et de l'impact psychologique sur les demandeurs.
 - La Commission a récemment amélioré ses procédures, mais elle ne communique pas assez clairement aux demandeurs ses règles, ses

procédures et, surtout, ses limites. Cette situation a suscité des attentes irréalistes et de la frustration chez les demandeurs.

- Le Conseil de gouvernance manque de capacités dans certains secteurs techniques. Le processus de nomination actuel ne précise pas clairement les compétences techniques que doit posséder le candidat idéal. Ces compétences devraient être formulées pour permettre la sélection de personnes ayant les compétences requises, au sein des divers groupes cibles. Actuellement, les membres du Conseil ne reçoivent pas une formation adéquate pour renforcer la capacité technique.
- La consultation des parties intéressées au sujet des politiques est insatisfaisante. Le Conseil a adopté à cet égard, en décembre 2005, une nouvelle méthode qu'il applique en ce moment, à titre expérimental. Le Comité des politiques (sous-comité du Conseil de gouvernance) n'est pas assez indépendant. Il n'obtient pas directement des parties intéressées, de façon régulière, des propositions sur les questions liées aux politiques, en particulier sur celles qui prêtent à controverse, comme les troubles de la douleur et l'état de santé antérieur; il reçoit toutefois des suggestions de la direction.

Introduction

Les régimes d'indemnisation des accidents du travail sont bien établis au Canada

1. Toutes les provinces et tous les territoires du Canada ont un régime d'indemnisation des accidents du travail. Ces régimes fournissent des recours aux travailleurs qui ont été blessés au travail et, de plus en plus, ils permettent d'exécuter la loi et de promouvoir les pratiques de sécurité afin de prévenir les blessures. Ils sont créés en vertu de lois provinciales ou territoriales, d'où leur ressemblance sur le plan de la structure et de la politique; toutefois, ils ne sont pas identiques. Leur taille peut varier, tout comme leurs politiques quant aux blessures admissibles et aux recours possibles.
2. C'est en Ontario que la première commission des accidents du travail a vu le jour au Canada. En 1910, le gouvernement de la province a nommé le juge William Meredith pour présider une commission royale d'enquête chargée d'étudier l'indemnisation des travailleurs. La commission a soumis son rapport (le Rapport Meredith) en 1913. Le gouvernement a accepté ses recommandations et adopté, en 1915, une loi créant une commission des accidents du travail.
3. Le Rapport Meredith énonce les principes du même nom. Selon l'un de ces principes, les travailleurs blessés renoncent au droit de poursuivre leur employeur en contrepartie de prestations d'indemnisation. Ce rapport préconisait l'assurance sans égard à la faute, la responsabilité collective, une administration indépendante et une compétence exclusive. Le régime fondé sur ces principes n'a pas de lien de dépendance avec le gouvernement et est à l'abri de toute influence politique. Il n'accorde que des pouvoirs limités au ministre responsable. Les principes Meredith guident encore les régimes d'indemnisation des accidents du travail du Canada. Il est à noter, toutefois, que chaque commission est assujettie à sa loi habilitante et aux principes eux-mêmes.
4. L'Association des commissions des accidents du travail du Canada est l'organisme central de toutes les commissions du pays. Elle publie une information comparative et sert de tribune pour l'échange d'idées.
5. Une commission des accidents du travail est essentiellement une compagnie d'assurance. Sa caractéristique unique est qu'en vertu de la loi, elle peut être tenue de se prononcer en tenant compte de toutes les

déductions et présomptions raisonnables en faveur d'un travailleur lorsqu'elle examine la preuve de sa demande.

La Commission des accidents du travail sert deux administrations

6. La Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest a vu le jour en 1977. Après la création du territoire du Nunavut, en 1999, les deux administrations territoriales ont convenu d'avoir une seule commission appelée Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut (la Commission). Les membres du Conseil de gouvernance de la Commission sont nommés par le ministre responsable des Territoires du Nord-Ouest, lequel consulte son homologue du Nunavut, en particulier pour les candidats du Nunavut. Le Conseil agit à titre de conseil d'administration de la Commission des accidents du travail. Il supervise la Commission et en nomme le président.

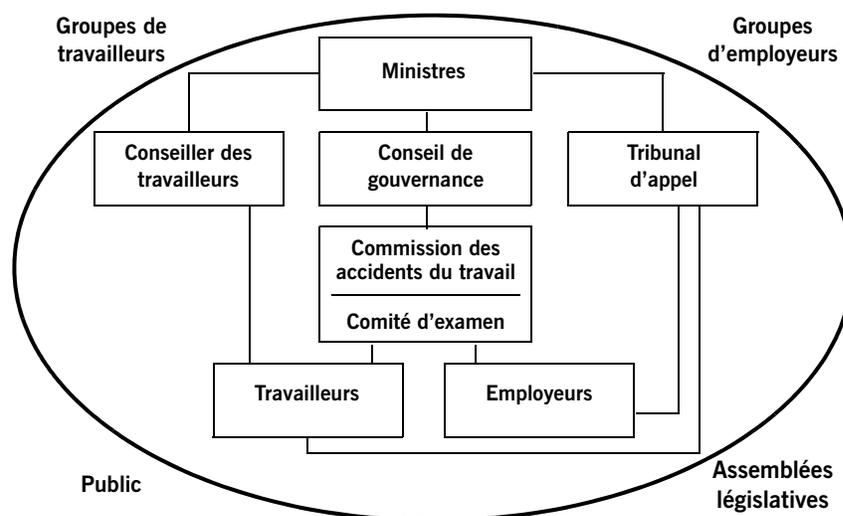
7. La Commission applique les dispositions de la *Loi sur les accidents du travail*, de la *Loi sur la sécurité*, de la *Loi sur la santé et la sécurité dans les mines* et de la *Loi sur l'usage des explosifs* de chaque territoire, ainsi que de leurs règlements d'application.

8. La Commission des accidents du travail compte diverses parties intéressées (pièce 1). Certains membres du Conseil de gouvernance et de la haute direction considèrent que les parties intéressées les plus importantes sont les travailleurs et les employeurs. La Commission fournit des services aux deux groupes et est financée par les employeurs.

9. Cependant, la *Loi sur les accidents du travail* de chaque territoire confère aussi un rôle aux représentants de l'intérêt public. De plus, la Commission est en relation avec les ministres responsables.

10. Même si elle ne dépend pas financièrement de l'État, la Commission est un organisme public des deux administrations territoriales, ce qui fait de celles-ci des parties intéressées clés. C'est aussi le cas des deux assemblées législatives, qui ont des intérêts en tant que groupes et des intérêts dans l'institution qu'est la Commission. Les membres du public sont aussi considérés comme parties intéressées parce qu'ils ont avantage à ce que le régime d'indemnisation des accidents du travail fonctionne.

11. Parmi les autres parties intéressées au régime, mentionnons le Tribunal d'appel, le Bureau du conseiller des travailleurs, les employés de la Commission et le Conseil de gouvernance.

Pièce 1 Principales parties intéressées au régime d'indemnisation des accidents du travail**Régime d'indemnisation des accidents du travail****Des assises financières solides**

12. La situation financière de la Commission est excellente : son actif est supérieur à son passif. Nous vérifions annuellement les états financiers de la Commission, conformément à notre mandat.
13. La Commission a un régime à capitalisation entière : ses assises financières sont donc solides. Elle a des réserves suffisantes pour faire face aux coûts futurs de toutes les demandes d'indemnisation connues. Le revenu annuel qu'elle tire des cotisations d'employeurs et de ses placements lui permet de couvrir ses coûts, dont celui des indemnités pour accidents et les frais d'administration. Les deux administrations paient les primes de leurs employés. En outre, elles remboursent les coûts du programme des exploitants de ressources fauniques (chasseurs et trappeurs), mais elles ne versent pas de subventions.
14. La Commission doit assumer ses coûts et son passif et veiller à ce que les taux des cotisations ne fluctuent pas trop d'une année à l'autre.
15. Pour financer les paiements futurs des demandes d'indemnisation actuelles, la Commission a un portefeuille de placements. Cela complexifie la gestion de ses actifs. Les cotisations d'employeurs et les revenus de placements de la Commission servent à couvrir ses besoins de financement annuels. À la fin de décembre 2005, ses placements et liquidités totalisaient 283 millions de dollars. À la même date, les coûts

futurs des demandes d'indemnisation courantes et précédentes s'élevaient à 208 millions de dollars (chiffres de l'actuaire).

16. La Commission avait des réserves de 84 millions de dollars à la fin de décembre 2005. Le Conseil de gouvernance approuve les réserves. Celles-ci sont constituées pour faire face aux éventualités, notamment aux frais d'exploitation, aux changements dans les taux d'intérêt, à la formation à la sécurité et aux catastrophes. La Commission a constitué ces réserves pour les circonstances imprévues.

Objet de la vérification

17. La vérificatrice générale a décidé d'effectuer une vérification de gestion du régime d'indemnisation des accidents du travail pour faire suite à une requête énoncée dans une motion de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest.

18. La motion portait sur les questions relatives aux processus de gouvernance et de traitement des demandes, y compris la reddition de comptes, et aux préoccupations concernant les demandes en suspens depuis de nombreuses années. Ces demandes ne représentent qu'une faible proportion du nombre total des cas, mais elles peuvent susciter beaucoup d'attention. Nous sommes conscients du fait que toutes les commissions des accidents du travail du Canada ont des cas difficiles à régler. Pour appuyer la requête, l'Assemblée législative du Nunavut a adopté une motion dont le texte figure à l'annexe A. Nous expliquons notre démarche dans la section de notre rapport intitulée **À propos de la vérification**.

19. Par suite des préoccupations qu'on nous a exprimées et qui ont été débattues par les membres de l'Assemblée législative (MAL) de chaque territoire, nous avons vérifié les processus de traitement des demandes et d'appel de travailleurs blessés afin de déterminer si la Commission traite les demandes conformément à la loi et aux politiques.

20. Le Bureau du vérificateur général du Canada ne vérifie pas les politiques ni ne les commente.

21. Nous avons aussi examiné :

- la structure de gouvernance de la Commission,
- la surveillance, par le Conseil de gouvernance, de l'orientation et de la gestion de la Commission,
- la relation entre la direction et le Conseil de gouvernance,

- la relation entre la Commission et ses parties intéressées,
- la compréhension de ces rôles et relations par les parties intéressées.

22. Nous n'avons pas examiné les autres secteurs de cet organisme complexe, entre autres le mode de prélèvement des cotisations d'employeurs, les services de prévention des accidents (y compris les inspections) et les activités d'investissement.

Observations et recommandations

Gouvernance

23. Les principes Meredith visent à protéger le régime d'indemnisation des accidents du travail contre toute influence politique ouverte. Mais, en même temps, la Commission est un organisme public des deux administrations et, selon la loi, elle doit rendre compte à l'Assemblée législative de chaque territoire. Comme ils n'exercent pas de contrôle au jour le jour, les ministres responsables chargent un conseil de gouvernance d'orienter et de superviser la Commission. Le président du Conseil leur fait rapport régulièrement.

24. Nous nous attendions à ce que le Conseil de gouvernance supervise l'orientation et la gestion de la Commission de manière satisfaisante, en préconisant la transparence et la reddition de comptes auprès des parties intéressées.

25. Nous avons eu des entretiens avec le président et trois autres membres du Conseil de gouvernance et de la haute direction. Nous avons aussi rencontré des parties intéressées externes, dont des représentants des employeurs et des employés. Nous avons passé en revue les lois, les comptes rendus de réunion de la Commission et d'autres documents pertinents.

26. Nous avons constaté que le Conseil de gouvernance s'acquitte bien de son rôle de surveillance dans certains domaines, mais qu'il pourrait apporter des améliorations dans certains autres.

Le rôle des ministres n'est pas nettement défini

27. Pour que le Conseil de gouvernance s'acquitte de son rôle de surveillance, sa relation et celle de la Commission avec les ministres doivent être clairement définies. Nous nous attendions à ce que les rôles des ministres et leur relation avec le Conseil et la Commission soient bien compris et documentés.

28. La relation de la Commission avec les ministres responsables est moins claire que celle de la plupart des autres sociétés d'État et organismes publics des territoires avec leurs ministres.

29. Une société d'État territoriale doit être indépendante du gouvernement. Afin qu'elle échappe à un contrôle politique au quotidien, elle est habituellement gouvernée par un conseil d'administration. Les contribuables ne paient pas les coûts qui se rattachent à la Commission, si ce n'est les primes versées par les administrations pour leurs propres employés. C'est pour cette raison et aussi à cause de l'application des principes Meredith et de certaines dispositions de la *Loi sur les accidents du travail* de chaque territoire que la Commission jouit d'une plus grande indépendance que la plupart des autres organismes publics territoriaux.

30. La *Loi sur les accidents du travail* de chaque territoire semble conférer aux ministres de vastes pouvoirs pour la prise d'un large éventail de décrets (directives), mais elle ne fournit aucun détail sur ces pouvoirs ni ne précise les types de décrets que les ministres peuvent prendre.

31. La Commission est un organisme public, au sens de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* de chaque territoire. La plupart des dispositions de la partie IX de la *LGFP* s'appliquent à la Commission, et certaines d'entre elles la mentionnent expressément :

- Une directive du ministre des Finances ne peut avoir d'incidence sur les fonds de la Caisse des accidents de la Commission.
- La Commission est exemptée des restrictions qui s'appliquent aux autres organismes publics en matière de placements.
- La Commission peut radier un montant plus élevé d'actifs ou de créances que les autres organismes publics.

32. Les rôles des ministres, en ce qui a trait au rapport annuel et au plan d'entreprise, sont imprécis. Ils reçoivent en ce moment le plan d'entreprise et le rapport annuel, mais ils ne les approuvent pas.

33. La *LGFP* n'exige pas expressément que chaque ministre intervienne en réponse aux plans et aux rapports annuels de la Commission. Par contre, on peut interpréter la loi comme conférant au ministre la responsabilité d'examiner, de critiquer et d'approuver les plans ainsi que d'examiner et de déposer les rapports annuels.

34. Nous notons que les cabinets des ministres ont un personnel limité et une faible capacité d'analyse de ces documents. Ainsi, le

ministre des Territoires du Nord-Ouest n'a qu'un adjoint exécutif et un secrétaire pour effectuer cette tâche, entre autres.

35. La Commission fournit des documents aux ministres et les informe à leur entrée en fonction, mais elle n'a pas de protocole officiel de communication avec eux. Un tel protocole pourrait clarifier les responsabilités, dont les étapes de la nomination des membres du Conseil, le traitement des demandes de renseignements des autres MAL et le délai de réponse à ces demandes.

36. Recommandation. En tenant compte de l'avis des ministres et des membres du Conseil et des lois en vigueur, la Commission devrait élaborer un protocole de communication qui définirait les rôles des ministres et leurs relations avec le Conseil et la Commission, et celles de la Commission avec les membres des assemblées législatives.

Réponse de la Commission. Il est primordial que les relations entre les ministres, le Conseil de gouvernance, le président du Conseil, le président et les membres de la Commission, de même que leurs rôles, soient formulés par écrit et approuvés par toutes les parties. Le protocole de communication devrait aussi préciser le mode de communication entre la Commission et les MAL. Par souci de transparence, ces documents devraient être rendus publics et affichés sur le site Web de la Commission et peut-être aussi sur ceux des administrations.

Le rendement du Conseil doit être évalué régulièrement

37. Nous nous attendions à ce que le rendement des membres du Conseil de gouvernance soit évalué régulièrement et que les constatations soient transmises aux ministres au moins annuellement.

38. Les renseignements que nous avons obtenus et les comptes rendus des réunions du Conseil que nous avons examinés révèlent qu'il n'y a pas d'évaluation régulière du rendement des membres du Conseil de gouvernance. La dernière autoévaluation des membres date d'octobre 2004. Des évaluations objectives de leur fonctionnement tant collectif qu'individuel aideraient le Conseil à apporter des améliorations. Cette information permettrait aux ministres d'évaluer le fonctionnement du Conseil et de savoir s'ils doivent ou non intervenir.

39. Recommandation. Le Conseil devrait trouver un moyen d'évaluer objectivement son fonctionnement sur les plans collectif et individuel. Il devrait communiquer ces évaluations aux ministres au moins une fois par année.

Réponse du Conseil. *Le Conseil souscrit à la recommandation. En octobre 2005, il a engagé un expert-conseil en gouvernance indépendant et il s'emploie actuellement à mettre au point un processus pour obtenir ce résultat.*

Le Conseil doit pouvoir satisfaire aux nouvelles exigences techniques

40. Nous nous attendions à ce que le Conseil ait les compétences nécessaires pour traiter l'éventail des questions et des risques auxquels la Commission est confrontée. Nous nous attendions aussi à ce que des séances d'orientation et de formation soient offertes aux membres du Conseil pour qu'ils soient en mesure de satisfaire aux nouvelles exigences techniques.

41. Notre examen des nominations a révélé que les ministres se sont conformés aux *Lois sur les accidents du travail*. Chacun d'eux a nommé deux membres du Conseil pour représenter les intérêts des employeurs, des travailleurs et du grand public. D'autres provinces et territoires utilisent des modèles semblables.

42. Les ministres consultent aussi une brève liste de compétences techniques que les membres du Conseil devraient posséder, dont celle de connaître la gestion financière, la gouvernance d'entreprise et la planification stratégique. (La liste entre dans le mandat du Conseil et de ses comités.) La liste ne fournit pas d'explications sur les compétences énumérées. Elle n'indique pas comment seront évaluées les compétences des membres éventuels. Le Conseil doit pouvoir mettre en question les propositions de la direction et l'aider à donner une orientation stratégique.

43. Les récents scandales qui ont touché certaines entreprises du secteur privé ont radicalement modifié les attentes à l'égard des conseils d'administration en ce qui concerne leurs responsabilités, leurs compétences et leurs obligations redditionnelles. Les territoires n'ont pas modifié leurs *Lois sur les accidents du travail* pour refléter ces changements.

44. Nous avons examiné les compétences et l'expérience des membres actuels du Conseil de gouvernance. Compte tenu de leurs antécédents et de leur expérience, ils étaient qualifiés pour servir comme membres aux termes de la *Loi sur les accidents du travail*. Cependant, comme ils doivent maintenant satisfaire à des exigences plus grandes, il serait bon qu'ils aient des compétences techniques supplémentaires. Les membres participent à des séances d'orientation

et de formation, mais il faudrait peut-être insister sur les compétences techniques.

45. Certains des membres que nous avons rencontrés ont dit qu'il faut presque un an avant qu'un nouveau membre connaisse suffisamment les activités de la Commission pour faire un apport significatif aux discussions. Au cours de nos entretiens, nous avons demandé aux membres de nous fournir des éclaircissements sur les compétences techniques de la liste de compétences que les ministres utilisent pour les nominations. Certains n'ont pu exprimer clairement la pleine portée des domaines et des notions techniques. Cela illustre la nécessité de décrire avec plus de précision l'ensemble des compétences recherchées afin de retenir les candidats les plus compétents et de donner plus de formation aux membres du Conseil, dès leur entrée en fonction, puis de façon continue.

46. Le Conseil de gouvernance pourrait aider les ministres en décrivant de façon assez détaillée le mandat et les compétences requises de ses membres et en conciliant les responsabilités traditionnelles et les nouvelles exigences techniques. Pour assurer une gestion saine et efficace et une gouvernance de haut niveau, il faut désormais des compétences très différentes. Pour accélérer le processus, le Conseil pourrait examiner les approches retenues pour les autres régimes d'indemnisation des accidents du travail au Canada.

47. À l'heure actuelle, on ne demande pas officiellement aux membres du Conseil de gouvernance de proposer des candidats acceptables. Leur participation pourrait être utile.

48. Recommandation. Le Conseil de gouvernance devrait définir le mandat de ses membres de façon assez détaillée, à l'intention des ministres, y compris les compétences requises, en conciliant les responsabilités traditionnelles avec les nouvelles exigences techniques. Pour accélérer le processus, le Conseil devrait examiner les approches retenues pour les autres régimes d'indemnisation des accidents du travail au Canada.

Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. Il examinera la liste actuelle des compétences et y ajoutera l'information détaillée requise.

49. Recommandation. Le Conseil devrait demander à la Commission d'élaborer un plan de formation initiale et continue plus poussée pour tous les nouveaux membres du Conseil. La formation devrait porter sur les politiques de la Commission, son fonctionnement

et les aspects techniques, par exemple la gestion financière et les contrôles internes.

***Réponse du Conseil.** Le Conseil souscrit à la recommandation. Nous avons déjà un processus d'orientation interne qui explique le fonctionnement de la Commission, mais nous en évaluerons l'efficacité et déterminerons ce qu'il faut faire d'autre pour assurer que les membres aient une formation adéquate lors de leur nomination.*

50. Recommandation. Pour aider les ministres responsables des nominations de membres au Conseil, les membres en place devraient proposer des candidats, par l'intermédiaire du président, en mettant en relief leurs compétences.

***Réponse du Conseil.** Le Conseil souscrit à la recommandation. Il a discuté de cette question et est prêt à participer au niveau, quel qu'il soit, que les ministres jugeront approprié.*

Le Conseil exige des comptes de la direction

51. Évaluations périodiques. Nous nous attendions à ce que le Conseil évalue périodiquement le rendement du président et veille à ce que les rapports de la Commission renferment des mesures de rendement appropriées. Nous nous attendions aussi à ce que le Conseil communique ses attentes de manière que la direction les comprenne bien.

52. Le Conseil assure la reddition de comptes par la direction en lui fixant des objectifs annuels dans l'entente de responsabilité du président et, par la suite, en évaluant son rendement par rapport à ces objectifs. On note une amélioration des processus d'établissement des buts et d'évaluation annuelle du rendement du président ces dernières années.

53. En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Commission est tenue d'inclure dans son plan d'entreprise le rendement prévu pour l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent. Après avoir examiné le plan d'entreprise de 2005-2007, nous avons remarqué qu'il ne contenait ni cibles ni stratégies pour l'atteinte des buts énoncés. Or, il est difficile de voir comment la Commission peut comparer ses réalisations à ce qu'elle compte atteindre si elle n'a pas arrêté de cibles, quantitatives au besoin, et comment elle peut déterminer si ses stratégies ont donné les résultats voulus.

54. Nos entrevues et l'examen des documents ont révélé que les parties intéressées participent peu à l'élaboration des objectifs, des buts, des cibles et des indicateurs de rendement pour le plan d'entreprise annuel de la Commission. Leur participation permettrait d'utiliser les bons éléments pour évaluer le rendement.

55. Recommandation. Le Conseil devrait :

- veiller à ce que le plan d'entreprise annuel de la Commission contienne les cibles et stratégies appropriées;
- envisager d'inviter les parties intéressées à prendre part à l'élaboration des buts, indicateurs de rendement et cibles destinés au plan d'entreprise de la Commission.

***Réponse du Conseil.** Le Conseil souscrit à la recommandation concernant le plan d'entreprise. Il ne s'oppose pas à la participation des parties intéressées, mais il pourrait être difficile de convaincre les principales d'elles de contribuer à l'élaboration des buts et des indicateurs de rendement. Nous étudierons cette recommandation plus à fond.*

56. Cadre global de gestion des risques. Nous nous attendions à ce que le Conseil de gouvernance reçoive la bonne information en temps voulu, dont celle sur les risques d'entreprise et les risques financiers importants. Nous nous attendions aussi à ce que le Conseil de gouvernance évalue activement et mette en question la détermination des principaux risques, de même que les politiques de limitation des risques au seuil de tolérance déterminé par lui comme acceptable.

57. Le rôle de gouvernance du Conseil nécessite un système de gestion des risques, c'est-à-dire un processus pour déterminer et prioriser les risques internes et externes ainsi que pour intervenir et communiquer l'information à leur égard. La Commission possède quelques-uns des éléments nécessaires, mais elle n'a pas de système ou de cadre cohérent et global de gestion des risques.

58. Les cadres supérieurs ont cerné trois risques :

- une pénurie de personnel aux services financiers;
- un plan inachevé pour la reprise des activités;
- un manque de stabilité possible de la technologie de l'information.

On connaît mal les autres risques, dont les risques externes, auxquels la Commission pourrait être confrontée.

59. Chaque année, en juin, le Conseil tient une séance de planification stratégique afin de préparer un plan d'entreprise. Cela comporte une analyse de la conjoncture portant sur les risques externes. La Commission n'a pas adopté de plan pour faire face aux risques internes et externes et pour les prioriser. Si elle le faisait, elle pourrait déterminer lesquels devraient retenir son attention et de quelles ressources elle a besoin pour réduire au minimum les pertes éventuelles et maximiser les possibilités.
60. La Commission a des contrôles qui pourraient servir à déterminer et à atténuer les risques. Il s'agit entre autres d'un vérificateur interne, qui fait partie de son effectif depuis janvier 2005, et de deux coordonnateurs des enquêtes.
61. La Vérification interne a une charte et un plan triennal qui, bien qu'approuvé tardivement, pourrait accroître l'étendue de la vérification si celle-ci était fondée sur une analyse des risques plus approfondie. La Vérification interne relève actuellement du conseiller juridique principal, et directement aussi du Comité de vérification.
62. Comme la plupart des conseils d'administration, le Conseil de gouvernance siège à titre de comité plénier pour discuter de nombreuses questions et il recourt à des sous-comités pour les travaux spécialisés.
63. Chacun des comités du Conseil comprend tous les membres de celui-ci, mais aucun n'a le même président. Depuis notre vérification, le Conseil a supprimé les sous-comités et pris à sa charge tous leurs travaux.
64. Le mandat du Conseil de gouvernance et de ses sous-comités n'est pas suffisamment détaillé, de sorte que leurs rôles et leurs responsabilités ne sont pas bien compris de certains membres du Conseil, en particulier dans certains domaines techniques.
65. Par exemple, le mandat du Comité de surveillance comprend deux tâches importantes : évaluer l'efficacité des contrôles internes et assurer l'efficacité du cadre de gestion des risques.
66. Lorsque nous avons demandé aux membres du Comité en quoi consistaient ces tâches, ils ne le savaient pas très bien. La Commission n'a pas encore de cadre de gestion des risques. Il y avait très peu d'indications montrant que le Conseil exerçait une surveillance afin de s'assurer de l'efficacité des contrôles internes.
67. **Recommandation.** Le Conseil de gouvernance devrait veiller à ce que la Commission ait un cadre global de gestion des risques,

et évaluer périodiquement l'efficacité des pratiques de gestion des risques de la Commission et des systèmes de contrôle interne, comme l'exige son mandat.

Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation.

68. Structure de gouvernance. Nous nous attendions à trouver une structure qui garantisse l'indépendance voulue du Conseil vis-à-vis de la direction. Il importe aussi que le Conseil soit perçu comme indépendant, car cela assure sa crédibilité auprès des parties intéressées externes.

69. Au cours de notre examen des lois et de la structure de gouvernance correspondante du Conseil, nous avons remarqué que son président est un membre sans droit de vote. Les membres jugent que cette modalité est favorable, car, aux réunions, ils peuvent ainsi obtenir rapidement du président des réponses à leurs questions. Si le Conseil l'estime nécessaire, certaines réunions peuvent être ouvertes aux seuls membres votants. À titre d'exemple, mentionnons l'examen annuel au cours duquel il prépare l'évaluation du rendement du président.

70. Cette modalité semble fonctionner assez bien. Au Canada, d'autres commissions ont aussi à titre de président un membre non votant. En revanche, le Conseil doit veiller à ce que les parties intéressées comprennent le rôle du président en sa qualité de membre non votant.

71. Recommandation. Le Conseil de gouvernance devrait veiller à ce que les parties intéressées comprennent le rôle du président en tant que membre non votant afin d'atténuer le risque qu'elles croient que sa présence à la table du Conseil peut exercer une influence excessive sur les autres membres.

Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation.

Les lacunes de la consultation affaiblissent la reddition de comptes aux parties intéressées

72. Nous nous attendions à ce que le Conseil consulte les parties intéressées et veille à ce qu'elles sachent qui approuve les politiques.

73. Le Conseil de gouvernance approuve les politiques. La responsabilité de l'approbation des politiques de la Commission incombe au Conseil de gouvernance, et non à la direction, aux ministres, au Comité d'examen ou au Tribunal d'appel. D'après nos entretiens avec les demandeurs et notre examen des dossiers et des

décisions connexes, il est manifeste que de nombreux demandeurs ne sont pas au courant de ce fait.

74. Les politiques ne peuvent être modifiées par les processus d'examen et d'appel. Nous avons constaté que le Comité d'examen et le Tribunal d'appel se conforment à leurs mandats respectifs. Tous deux peuvent décider si une politique de la Commission a été bien appliquée. Ils n'ont pas le pouvoir d'établir si la politique est juste ou si elle devrait reproduire celle d'autres commissions canadiennes d'indemnisation des accidents du travail.

75. Si des questions relatives aux politiques suscitent l'insatisfaction de demandeurs, ceux-ci cherchent un moyen d'exprimer leurs frustrations et de se faire entendre. Ils se tournent souvent vers les médias ou les élus pour trouver des solutions et conscientiser le public. Leurs actions engendrent beaucoup de publicité négative dans les médias et forcent les ministres et d'autres MAL à « régler le problème » de la Commission. Une telle situation pourrait mettre fin à l'indépendance politique du régime, que prescrivent les principes Meredith.

76. Recommandation. Le Conseil de gouvernance devrait demander à la Commission de souligner à toutes les parties intéressées qu'il approuve les politiques.

Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. Le Conseil de gouvernance participe maintenant davantage au processus de consultation des parties intéressées et prévoit continuer de le faire. Ainsi, le président du Conseil a présidé la séance de consultation des parties intéressées, au sujet de l'analyse de rentabilisation du nouveau siège à Yellowknife, à laquelle prenaient part les représentants des employés et des employeurs au Conseil. Les membres du Conseil qui étaient présents ont présenté un exposé et répondu au pied levé aux questions.

77. Consultation au sujet des politiques. C'est au Service des politiques, de la planification et de l'évaluation de la Commission, qui relève de la direction, que la responsabilité première de la consultation au sujet des politiques incombe. En 2005, la Commission n'avait qu'un mécanisme officiel de consultation à ce sujet : l'affichage des politiques sur son site Web. Compte tenu de l'importance et de la complexité de certaines politiques, ce n'était pas un bon moyen d'inciter les parties intéressées à faire des commentaires. Le Comité des politiques du Conseil de gouvernance a donc demandé à la Commission de modifier son approche. Depuis décembre 2005, elle a lancé un projet pilote qui fait appel à différentes méthodes de consultation au sujet des

politiques, y compris l'envoi de lettres ou de courriels, l'affichage d'information sur les sites Web, des rencontres avec les parties intéressées et la consultation de groupes de discussion.

78. La nouvelle approche ne précise pas quelles parties intéressées devraient être consultées, même s'il est généralement admis qu'elles incluent les groupes représentant les employeurs et les employés. (Ces groupes ont été consultés au sujet du projet pilote.) Il n'est pas clair si l'on consultera d'autres parties intéressées externes, comme les médecins spécialistes, les physiothérapeutes et les spécialistes de la santé mentale.

79. Le Conseil de gouvernance a essayé de rencontrer les parties intéressées et le grand public en visitant une collectivité par année. À l'occasion de ces visites, il tient des réunions publiques, et les parties intéressées peuvent faire des commentaires, entre autres sur les politiques de la Commission. La participation du public a été faible. Comme les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut comptent de nombreuses collectivités, il faudra des années pour les visiter toutes. C'est par ce seul mécanisme officiel que le Conseil de gouvernance (et auparavant le Comité des politiques) obtient directement les commentaires des parties intéressées au sujet des politiques.

80. En principe, le Conseil de gouvernance devrait élaborer ses propres politiques. Cela peut ne pas être possible, car ses membres ne sont pas à plein temps et consacrent déjà beaucoup de temps aux affaires de la Commission, même s'ils exercent d'autres fonctions. Vu les enjeux auxquels fait face la Commission, notamment à l'égard de questions difficiles comme les troubles de la douleur et l'état de santé antérieur, le Conseil doit consulter régulièrement les parties intéressées de manière à démontrer son indépendance de la direction. En d'autres mots, il a besoin d'information de première main.

81. Recommandation. Le Conseil de gouvernance devrait :

- déterminer si la nouvelle approche de consultation au sujet des politiques encourage la participation des parties intéressées (dont celles de l'extérieur comme les médecins spécialistes, les physiothérapeutes et les spécialistes de la santé mentale) et les incite à proposer de nouvelles politiques ou des modifications aux politiques existantes;
- demander régulièrement et directement aux parties intéressées et à la direction de faire des propositions relatives aux questions, en particulier dans les secteurs controversés comme les troubles de la douleur et l'état de santé antérieur.

Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation.

Les processus de traitement des demandes et d'appel

82. L'un des objectifs de la vérification consistait à déterminer si la Commission des accidents du travail traite les demandes d'indemnisation de façon équitable, rapide et impartiale, conformément à sa loi habilitante et aux politiques internes.

83. Le processus de traitement des demandes commence par un accident au travail. Le travailleur et l'employeur préparent chacun un rapport qui décrit l'accident et le type de blessure subie. L'employeur fournit de l'information sur le salaire afin que la Commission puisse calculer les prestations du travailleur s'il ne peut travailler à cause de sa blessure. Si le travailleur reçoit des soins médicaux, le médecin qui l'examine présente aussi un rapport à la Commission.

84. Lorsque la Commission a en main les rapports, son personnel examine les documents justificatifs afin d'établir si la demande est valide et si le travailleur a droit à des prestations pour accident avec perte de temps et à d'autres prestations. La Commission a besoin de preuves médicales de blessure pour approuver la demande.

85. L'objectif de la Commission est de réduire l'incidence des accidents en milieu de travail sur la vie des travailleurs et de leur permettre de retourner au travail le plus tôt possible. C'est pourquoi elle leur verse des indemnités pour la période d'absence du travail et voit à ce qu'ils reçoivent les soins médicaux nécessaires, entre autres la physiothérapie, la chirurgie et les ordonnances. La Commission rembourse les frais de déplacement engagés pour recevoir le traitement médical.

86. Le type et la durée des prestations dépendent de la blessure et du temps de rétablissement prévu. Les travailleurs qui subissent des blessures mineures peuvent retourner au travail le jour même ou moins d'une semaine après. Ils touchent une indemnité pour le temps d'absence du travail et pour tout traitement médical requis.

87. Pour les blessures plus graves, l'absence peut être de longue durée et les travailleurs peuvent ne pas se rétablir complètement. Ces travailleurs touchent des prestations jusqu'à ce qu'ils puissent retourner au travail ou jusqu'à ce qu'on leur reconnaisse une incapacité permanente et qu'ils soient admissibles à une pension pour le reste de leur vie. La Commission accorde aussi des prestations de pension aux conjoints et aux personnes à la charge des travailleurs décédés des suites d'un accident subi au travail.

88. La Commission indemnise les travailleurs selon la gravité de leurs blessures. Autrement dit, les conseillers médicaux calculent la perte de capacité physique subie par le travailleur, en s'appuyant sur les documents justificatifs, et ils la convertissent en pourcentage d'invalidité ou d'incapacité permanente. Les agents chargés de cas calculent le montant de la pension d'après le salaire du travailleur avant l'accident ou d'après le montant maximum annuel de rémunération assurable établi par la Commission.

89. Quelques-uns des travailleurs plus gravement blessés peuvent retourner au travail, mais pas dans le même emploi. Ces travailleurs peuvent être admissibles à des cours de recyclage et à des prestations pour la recherche d'emploi. Ils peuvent aussi être admissibles à des prestations de pension si leurs blessures entraînent une invalidité permanente.

90. La Commission n'accepte pas toutes les demandes reçues. Elle rejette toutes celles qui ne sont pas conformes aux règles établies en vertu des lois pertinentes ou de ses politiques. Le Conseil de gouvernance examine et approuve toutes les politiques.

91. Si la Commission rejette une demande, le travailleur peut en appeler de sa décision devant le Comité d'examen, puis devant le Tribunal d'appel. Il peut aussi demander l'aide du conseiller des travailleurs.

La Commission peut améliorer son processus de traitement des demandes et ses relations avec les demandeurs

92. Nous nous attendions à ce que la Commission règle les demandes de façon impartiale, conformément à sa loi habilitante et à ses politiques internes.

93. Nos observations sont fondées sur un échantillon de demandes enregistrées en 2005 (pièce 2) et de questions liées aux demandes non réglées.

Pièce 2 Demandes enregistrées en 2005, par catégorie

Demandes relatives à un accident sans perte de temps	1 333
Prestations pour accident avec perte de temps, pensions ou décès	1 038
Demandes rejetées ou demandes relatives à des accidents avec perte de temps rejetées	256
Autres demandes*	694
Total des demandes enregistrées	3 321

*Les autres demandes sont des demandes non valides ou des demandes qui ne comportent pas de coûts.

Source : base de données de la Commission

94. En ce qui concerne les demandes de 2005 que nous avons examinées, nous avons observé que la Commission les avait traitées, pour la plupart, conformément à sa loi habilitante et à ses politiques pertinentes et sans se heurter à des problèmes majeurs.

95. Nous avons aussi constaté que des améliorations s'imposaient.

- La formation du personnel pourrait être accrue.
- Les communications de la Commission concernant des questions délicates et complexes pourraient être examinées.
- Les lettres aux demandeurs pourraient être rédigées en langage simple et envoyées plus rapidement.
- On pourrait chercher des moyens de mieux servir les demandeurs de l'extérieur des territoires.

96. Nous avons aussi constaté que la Commission avait amélioré récemment certains aspects de la surveillance des demandes et de la formation des agents chargés de cas.

97. Au cours de notre vérification, nous n'avons pas examiné l'efficacité du processus de traitement des demandes parce que la Commission venait d'engager un expert-conseil pour faire ce travail.

98. Nous avons sélectionné un échantillon statistique de 82 demandes enregistrées en 2005, dont des demandes rejetées, des demandes relatives à des accidents avec perte de temps (importante) et d'autres demandes. Nous avons vérifié si le personnel de la Commission avait appliqué correctement les lois et les politiques pertinentes dans ces cas-là. Nous avons conclu que la Commission applique les lois et les politiques correctement, sauf la politique relative aux « travailleurs de camp ». Parallèlement, nous avons cerné des secteurs à améliorer.

99. **Demandes rejetées.** La Commission a rejeté environ 8 p. 100 des demandes enregistrées en 2005. Pour qu'une demande soit acceptée, il faut qu'il y ait :

- un travailleur,
- un employeur,
- une blessure corporelle résultant d'un accident lié à l'emploi,
- une preuve d'accident,
- une blessure qui correspond à l'activité du travailleur au moment de l'accident.

Lorsqu'une demande ne répond pas à tous ces critères, l'indemnisation est refusée.

100. Les blessures subies à l'extérieur du lieu de travail et l'absence de preuve médicale objective de blessure sont des motifs courants de rejet des demandes.

101. Des 82 demandes composant notre échantillon statistique, nous en avons examiné 33 qui avaient été rejetées en 2005. L'une d'elles concernait un travailleur de camp qui s'était blessé au cours d'une activité récréative. La politique de la Commission précise que les travailleurs de camp de travail sont couverts 24 heures sur 24, qu'ils soient ou non en train de travailler. Nous avons fait enquête et constaté que la Commission n'applique pas toujours cette politique.

102. La direction a indiqué que la Commission a rejeté des demandes semblables pour des blessures subies au camp, mais nous n'avons pu en obtenir le nombre exact. La Commission n'a pas décidé comment elle réglerait cette question.

103. La Commission doit appliquer toutes ses politiques approuvées par le Conseil de gouvernance, y compris celle qui vise les travailleurs de camp. Compte tenu du nombre de ces travailleurs dans le Nord, nombre qui devrait augmenter au cours des prochaines années, cette question est importante.

104. Recommandation. La Commission devrait appliquer toutes ses politiques, y compris celle sur l'indemnisation des travailleurs de camp blessés. Si cette politique n'est pas claire, la direction devrait proposer des modifications visant à la clarifier et les soumettre à l'approbation du Conseil de gouvernance.

Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation.

Interactions avec les demandeurs

105. Nous nous attendions à ce que les demandeurs soient traités avec impartialité et respect. Nous nous attendions aussi à ce que les employés reçoivent une formation poussée lorsqu'ils sont engagés, et régulière par la suite, et à ce qu'on mette l'accent sur le service aux clients pour le personnel de première ligne.

106. Il importe de traiter les demandeurs avec respect, ce qui est parfois difficile. Des travailleurs blessés nous ont dit en entrevue que le personnel du service de traitement des demandes leur avait parfois manqué de respect. Par contre, certains travailleurs ont admis avoir fait preuve de violence verbale après avoir été informés par le

personnel d'une décision de la Commission, ou après avoir obtenu d'autres renseignements au sujet de leur demande. Certains travailleurs ont même menacé le personnel de violence physique. Nous avons aussi remarqué que les résumés de conversations téléphoniques versés au dossier de certains demandeurs faisaient état de violence verbale.

107. Nous avons noté que la Commission n'avait offert à son personnel qu'un cours sur le service aux clients au cours des deux dernières années et que les employés du service de traitement des demandes n'avaient pas tous suivi le cours. La formation sur le service aux clients est un moyen d'assurer une communication verbale appropriée. Nous croyons que les agents chargés de cas doivent recevoir une formation régulière afin de pouvoir mieux réagir dans les situations difficiles.

108. Nous avons remarqué que les employés de la Commission communiquent habituellement avec les demandeurs par téléphone et conservent aux dossiers des résumés de l'information fournie ou reçue.

109. Les entreprises commerciales dotées de centres d'appels enregistrent de plus en plus les conversations téléphoniques aux fins de l'assurance de la qualité, et de la formation. On informe l'appelant au début de la communication que la conversation peut être enregistrée. Actuellement, la Commission n'enregistre pas les appels. Il n'y a donc pas de preuve matérielle qui confirme ou dément les allégations de comportement irrespectueux soulevées par des travailleurs.

110. L'enregistrement des conversations téléphoniques avec les demandeurs pourrait favoriser les intérêts des deux parties. Les demandeurs auraient un relevé complet et exact de leurs discussions avec le personnel de la Commission. Celle-ci pourrait utiliser les enregistrements pour la formation et l'examen de la qualité. Elle aurait aussi la preuve dont elle a besoin dans le cas d'appelants qui deviennent violents et menacent le personnel, ou dans le cas d'employés qui manquent de respect envers les demandeurs. Cependant, toute décision d'enregistrer les appels doit être accompagnée d'un programme d'éducation poussée et de l'engagement de la Commission à n'utiliser les bandes que pour contrôler la qualité, et non pour affaiblir la cause d'un demandeur.

111. Recommandation. La Commission devrait :

- offrir annuellement de la formation sur le service aux clients, y compris sur les communications verbales avec les demandeurs;

- songer à enregistrer les conversations téléphoniques aux fins de la formation et de l'assurance de la qualité, mais commencer par apaiser les craintes en lançant un programme d'éducation pour expliquer les raisons de l'enregistrement.

Réponse de la Commission. *La Commission souscrit au fait que la formation sur le service aux clients est importante. Elle continuera de voir à ce que le personnel de première ligne reçoive toute la formation nécessaire.*

La Commission n'a aucune expérience de l'enregistrement des conversations téléphoniques et elle sait que cela pourrait être perçu comme de l'intimidation ou un manque de confiance envers les travailleurs blessés. Cela dit, une équipe de la Commission a déjà recommandé que les appels relatifs aux demandes soient surveillés, ce qui fournirait un document objectif de la qualité des communications entre le personnel et les clients. La Commission doit examiner cette question plus à fond, y compris les conséquences financières et la planification de la sensibilisation des parties intéressées.

112. Demandes relatives à un accident sans perte de temps.

Nous nous attendions à ce que la Commission communique avec les travailleurs lorsqu'un employeur ou un médecin remplissait une demande de prestations en leur nom.

113. D'après les dossiers de demandeurs, que nous avons examinés, la Commission n'avait pas communiqué, dans certains cas, avec le travailleur pour qui l'employeur ou le médecin de famille avait présenté un rapport indiquant que le travailleur avait eu un accident au travail et subi un examen médical mais n'avait pas besoin de s'absenter du travail. La Commission a une politique à ce sujet. Elle classe la demande à titre d'accident sans perte de temps. Elle l'enregistre, paye le coût de l'examen médical, s'il y a lieu, puis ferme le dossier.

114. Ce type de demande présente un faible risque, mais la Commission devrait informer le travailleur qu'elle a accepté la demande. La blessure pourrait éventuellement donner lieu à une nouvelle demande si un autre accident l'aggravait ou si elle provoquait une dégénérescence. Le travailleur peut aussi avoir droit à d'autres prestations, par exemple pour la physiothérapie.

115. En 2005, la Commission a reçu au total 3 321 demandes, dont 1 333 relatives à un accident sans perte de temps, soit 40 p. 100 du total enregistré.

116. Recommandation. La Commission devrait informer le travailleur lorsqu'un employeur ou un médecin de famille présente un rapport d'accident ou d'examen médical, et l'informer de l'approbation

de sa demande, étant donné que cela pourrait avoir une incidence sur l'admissibilité future du travailleur à des prestations.

Réponse de la Commission. *Dans de telles situations, la Commission envoie une lettre type d'acceptation ou de rejet de demande relative à un accident sans perte de temps. La surveillance exercée par la Commission ne donnait pas l'assurance que ces lettres étaient conservées au dossier du travailleur. Cette situation sera corrigée.*

117. Demandes relatives à un accident avec perte de temps (importante). Si le rétablissement prévu à la suite d'une blessure grave prendra ou a déjà pris plus de six semaines, la Commission confie la demande à un gestionnaire de cas et la classe comme demande relative à un accident avec perte de temps (importante). Le gestionnaire de cas écrit au demandeur pour expliquer les responsabilités de la Commission et du travailleur, et d'autres questions importantes. Celui-ci est invité à signer et à retourner la dernière page de la lettre pour certifier qu'il l'a lue et qu'il a compris ses responsabilités et celles de la Commission. Nous avons examiné 21 demandes de ce genre dans notre échantillon statistique et en avons trouvé 4 dont le dossier correspondant ne contenait pas la réponse du travailleur. Il y avait quelques preuves limitées de suivi qui attestaient que l'on avait tenté de déterminer pourquoi les lettres n'avaient pas été retournées à la Commission.

118. Les demandes relatives à un accident avec perte de temps (importante) présentent un risque élevé, et les charges connexes sont considérables. Les demandes peuvent comprendre des blessures graves, un rétablissement plus long, de la chirurgie, de la réadaptation professionnelle et une incapacité permanente possible.

119. Si l'agent chargé de cas et le demandeur établissent une bonne relation dès le départ, cela peut atténuer les répercussions de la blessure sur la vie du travailleur. La compréhension des rôles et des responsabilités de la Commission et du travailleur est un facteur clé. Voilà pourquoi il est important d'obtenir, de chaque travailleur qui présente une demande relative à un accident avec perte de temps (importante), une confirmation écrite indiquant qu'il a lu la lettre d'accusé de réception de la Commission et compris ses propres responsabilités.

120. En 2005, la Commission a reçu 1 038 demandes relatives à un accident avec perte de temps (importante) ou relatives à une pension ou à un décès, ce qui représente 31 p. 100 des 3 321 demandes enregistrées.

121. Recommandation. Sur réception d'une demande relative à un accident avec perte de temps (importante), le personnel devrait s'efforcer d'obtenir du demandeur la confirmation écrite de sa compréhension des rôles respectifs de la Commission et du travailleur.

Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation.

Formation et supervision du personnel chargé des demandes

122. Nous nous attendions à ce que les nouveaux employés aient les compétences requises pour effectuer leur travail. Nous nous attendions également à une surveillance de la part des employés de rang plus élevé qui examinent et approuvent leur travail.

123. Pour gérer les demandes, il faut non seulement appliquer les politiques appropriées, mais aussi faire preuve de jugement lors des évaluations et de la prise des décisions. Comme il est impossible de prévoir toutes les éventualités dans les règles, il est essentiel d'avoir un bon jugement. Lorsque des gens prennent des décisions, ils peuvent aussi faire des erreurs. Toute fonction qui comporte ce risque doit faire l'objet de bons contrôles pour prévenir l'erreur ou la fraude. La fonction de gestion des demandes de la Commission comporte de grands risques et, pour les éviter, il faut normalement que le personnel possède les qualités et l'expérience voulues, qu'il soit intègre, qu'il reçoive une formation continue et qu'il soit supervisé. D'autres contrôles aussi importants sont une bonne répartition des tâches et une surveillance par des employés de rang plus élevé.

124. Nous avons examiné les qualités d'un échantillon discrétionnaire de 20 agents chargés de cas et constaté qu'ils avaient une combinaison satisfaisante d'expérience en gestion de cas et d'études dans un domaine connexe. Les exigences au niveau des études et de l'expérience sont moindres pour le personnel de soutien qui vient d'être engagé.

125. Il est toutefois important que les employés reçoivent une formation initiale et continue, une fois embauchés par la Commission, sur des sujets techniques comme les questions liées aux politiques ou d'ordre médical et les aptitudes à communiquer. La Commission a un programme de formation initiale pour les nouveaux agents chargés de cas, mais tous ne reçoivent pas cette formation. En effet, lorsque la charge de travail est trop lourde, ils sont formés sur le tas. La formation continue ayant trait aux compétences non techniques pourrait être améliorée.

126. Pour faire en sorte que la Commission traite tous les demandeurs de manière uniforme et équitable, il est primordial de maintenir la qualité du processus de traitement des demandes et de réduire le risque d'erreurs. Une bonne répartition des responsabilités favorise la qualité. Ainsi, certaines tâches peuvent être déléguées à des agents chargés de cas débutants; des agents plus expérimentés peuvent assurer le contrôle, la surveillance et l'encadrement et prendre les décisions qui comportent des risques élevés. Il est particulièrement important que le travail des employés débutants soit supervisé.

127. Nous avons recensé des secteurs clés où les gestionnaires n'effectuent pas toujours des vérifications. Nous traiterons plus loin des lettres de rejet dont la vérification n'est pas étayée de documents. Outre ce problème, nous avons constaté que l'arbitre ou le gestionnaire de cas n'examine pas toujours le calcul des salaires. Ce calcul, qui est initialement confié à un subalterne, peut se révéler une tâche compliquée. Les erreurs peuvent avoir un effet direct sur les prestations d'un travailleur et sur les coûts pour la Commission. Dans le cas de 8 demandes sur 25, nous avons constaté que les agents chargés de cas n'avaient pas vérifié les calculs. Nous n'avons pas trouvé d'erreurs dans l'échantillon que nous avons examiné, mais il demeure que ces calculs doivent être vérifiés afin d'en assurer la qualité.

128. À l'heure actuelle, la gestionnaire des demandes des Territoires du Nord-Ouest est responsable de 17 employés. Selon les bonnes pratiques de contrôle de la qualité, la charge de travail des gestionnaires doit correspondre à leurs responsabilités. Si elle est trop lourde, ceux-ci peuvent être incapables d'effectuer une surveillance et une vérification approfondies. Dans le cas qui nous occupe, le nombre de subalternes directs est trop élevé pour que l'intéressée puisse assurer une gestion et une supervision efficaces, y compris le mentorat et les conseils.

129. Recommandations. La Commission devrait :

- exiger que tous les employés qui sont en contact avec les demandeurs reçoivent une formation dès leur entrée en fonction et régulièrement par la suite, afin qu'ils perfectionnent leurs compétences et en acquièrent de nouvelles;
- déterminer les secteurs qui sont complexes ou délicats et veiller à ce que des employés ayant les capacités et l'expérience voulues y soient affectés;
- veiller à ce qu'un membre expérimenté du personnel vérifie les opérations complexes, y compris les calculs manuels;

- restructurer la fonction de traitement des demandes afin de réduire le nombre de subalternes directs de la gestionnaire des demandes des Territoires du Nord-Ouest.

Réponse de la Commission. *La Commission souscrit à la recommandation.*

Un poste est en voie d'être créé en vue de recruter un nouvel employé afin de réduire le nombre de subalternes relevant directement de la fonction de gestionnaire des demandes, opérations des Territoires du Nord-Ouest, avec l'ajout d'un poste de superviseur.

130. Améliorations récentes. Nous nous attendions à ce que la Commission surveille le processus de traitement des demandes et donne aux agents chargés de cas une formation dans les domaines des politiques et des problèmes de santé.

131. Nous notons qu'au cours des deux dernières années, la Commission a amélioré la surveillance du processus de traitement des demandes dans certains secteurs clés ainsi que la formation des agents chargés de cas en matière de politiques et de problèmes de santé.

132. Pour surveiller la rapidité du traitement des demandes et la qualité des décisions, les gestionnaires recourent maintenant à des rapports statistiques et à l'examen des dossiers. Le statisticien fait parvenir des rapports mensuels aux gestionnaires des demandes. Ces rapports résument la charge de travail des agents chargés de cas, le délai jusqu'au premier paiement, les paiements non approuvés aux fournisseurs de services médicaux et les demandes à transmettre aux gestionnaires de cas. Les gestionnaires se servent de ces rapports pour faire le suivi des demandes qui nécessitent une intervention.

133. Les gestionnaires et l'agent qui donne la formation en traitement des demandes examinent aussi les dossiers de demande pour vérifier si les agents chargés de cas ont :

- appliqué correctement la loi, les politiques et les procédures;
- pris des décisions éclairées quant à l'admissibilité;
- respecté la norme du délai jusqu'au premier paiement.

Après avoir examiné les dossiers, les gestionnaires notent leurs observations aux fins de la formation du personnel.

134. L'examen a lieu après qu'un agent chargé de cas a pris les principales décisions concernant la demande, mais nous notons aussi que les gestionnaires et les agents chargés de cas se consultent de façon non officielle. Les gestionnaires guident régulièrement les agents afin de faciliter la prise de décision au sujet des demandes.

135. La formation des agents chargés de cas s'est intensifiée; il reste qu'il est encore possible d'apporter des améliorations dans certains secteurs, comme la formation en communications. Le Service de la politique, de la planification et de l'évaluation de la Commission donne une formation en nouvelles politiques ou en modifications aux politiques existantes.

136. Les conseillers médicaux donnent aux agents chargés de cas des séances de formation mensuelles sur des problèmes médicaux particuliers. Par exemple, en novembre 2005, ils en ont donné une en microtraumatismes répétés. Ils ont exposé les facteurs qui contribuent à leur apparition, les traitements possibles, les différents diagnostics que peuvent poser les médecins et le temps de rétablissement prévu. Tous les agents chargés de cas sont tenus d'assister à ces séances de formation.

137. Nous avons constaté que les agents chargés de cas consultent régulièrement les conseillers médicaux, par exemple lorsqu'ils vérifient si les blessures signalées concordent avec les circonstances de l'accident, qu'ils évaluent le temps de rétablissement prévu et qu'ils étudient les possibilités de traitement.

138. Les conseillers médicaux ont aussi commencé à tenir des séances d'étude des dossiers médicaux avec les gestionnaires de cas. Toutes les deux semaines, un gestionnaire de cas se penche sur tous les dossiers de demandes non réglées et en discute avec un conseiller médical et un infirmier conseiller. Le but de cette séance est de déterminer quelles sont les mesures médicales et autres qui sont requises pour aider le demandeur à retourner au travail. Les gestionnaires de demandes assistent parfois aussi à ces séances. Nous étions présents à l'une d'elles et avons constaté que toutes les parties qui prenaient part à la gestion des cas présentés connaissaient les travailleurs et les détails des accidents.

La Commission a du mal à servir les demandeurs de l'extérieur des territoires

139. Nous nous attendions à ce que la Commission ait des politiques pour les demandeurs de l'extérieur des territoires.

140. À l'issue de nos nombreux examens de dossiers et de discussions avec des demandeurs, nous avons constaté que la moitié d'entre eux environ n'habitaient pas dans les territoires, mais qu'ils se sont blessés à un moment où ils y travaillaient. De manière générale, ils occupaient des postes à risque élevé, par exemple dans le secteur minier ou dans la construction. Il arrive souvent que des employeurs fassent venir des

travailleurs par avion et, à la fin du projet, qu'ils les renvoient par le même moyen dans leur province. Les travailleurs blessés se font habituellement traiter chez eux, d'où la difficulté de gérer leur cas. Nous avons remarqué que leurs demandes étaient traitées à distance, par téléphone ou par correspondance.

141. Actuellement, la Commission n'a pas de politiques particulières pour la gestion des cas de demandeurs de l'extérieur des territoires. Elle n'envoie pas les agents chargés de cas en avion rencontrer les demandeurs et elle fait rarement venir les demandeurs blessés, par avion, dans les territoires.

142. Lorsque nous avons demandé à la direction si les commissions d'autres administrations étaient en mesure d'aider, elle a évoqué le problème que chaque administration applique des lois et des politiques différentes.

143. Les agents chargés de cas, les gestionnaires et les conseillers médicaux de la Commission nous ont dit qu'il était difficile d'arbitrer les demandes de travailleurs de l'extérieur des territoires et d'obtenir des rapports médicaux de qualité pour appuyer les décisions. Le traitement de ces demandes peut être onéreux pour la Commission. Comme ils ne peuvent rencontrer les demandeurs et vérifier leur état de santé en personne, les agents chargés de cas et les conseillers médicaux se fient à la correspondance échangée et aux rapports médicaux des praticiens. Ces professionnels habitent habituellement près du lieu de résidence des demandeurs et il faut aussi traiter avec eux à distance.

144. Afin de réduire le temps de rétablissement et d'aider les demandeurs à retourner au travail plus rapidement, il serait peut-être bon d'organiser des visites sur place dans les régions à forte concentration de travailleurs blessés. Les agents chargés de cas et les conseillers médicaux de la Commission pourraient rencontrer les travailleurs afin de mieux évaluer les traitements en cours et peut-être d'en trouver de plus efficaces. Les conseillers médicaux pourraient rencontrer des médecins locaux et leur expliquer les renseignements à inclure dans les rapports médicaux afin que la Commission puisse mieux évaluer l'état de santé des travailleurs et les traitements possibles.

145. La vidéoconférence est de plus en plus utilisée et accessible. Pour l'agent chargé de cas, elle pourrait constituer un moyen économique de discuter directement avec un demandeur de l'extérieur

des territoires. Actuellement, la Commission n'utilise pas ce moyen pour ses communications avec les clients.

146. Recommandation. Afin de mieux servir les demandeurs de l'extérieur des territoires et de trouver des moyens de régler plus rapidement les demandes en suspens depuis longtemps, la Commission devrait recourir à la vidéoconférence ou à la visite des régions à forte concentration de demandeurs.

Réponse de la Commission. *La Commission examinera la possibilité de tenir des vidéoconférences et de se rendre dans les régions à forte concentration de demandeurs afin de voir si ce serait là des solutions durables aux questions soulevées. Ces solutions présentent toutefois un obstacle de taille, car les conseillers médicaux de la Commission seraient légalement tenus d'obtenir et de posséder une autorisation d'exercer la médecine dans chaque administration provinciale où ils se rendraient pour examiner et évaluer les travailleurs blessés. Il faudrait en outre obtenir une couverture contre les poursuites en responsabilité médicale.*

Les demandes en suspens depuis longtemps ternissent l'image de la Commission

147. Toutes les commissions des accidents du travail du Canada doivent traiter des demandes non réglées ou très longues à l'être. Certaines demandes traînent depuis de nombreuses années. Elles peuvent faire une très mauvaise publicité et être onéreuses, entre autres au titre du temps du personnel, des charges liées aux appels, des examens médicaux, des évaluations et des traitements médicaux spécialisés et des frais de justice, outre leur impact psychologique sur les demandeurs.

148. Peu de demandeurs sont insatisfaits de la Commission au point d'en appeler d'une décision. Pour la période triennale de 2003 à 2005, le Comité d'examen a étudié en moyenne 107 demandes par année et ses décisions ont par la suite fait l'objet de 26 appels en moyenne devant le Tribunal d'appel. Des 107 cas examinés par le Comité d'examen, 22 p. 100 portaient sur le rejet d'une demande initiale et 6 p. 100, sur le rejet d'une demande de prestations pour accident avec perte de temps. Les autres portaient sur des demandes de prestations de cessation d'emploi, des demandes de pension rejetées, des désaccords quant au degré ou au pourcentage d'incapacité permanente ou d'autres questions. La Commission reçoit environ 3 200 demandes par année.

149. Nous nous attendions à ce que le problème des demandes en suspens depuis longtemps ait d'autres causes que les erreurs

d'application des politiques et des lois. Les processus d'examen et d'appel devraient permettre de régler tous ces problèmes.

150. Nous avons examiné un échantillon discrétionnaire de 21 dossiers de demandes et rencontré 18 demandeurs. Nous avons aussi examiné les décisions connexes du Comité d'examen et du Tribunal d'appel. Si ces cas n'étaient pas réglés, avons-nous constaté, c'était en général à cause d'autres facteurs que des erreurs d'application de politiques ou de lois.

151. Les politiques ou les avis divergents concernant des questions médicales complexes étaient la cause de la plupart des cas non réglés que nous avons examinés. La différence entre les attentes des travailleurs blessés et l'aide offerte par la Commission sous forme de recyclage était un autre point litigieux.

152. Les 21 demandes que nous avons examinées étaient en suspens pour les raisons suivantes :

- politiques de la Commission qui ne prévoient pas d'indemnisation dans un certain type de cas (33 p. 100 des demandes);
- avis médicaux divergents (29 p. 100);
- questions liées à la réadaptation professionnelle (y compris le recyclage) (19 p. 100);
- autres questions (19 p. 100).

153. La politique de la Commission sur les troubles de la douleur est la cause du non-règlement de bon nombre de cas. L'état de santé antérieur est une question tout aussi litigieuse : c'est un sujet complexe du point de vue médical et des politiques.

154. Avis médicaux divergents. Nous nous attendions à ce que des processus aient été mis en place pour régler les avis médicaux divergents.

155. Nous avons constaté que ni la Commission ni le Tribunal d'appel n'ont actuellement de procédure officielle pour régler ces divergences d'opinions. Comme les demandeurs et la Commission consacrent beaucoup de temps et d'argent au règlement des cas complexes, il pourrait être utile de prévoir un mécanisme quelconque d'arbitrage exécutoire, par des spécialistes indépendants, et acceptable pour les deux parties.

156. D'après les dossiers que nous avons examinés, il semble que les médecins en viennent habituellement à une entente ou à régler leurs divergences d'opinions de manière non officielle. Nous avons aussi

constaté, toutefois, qu'ils peuvent avoir des opinions différentes dans certains cas complexes, en particulier en ce qui concerne les troubles de la douleur et l'état de santé antérieur. Le processus actuel de la Commission n'a pas permis de régler certains de ces cas.

157. La Commission emploie deux médecins à titre de conseillers médicaux. De l'examen des dossiers et des décisions connexes du Comité d'examen et du Tribunal d'appel, il ressort que leurs vues sur les aspects médicaux d'un cas peuvent différer de celles de médecins spécialistes externes. Les agents chargés de cas, les gestionnaires de demande et le Comité d'examen accordent énormément de poids aux avis des conseillers médicaux. En outre, le Tribunal d'appel considère que leurs avis sont des preuves importantes.

158. La Commission indemnise les travailleurs qui ont subi des blessures pour lesquelles il existe des preuves médicales objectives. Les médecins externes des demandeurs peuvent parfois avoir un avis différent de celui des conseillers médicaux quant à la cause et à la gravité des blessures. Dans ces circonstances, la politique de la Commission veut que l'un de ses conseillers médicaux communique avec le médecin du travailleur pour régler la question. Si les deux ne peuvent s'entendre, la politique précise que le demandeur doit être adressé à un spécialiste.

159. Cependant, selon les dossiers que nous avons examinés, après avoir reçu l'avis d'un spécialiste, les agents chargés de cas renvoyaient les cas aux conseillers médicaux pour qu'ils les examinent et donnent leur avis. Si l'opinion des conseillers médicaux différait du rapport du spécialiste, les agents chargés de cas ne tenaient pas compte de l'avis du spécialiste.

160. Recommandation. La Commission et le Tribunal devraient élaborer un processus officiel pour résoudre d'un commun accord les avis médicaux divergents. Ils devraient, par exemple, étudier la possibilité de former un comité d'étude des dossiers médicaux qui serait chargé de rendre des décisions exécutoires en cas de désaccords. Le comité pourrait être composé de spécialistes indépendants acceptables pour les deux parties. Si la Commission ne peut trouver de spécialistes indépendants dans les territoires, la Commission devrait en chercher ailleurs. Le travailleur conserverait le droit d'appel, exception faite des faits médicaux acceptés.

Réponse de la Commission. *La Commission convient que la question des avis médicaux divergents est grave et qu'il lui faut trouver, avec le Tribunal d'appel, la meilleure solution qui soit. À la lumière de notre examen des*

différents modèles utilisés dans d'autres provinces, un comité d'étude des dossiers médicaux est une solution coûteuse qui ne procure pas d'avantages véritables, mais qui ralentit encore plus le processus d'appel. Cela serait particulièrement vrai dans les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut où il n'y a pas suffisamment de spécialistes pour former des comités appropriés.

Il importe de reconnaître qu'un diagnostic reposant sur l'entretien d'un agent chargé de cas avec un omnipraticien ou un spécialiste peut ne pas avoir la rigueur et l'expertise scientifiques requises pour établir si la blessure du travailleur a été causée par le milieu de travail. Par conséquent, la valeur de ce diagnostic ne peut avoir le même poids que l'avis ou l'opinion d'un conseiller médical qui a reçu une formation en blessures subies en milieu de travail.

Réponse du Tribunal. *Le Tribunal d'appel souscrit à la recommandation. Un comité d'étude des dossiers médicaux pourrait l'aider à départager des avis médicaux divergents. Cependant, cette solution ajouterait aux coûts et au temps de traitement des demandes.*

161. Recommandation. La Commission devrait nouer des relations plus étroites avec d'autres médecins, y compris l'omnipraticien et les spécialistes du demandeur, afin d'en venir, par exemple, à une compréhension commune des faits médicaux et psychologiques et d'élaborer des solutions pratiques.

Réponse de la Commission. *La Commission considère qu'il y a d'énormes avantages à améliorer les relations de travail avec les médecins. Aux conférences qu'elle tient depuis 2003 sur les cas médicaux, les travailleurs blessés, leurs médecins et d'autres travailleurs de la santé rencontrent le ou les conseillers médicaux de la Commission et les agents chargés de cas afin de discuter des questions qui les intéressent, notamment les plans de traitement, les obstacles au rétablissement et les plans de retour au travail. Ces échanges se font en personne autant que possible ou au moyen de la téléconférence. D'autres moyens concrets sont utilisés couramment pour améliorer les relations de travail avec les médecins.*

162. Recyclage. Nous nous attendions à ce que les demandeurs comprennent les conditions du recyclage.

163. Nous avons constaté que certains demandeurs ne comprenaient pas très bien ces conditions. Ils avaient, de plus, des attentes irréalistes quant au nombre de cours et au type de recyclage auxquels ils avaient droit en vertu de la politique de réadaptation professionnelle de la Commission.

164. Les travailleurs blessés qui ont une incapacité permanente peuvent être admissibles à des cours de recyclage payés par la Commission afin de se réorienter vers un emploi leur convenant mieux. Néanmoins, l'objectif premier de la Commission consiste à aider les travailleurs blessés à se rétablir et à redevenir, dans les meilleurs délais, aptes à occuper un emploi rémunéré au même niveau qu'avant l'accident, jusqu'à concurrence de la rémunération assurable maximale cette année-là.

165. La Commission a établi huit options pour aider les agents chargés de cas à déterminer le besoin de réadaptation professionnelle. Ainsi, si l'employeur du travailleur avant l'accident lui offre le même travail ou encore un travail modifié ou différent, le demandeur n'est pas admissible au recyclage. Les options sont offertes dans un ordre fixe et la première qui s'applique à un cas particulier est celle qui doit être retenue. Ce ne sont pas tous les travailleurs blessés qui comprennent ou approuvent cette approche.

166. Les demandeurs peuvent s'attendre à ce que la Commission paie les cours de recyclage devant leur permettre de s'orienter vers une nouvelle carrière s'ils n'ont pas la capacité physique de réintégrer l'emploi qu'ils occupaient avant l'accident. Par contre, la Commission peut leur donner les outils et le matériel nécessaires pour occuper un poste existant si elle trouve un employeur acceptable.

167. Les demandeurs doivent remplir cinq conditions pour obtenir des prestations de recyclage. Ceux qui ne connaissent pas la cinquième mais qui en remplissent quatre peuvent s'estimer admissibles au recyclage.

168. Recommandation. Au tout début du processus de traitement des demandes, la Commission devrait expliquer sa politique de recyclage et la justifier. Cela aiderait à éviter les malentendus et assurerait une adéquation entre les attentes des demandeurs et la politique de réadaptation professionnelle.

Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation. Elle estime bien expliquer ses politiques aux travailleurs blessés, mais cette recommandation, entre autres, montre qu'il lui est encore possible d'améliorer ses communications avec les demandeurs. Nous reconnaissons que les demandeurs et la Commission peuvent en tirer profit et nous prendrons les mesures nécessaires pour améliorer nos communications et en faire le suivi.

Procédures d'enquête existantes pour les cas présumés de fraude ou d'abus

169. Nous nous attendions à ce que la Commission soit dotée de procédures d'enquête appropriées pour les demandes susceptibles d'être frauduleuses. Compte tenu du caractère délicat des enquêtes, nous nous attendions aussi à ce que la Commission présente au moins une fois par année aux parties intéressées un rapport concernant ses activités d'enquête sur les fraudes.

170. Nous avons examiné un échantillon discrétionnaire d'enquêtes pour fraude menées par la Section des enquêtes de la Commission. Nous avons constaté que la Commission avait des procédures d'enquête appropriées pour les demandes susceptibles d'être frauduleuses.

171. Nous avons constaté que la Commission fournit de l'information sur sa Section des enquêtes dans son rapport annuel. Elle pourrait cependant y ajouter des détails sur chaque type d'enquêtes menées et sur leurs résultats, tout en assurant la confidentialité des renseignements personnels.

172. Les commissions des accidents du travail ont divers moyens d'identifier et de traiter les cas présumés de fraude ou d'abus. La Commission exige une preuve de blessure et une évaluation médicale de sa nature et de sa gravité. Elle ne peut se permettre de supposer que toutes les demandes sont entièrement justifiées.

173. Les enquêtes sur les fraudes possibles déplaisent aux demandeurs, mais la Commission doit les mener pour s'acquitter de ses responsabilités. Certains demandeurs croient que cette dernière veut les filmer en train d'exercer une activité physique dont leur blessure est censée les rendre incapables. Or, il arrive que des demandes frauduleuses soient présentées, que la gravité des blessures soit exagérée et que les fournisseurs de service, comme les médecins et les physiothérapeutes, se prêtent eux-mêmes à une fraude. La Commission doit se munir de contrôles raisonnables pour détecter les fraudes présumées.

174. La Section des enquêtes de la Commission a divers indicateurs susceptibles de déclencher une enquête. Les agents chargés de cas et le personnel d'examen ont affirmé qu'ils n'interviennent pas sur la foi d'une seule preuve ou d'un seul enregistrement sur bande magnétoscopique. De janvier 2003 à décembre 2005, la Section a enquêté sur 188 demandes d'indemnisation et 72 autres cas signalés par les indicateurs. De ce nombre, elle a décelé 87 cas de fraude possible (près de 45 p. 100). Elle fait aussi enquête sur les employeurs

non enregistrés, la fausse représentation par des employeurs et d'autres questions. Les enquêtes ont permis d'empêcher le déboursé inapproprié de grosses sommes d'argent et aussi de recouvrer des montants considérables.

175. Heureusement, la plupart des demandeurs sont au-dessus de tout soupçon. Il reste que des contrôles sont nécessaires pour détecter ceux qui sont tentés d'agir de façon malhonnête et les en dissuader.

176. Recommandation. Pour atténuer la crainte du public que la Section des enquêtes cible injustement des demandeurs, la Commission devrait exposer plus longuement les activités de la Section dans ses rapports annuels en fournissant plus de détails sur chaque type d'enquêtes menées et sur leurs résultats, tout en assurant la confidentialité des renseignements personnels.

Réponse de la Commission. Le Conseil de gouvernance exige, dans son rôle de surveillance, que la Commission fasse rapport régulièrement des activités de la Section des enquêtes. Les renseignements de nature non personnelle peuvent facilement être présentés dans le rapport annuel.

Certains demandeurs peuvent ne pas comprendre d'autres éléments du régime d'indemnisation des accidents du travail

177. Trois autres éléments importants du régime d'indemnisation des accidents du travail jouent un rôle dans les processus de traitement des demandes et d'appel :

- le conseiller des travailleurs;
- le Comité d'examen;
- le Tribunal d'appel.

178. Le Bureau du conseiller des travailleurs. Le conseiller des travailleurs est un poste établi par la loi pour prêter assistance aux gens dans leurs demandes. Il aide les demandeurs à mieux comprendre la *Loi sur les accidents du travail* de chaque territoire, les règlements d'application et les décisions et il fournit un soutien tout au long du processus de traitement des demandes. Le conseiller des travailleurs n'est pas un avocat, mais il peut aider les demandeurs ou les représenter devant la Commission, le Comité d'examen et le Tribunal d'appel. Actuellement, un seul conseiller des travailleurs est chargé des deux territoires, mais les ministres prévoient en nommer un deuxième qui partagerait la charge de travail et traiterait les demandes du Nunavut.

179. Comité d'examen. Le Comité d'examen est le premier palier d'appel. Il s'agit d'un organe interne de la Commission qui est composé de deux coprésidents, nommés par la haute direction, et de deux employés de soutien.

180. Le Comité d'examen est habilité par la *Loi sur les accidents du travail* de chaque territoire à instruire toute affaire relative à une demande d'indemnisation et aux cotisations. Habituellement, il examine les documents, mais depuis 2004, il peut tenir une audience à la demande de l'employeur, du travailleur ou d'une personne à charge.

181. Après examen d'une décision initiale, le Comité d'examen peut la confirmer, l'infirmier ou la modifier. Aucun délai n'est prévu pour le dépôt d'un appel devant le Comité.

182. Sur la période triennale de 2003 à 2005, le Comité d'examen a reçu en moyenne 107 demandes d'examen par année. Il a confirmé environ 83 p. 100 des décisions de la Commission.

183. Tribunal d'appel. Le Tribunal d'appel est le deuxième et dernier palier d'appel. C'est un organe externe indépendant qui est constitué en vertu de la loi pour trancher les demandes en qualité d'arbitre.

184. Les ministres peuvent nommer au Tribunal un nombre égal de membres représentant les travailleurs et les employeurs, et deux représentant le grand public.

185. Sur la période triennale de 2003 à 2005, le Tribunal d'appel a instruit 78 appels et infirmé environ 18 p. 100 des décisions, se prononçant en faveur du travailleur.

186. Le Tribunal d'appel peut uniquement :

- instruire les appels des décisions que le Comité d'examen a rendues concernant des demandes et des paiements;
- confirmer, infirmier ou modifier ces décisions.

L'appelant a le droit de demander une nouvelle audience; la demande doit être appuyée d'une preuve nouvelle, qui n'était pas disponible auparavant.

187. Le Tribunal d'appel peut, comme une cour de justice, assigner des témoins à comparaître et entendre les témoignages sous serment. Il peut tenir compte de la preuve tant orale que documentaire. Aucun délai n'est prévu pour le dépôt d'un appel devant le Tribunal.

188. Un tribunal peut annuler la décision du Tribunal d'appel et ordonner la tenue d'une nouvelle audience dans certains cas

seulement, par exemple s'il a été établi que le Tribunal n'a pas appliqué les principes de justice naturelle.

189. Le Tribunal d'appel fonde ses décisions sur les politiques d'indemnisation établies par le Conseil de gouvernance. Il ne fixe pas les règles, mais c'est lui qui décide en dernier ressort si la Commission les a appliquées. L'opinion de ses membres sur les politiques du Conseil de gouvernance est sans effet. Le rôle de ses membres consiste à déterminer si les règles ont été suivies. Si le Conseil de gouvernance estime que le Tribunal d'appel n'a pas suivi les règles comme il se doit, il peut suspendre la décision et ordonner la tenue d'une nouvelle audience. Depuis 2000, le Conseil de gouvernance n'a reçu que dix demandes de nouvelle audience (dont six au nom de travailleurs).

190. Nous nous attendions à ce que le Tribunal d'appel ait des procédures claires et des membres formés et compétents, et qu'il soit capable de trancher les appels de façon équitable et impartiale, conformément à sa loi habilitante. Nous nous attendions aussi à ce que le public le perçoive comme indépendant et à ce qu'il le soit dans les faits. Nous nous attendions à trouver, pour la sélection des membres du Tribunal, des critères qui en assurent la compétence. En outre, nous nous attendions à ce que les mandats soient échelonnés de manière à assurer une bonne combinaison de nouveaux membres et de membres expérimentés.

191. Nous avons constaté que le Tribunal d'appel a établi des procédures et qu'il tranche les appels de façon impartiale, conformément à sa loi habilitante.

192. Nous avons constaté que le Tribunal d'appel est indépendant de la Commission, du Conseil de gouvernance et des administrations territoriales. En somme, aucune de ces entités ne peut dire au Tribunal ce qu'il doit faire ni comment il doit fonctionner. C'est un fait important et toutes les parties intéressées devraient en être conscientes.

193. Nous avons aussi constaté que les mandats des personnes nommées pourraient être échelonnés plus systématiquement afin d'améliorer l'équilibre entre les membres expérimentés et les nouveaux membres représentant les travailleurs, les employeurs et l'intérêt public.

194. Un nouveau membre qui ne connaît pas très bien ce genre d'institution peut, initialement, fournir un apport restreint.

195. Composition du Tribunal d'appel. Les cas soumis au Tribunal d'appel peuvent être d'une immense complexité et comporter des questions difficiles sur les plans médical et légal. Les membres ne siègent pas à plein temps au Tribunal d'appel. Le bassin de candidats ayant l'expertise nécessaire est limité. La *Loi sur les accidents du travail* de chacun des deux territoires n'énonce pas les qualités requises des membres du Tribunal.

196. Le Tribunal d'appel est davantage un groupe de pairs qu'un tribunal judiciaire composé d'experts en droit et en politiques de la Commission. D'autres commissions ont recours à l'impartition pour engager des avocats à plein temps pour le Tribunal d'appel. Les deux approches sont valides. Cependant, en raison de la complexité des cas qu'ils doivent instruire, les membres qui ne sont pas des professionnels de la santé ou du droit doivent consulter un expert indépendant dans ces disciplines.

197. Le Tribunal d'appel a un conseiller juridique indépendant. Il demande des avis médicaux indépendants au besoin.

198. Les nouveaux membres du Tribunal d'appel ne bénéficient ni d'une orientation ni d'une formation poussées. Ils ont droit à un exposé du président et à une introduction au processus de traitement des demandes. On leur donne aussi la possibilité d'assister à d'autres séances de formation. De plus, au cours des dernières années, le président a organisé des séances de formation, données par des experts-conseils, sur la pensée critique et la rédaction de décisions. Le président en poste a aussi réuni des documents d'orientation et de formation destinés aux membres.

199. Le Tribunal d'appel instruit des causes complexes. Il lui faut un meilleur programme d'orientation et de formation afin que ses membres possèdent les connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Nous croyons savoir que le président est en train d'élaborer un plan de formation continue plus complet pour les membres du Tribunal.

200. Les membres consacrent en moyenne trois ou quatre jours par mois à l'étude de cas, et le président, de huit à dix jours par mois. Ce n'est peut-être pas assez, compte tenu de la complexité des cas. Les membres touchent des honoraires, qui sont assez modestes, et le travail exige beaucoup de leur temps, compte tenu du fait qu'ils ont un emploi à plein temps.

201. Un comité d'audience est composé de trois membres. Cela permet au Tribunal de choisir celui qui a la meilleure expertise pour un cas particulier.

202. Les mandats des membres ne sont pas échelonnés systématiquement, d'où le risque que plusieurs membres d'expérience quittent en même temps. Une expérience pratique et une formation officielle sont essentielles pour ce rôle très public. L'échelonnement des mandats de façon systématique permettrait d'avoir en tout temps un noyau de membres plus expérimentés pour instruire les affaires particulièrement complexes et pour encadrer les nouveaux membres.

203. En janvier 2006, le Tribunal ne comptait pas un nombre égal de représentants des travailleurs et des employeurs, contrairement à ce qu'exige la loi. Trois membres représentaient les travailleurs, mais un seul représentait les employeurs, et son dernier mandat au Tribunal devait prendre fin le 10 mars 2006.

204. Recommandation. Le Tribunal devrait :

- élaborer un plan pour échelonner systématiquement les mandats des personnes nommées afin d'établir un équilibre entre les membres expérimentés et les nouveaux membres représentant les divers groupes;
- élaborer et officialiser sa politique en matière de compétences, d'orientation et de formation des membres, y compris les connaissances de base requises. La politique devrait comprendre des plans de formation initiale et continue pour les membres.

Réponse du Tribunal. Le Tribunal reconnaît qu'il devrait élaborer un plan pour échelonner les nominations, si le ministre le juge utile.

Le Tribunal souscrit au deuxième point.

205. Indépendance du Tribunal d'appel. Dans un processus de traitement des demandes comme celui de la Commission, un processus d'appel efficace, indépendant et efficient assure un fonctionnement sans heurts. Il envoie aussi un message non équivoque d'équité aux parties intéressées et surtout aux demandeurs. Nous nous attendions non seulement à ce que le Tribunal d'appel soit indépendant, mais aussi à ce qu'il soit perçu comme tel. La Commission doit s'employer à renforcer cette perception, ainsi que l'indépendance réelle du Tribunal d'appel, de concert avec celui-ci.

206. Nous avons interrogé quatre membres du Tribunal d'appel et son président. Tous nous ont confirmé que, selon leur expérience,

ni la Commission, ni le Conseil de gouvernance, ni les ministres n'ont tenté d'infléchir les décisions rendues ou d'y faire obstacle. Notre examen des demandes en suspens n'a révélé aucun indice que la Commission, le Conseil de gouvernance ou les administrations territoriales aient tenté d'influencer le Tribunal d'appel.

207. Le Tribunal d'appel compte sur le personnel de la Commission, y compris les conseillers médicaux, pour fournir des explications d'ordre médical. Le demandeur et le conseiller des travailleurs ne sont alors pas toujours présents. Le Tribunal d'appel n'a pas de politique précise à ce sujet.

208. Le Tribunal d'appel remet au demandeur et au conseiller des travailleurs un résumé des explications, y compris celles concernant la preuve. S'il ne voyait pas à ce que tous les demandeurs reçoivent toutes les explications, un tribunal pourrait conclure qu'il n'a pas appliqué les principes de justice naturelle.

209. Recommandation. Le Tribunal d'appel devrait indiquer clairement ce qu'il peut et ne peut pas faire afin de mieux faire comprendre son mandat aux parties intéressées.

Réponse du Tribunal d'appel. Le Tribunal d'appel devrait avoir son propre site Web afin de pouvoir publier ses décisions et d'autres renseignements.

Communications

210. Nous nous attendions à ce que les rôles et les relations de la Commission et de ses parties intéressées soient généralement bien compris.

211. Nous avons interrogé 18 travailleurs blessés dont les demandes étaient en suspens, ainsi que d'autres parties intéressées. Nous avons aussi examiné 21 dossiers de demandes en suspens ainsi que les décisions d'examen et d'appel connexes. Nous avons constaté que beaucoup de parties intéressées au régime d'indemnisation des accidents du travail comprenaient mal le rôle et les relations de la Commission.

212. Certains membres de l'Assemblée législative trouvent difficile d'obtenir de l'information. La Commission ne peut pas enfreindre la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*, mais elle devrait prendre des mesures pour améliorer l'échange d'information. D'autres commissions ont créé une fonction de liaison pour favoriser l'amélioration des relations avec le ministre et les membres de l'assemblée législative. Actuellement, il n'y a pas de poste semblable à la Commission.

213. La Commission pourrait être plus transparente en utilisant davantage son site Web pour diffuser une information pertinente et actuelle aux parties intéressées, comme le font d'autres commissions.

214. La Commission ne présente pas de rapport à ses parties intéressées à l'occasion d'une assemblée générale annuelle publique. Une telle assemblée constituerait une tribune utile pour informer les parties intéressées et dissiper toute idée fausse au sujet de la Commission.

215. Recommandation. La Commission devrait :

- mener des enquêtes périodiques pour évaluer comment le public perçoit ses rôles, responsabilités et activités et pour rectifier publiquement toute idée fausse à son sujet ou au sujet de ses partenaires du régime d'indemnisation des accidents du travail;
- établir une fonction de liaison (à l'instar d'autres commissions) afin de s'employer, avec les deux assemblées législatives et d'autres parties intéressées clés, à faire en sorte que ses activités soient bien comprises, à favoriser un dialogue constructif et à améliorer son image;
- diffuser davantage sur son site Web de l'information pertinente et actuelle aux parties intéressées;
- faire rapport aux parties intéressées à une assemblée générale annuelle publique.

Réponse de la Commission. *La Commission croit, elle aussi, en l'importance de tenir régulièrement des enquêtes. Toutefois, des experts en enquêtes de renommée nationale nous ont dit, pas plus tard qu'en février 2006, qu'il y a intérêt à limiter le nombre d'enquêtes en raison du petit nombre de répondants et du risque de les lasser. La Commission reconnaît en outre qu'il est difficile de rectifier des idées fausses largement répandues et qu'il lui faudra établir des plans de communication complets.*

La Commission reconnaît l'importance que les membres des assemblées législatives soient pleinement informés de son fonctionnement et qu'ils disposent de l'information leur permettant de déterminer si elle s'acquitte comme il se doit des responsabilités que lui confère la loi. La Commission a présenté des exposés sur son fonctionnement et ses responsabilités aux membres de l'Assemblée législative du Nunavut. Les membres de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest n'ont pas répondu aux suggestions de la Commission de leur faire des exposés semblables. Celle-ci remercie la vérificatrice générale du Canada d'avoir souligné l'importance des communications entre la Commission et les membres des assemblées

législatives. Elle prendra tous les moyens à sa disposition pour améliorer ces communications bilatérales. Nous aimerions que les membres de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest s'engagent eux aussi à faire tout ce qui est possible pour améliorer ces communications bilatérales.

La Commission convient qu'elle devrait se servir davantage de son site Web pour donner une information utile et actuelle aux parties intéressées. La Commission des accidents du travail (CAT) a lancé son nouveau site Web le 18 mai 2006. Ce site est mieux conçu pour atteindre cet objectif. Il est plus facile à parcourir et met en relief la consultation des parties intéressées. Il présente de l'information sur les blessures, les derniers programmes de la CAT et de la publicité. Mais surtout, le lecteur a maintenant la possibilité technique de présenter des commentaires et de donner son avis sur les documents de la CAT qui y sont affichés.

Le Conseil de gouvernance a déjà convenu de tenir des assemblées générales annuelles publiques à Iqaluit et à Yellowknife, en 2006, en même temps que le dépôt de son rapport annuel.

216. Lettres de refus. Nous nous attendions à ce que les cadres supérieurs examinent et approuvent les communications importantes, comme les lettres envoyées aux demandeurs pour signifier le rejet de demandes (pièce 3).

Pièce 3 Confusion créée par la correspondance

En 2005, la Commission a fait parvenir une lettre à un travailleur pour l'informer qu'il n'était pas admissible aux prestations d'incapacité permanente. La décision était fondée sur l'avis de l'un des deux conseillers médicaux de la Commission. Au cours du mois suivant, l'autre conseiller médical a examiné le dossier et a contredit le premier avis.

Le jour suivant, la Commission a envoyé une deuxième lettre au travailleur pour lui indiquer qu'il recevrait une prestation d'incapacité de 4 p. 100, sous forme de paiement forfaitaire. La lettre ne fournissait aucune explication quant au changement de décision. Rien dans le dossier de la demande n'indiquait que le personnel avait informé le travailleur de ce changement, par lettre ou verbalement.

Mise à part cette omission, voilà un cas où les contrôles en place ont bien fonctionné. Tous les dossiers fermés sont envoyés à la Section médicale pour examen. C'est à ce stade que le deuxième conseiller médical a découvert l'erreur.

217. Une lettre de refus est une communication très importante. Elle doit être claire, montrer de la sensibilité et être rédigée en langage simple. Il est primordial de gérer la qualité des lettres de refus pour obtenir l'assurance qu'elles satisfont aux exigences. Entre autres, il faut qu'un gestionnaire supérieur examine et approuve la lettre avant qu'elle soit envoyée. Ce contrôle a pour objet de s'assurer de

l'adéquation de la décision, de la clarté des explications fournies au demandeur ainsi que de la justesse du ton et du langage utilisés.

218. Nous avons observé que la gestionnaire des demandes du bureau de Yellowknife consigne dans un registre les renseignements suivants concernant toutes les lettres de refus, y joignant sa signature : numéro de la demande, date de la lettre et accord ou désaccord avec la décision. La gestionnaire avait passé en revue 16 des 20 cas que nous avons examinés.

219. Le bureau d'Iqaluit n'avait pas de registre semblable. Par conséquent, nous n'avons pas pu établir si le gestionnaire des demandes y examine les lettres de refus.

220. Des 33 lettres de refus que nous avons examinées, 8 n'avaient pas été envoyées rapidement et 3 manquaient de clarté.

221. Recommandation. Un gestionnaire supérieur devrait toujours examiner les lettres de nature délicate, par exemple celles de refus, afin de s'assurer de leur clarté et de leur ton approprié. Il y aurait lieu de consigner les renseignements concernant l'examen dans un registre ou un dossier. Il s'agit d'un contrôle important du service aux clients.

Réponse de la Commission. Depuis un certain nombre d'années, la Commission a une procédure voulant que les gestionnaires des demandes des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut examinent toutes les lettres de refus. Un tel examen n'a pas été régulièrement documenté au Nunavut, mais cela a depuis été corrigé. De plus, la Commission prend au sérieux les observations au sujet de la présentation et du ton des lettres de refus et elle fera un examen minutieux de la question.

222. Retards et jargon dans les communications. Nous nous attendions à ce que les lettres soient envoyées rapidement et faciles à comprendre.

223. La Commission a des normes de rendement mesurables pour ce qui est de la rapidité du service. Pourtant, de nombreux travailleurs ont déploré de longues périodes d'attente de l'information. De plus, les communications écrites, à leur avis, sont trop techniques et citent en détail les politiques de la Commission et des rapports médicaux complexes. Les travailleurs nous ont dit qu'ils ne comprenaient pas ces lettres.

224. Dans notre échantillon statistique de 82 demandes, nous avons examiné les lettres de la Commission envoyées aux travailleurs blessés. Nous voulions vérifier si elles avaient été envoyées en temps opportun et si elles étaient faciles à comprendre. Nous avons constaté qu'il

s'écoulait parfois des mois entre la date de réception d'un rapport de blessure, à la Commission, et celle de l'envoi de la lettre d'acceptation ou de refus au travailleur. De surcroît, la lettre n'expliquait pas toujours clairement la décision de la Commission (pièce 4).

Pièce 4 Extrait d'une lettre de refus

L'extrait suivant d'une lettre de refus montre comment un langage alambiqué peut obscurcir une communication. Nous avons changé quelques mots pour protéger l'anonymat du destinataire de la lettre. Pour la plupart, les fautes de langage n'ont pas été corrigées.

L'information au dossier indique que vous ne vous êtes pas, initialement, absenté de votre travail à cause de votre blessure à l'épaule et que vous n'avez pas eu besoin initialement de voir un médecin. Il semble qu'après avoir subi une blessure [si c'était le cas] au travail en octobre vous auriez dû être incapable, au début, d'effectuer vos tâches régulières ou d'attendre environ cinq mois pour voir un médecin.

Le diagnostic consigné au dossier indique que vous souffrez d'un type de syndrome à l'épaule droite. L'avis médical au dossier indique que celui-ci ne contient aucune information de nature médicale permettant de faire le lien entre ce syndrome et la blessure que vous avez signalée. Et qu'une blessure par torsion pourrait avoir causé une blessure du type microtraumatismes répétés. Je note cependant qu'il n'y a pas d'avis médical pour appuyer un tel diagnostic.

225. Recommandation. La Commission devrait envoyer rapidement les lettres d'acceptation et de refus. Elle devrait les rédiger de façon intelligible en employant un langage simple et en évitant tout jargon technique.

Réponse de la Commission. La Commission est d'accord.

226. La frustration fait ressortir le besoin de mieux communiquer. Nous nous attendions à ce que la Commission s'occupe des cas non réglés et communique avec les travailleurs à ce sujet en tentant d'apaiser le plus possible leur frustration.

227. D'après nos entretiens avec les demandeurs insatisfaits des décisions ou du peu de progrès dans leur cas, il est évident qu'il faut faire beaucoup plus pour améliorer les communications. Plus particulièrement, la Commission doit mieux expliquer ses règles, ses procédures et, surtout, ses limites.

228. Certains demandeurs nous ont dit qu'ils ne voyaient aucun lien entre l'évaluation de leur pourcentage d'invalidité, par la Commission, et leurs nouvelles capacités de gain. Par exemple, la Commission peut établir une incapacité physique correspondant à 10 p. 100, alors que le travailleur blessé est incapable de faire le même

travail qu'avant et peut être forcé d'accepter un emploi beaucoup moins bien rémunéré. À la suite de sa blessure, le travailleur est incapable de maintenir son niveau de vie et peut éprouver des difficultés financières et personnelles de taille. Il se sent pénalisé parce que la Commission ne l'indemnise pas complètement pour la perte de capacité de gain.

229. De toute évidence, il serait irresponsable de la part de la Commission d'accepter toutes les demandes sans en déterminer l'admissibilité. Il est impératif qu'elle exerce une diligence raisonnable afin de protéger le système. Cela dit, la Commission doit faire davantage pour éduquer le public et les demandeurs, leur fournissant des précisions sur les blessures admissibles et non admissibles, sur les indemnisations et, s'il y a lieu, sur les montants des indemnités.

230. Recommandation. La Commission devrait présenter ses politiques plus clairement et plus complètement aux travailleurs, préciser ce qui est couvert et ce qui ne l'est pas, et expliquer ses règles et ses procédures, et surtout ses limites.

Réponse de la Commission. La Commission souhaite que tous les demandeurs comprennent le fonctionnement du régime d'indemnisation des accidents du travail. Notre personnel s'efforce de le leur expliquer. La plupart du temps, il y parvient. Le présent rapport met l'accent sur les conséquences d'une communication inefficace; nous tenterons de nous améliorer dans ce domaine.

Conclusion

231. Les parties intéressées connaissent très mal la Commission. Nous avons examiné cette question en nous demandant deux choses :

- la Commission administre-t-elle son processus de traitement des demandes conformément à la loi et à ses propres politiques?
- la Commission prend-elle les mesures qui s'imposent pour s'assurer que ses politiques sont pertinentes, appropriées et bien communiquées aux parties intéressées?

232. La Commission doit améliorer plusieurs aspects de son processus de traitement des demandes, en particulier les communications, la formation et le perfectionnement du personnel, la surveillance et les contrôles que doivent exercer les gestionnaires ainsi que la communication de l'information sur les problèmes et les résultats. Nous croyons cependant que la Commission se conforme

généralement à la *Loi sur les accidents du travail* de chaque territoire et aux politiques du Conseil de gouvernance. La Commission doit trouver de meilleurs moyens de résoudre les divergences d'opinions concernant les cas complexes, à sa satisfaction et à celle des demandeurs. Elle doit améliorer le service aux demandeurs qui habitent en dehors des territoires.

233. Bon nombre des demandes en suspens depuis longtemps et des différends sont attribuables à des divergences sur le plan des politiques ou d'ordre médical, ou à des malentendus. À notre avis, la Commission doit améliorer ses communications relatives aux politiques avec toutes les parties intéressées, en expliquant notamment pourquoi ses politiques diffèrent de celles des autres commissions canadiennes.

234. La Commission doit convaincre les parties intéressées qu'elle est réceptive et progressiste. Le fonctionnement du Conseil de gouvernance doit être amélioré et celui-ci doit être plus indépendant de la direction pour bien montrer qu'il est efficace et responsable.

235. La Commission doit combattre les idées fausses dès qu'elles se manifestent. Il serait utile qu'elle diffuse plus d'information et, en particulier, qu'elle communique des données non disponibles auparavant ou des données plus complètes. La protection des renseignements personnels ne devrait pas être vue comme un obstacle à une communication efficace, ni utilisée à cette fin. La Commission doit faire un meilleur usage des outils de communication modernes, comme son site Web, afin de fournir une information actuelle et exacte.

236. Le rôle du Tribunal d'appel n'est pas bien compris. Le Tribunal doit mettre l'accent sur ce qu'il peut et ne peut pas faire.

237. Il y a lieu d'apporter des éclaircissements sur les rôles des ministres et de définir leurs responsabilités et fonctions en vertu de la *Loi sur les accidents du travail* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques* de chaque territoire. Les ministres jouent un rôle important dans le processus de gouvernance, en particulier lorsque la Commission est la cible de critiques. Le président du Conseil doit les alerter promptement lorsque des changements sont requis pour rehausser l'image de la Commission ou qu'il faut s'occuper rapidement de problèmes de gouvernance ou de gestion. Les ministres sont chargés de voir à ce que les meilleurs candidats soient nommés au Conseil de gouvernance et au Tribunal d'appel et à ce que leurs mandats respectifs soient échelonnés systématiquement. Ils doivent aussi veiller à ce que les personnes nommées au Conseil et au Tribunal d'appel soient capables de relever les défis actuels.

À propos de la vérification

Objectifs

La motion de l'Assemblée législative se trouve à l'annexe A.

Notre vérification avait pour objectif de déterminer si :

- la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut traite les demandes de façon équitable, rapide et impartiale, conformément à sa loi habilitante et à ses politiques internes;
- le Tribunal d'appel tranche les appels de façon équitable, rapide et impartiale, conformément à sa loi habilitante;
- le Conseil de gouvernance supervise de façon appropriée l'orientation et la gestion de la Commission des accidents du travail en encourageant la transparence et la reddition de comptes aux parties intéressées;
- les rôles et les relations de la Commission et de ses parties intéressées sont bien compris.

Étendue

Au cours de notre examen du régime d'indemnisation des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, nous avons concentré notre attention sur :

- le processus actuel de traitement des demandes, en particulier les politiques et les procédures de la Commission, son Comité d'examen et le Tribunal d'appel, ainsi que sur le rôle du conseiller des travailleurs;
- la gouvernance de la Commission, en particulier ses rôles et responsabilités ainsi que ceux de ses parties intéressées, de même que sa transparence et sa reddition de comptes aux parties intéressées.

Méthode

Nous avons vérifié les processus de traitement des demandes, d'examen et d'appel en effectuant des examens de divers processus et en rencontrant des membres du Tribunal d'appel, du Comité d'examen, de la direction et du personnel ainsi que des demandeurs. Nous avons aussi étudié les lois et un échantillon de dossiers.

Nous avons vérifié la gouvernance de la Commission des accidents du travail en examinant les lois et les principaux documents. Nous avons aussi interrogé des personnes qui assurent la gouvernance de la Commission et des parties intéressées. Enfin, nous avons comparé le cadre de la Commission à celui d'autres commissions des accidents du travail canadiennes.

Critères

Nous nous attendions à ce que :

- la Commission des accidents du travail ait des procédures clairement définies et du personnel formé et compétent et à ce qu'elle soit capable de régler les demandes de façon impartiale, conformément à sa loi habilitante et à ses politiques internes;
- le Tribunal d'appel ait des procédures claires, des membres formés et compétents et à ce qu'il soit capable de trancher les appels de façon équitable et impartiale, conformément à sa loi habilitante;
- le Conseil de gouvernance supervise l'orientation et la gestion de la Commission des accidents du travail de manière satisfaisante, en préconisant la transparence et la reddition de comptes aux parties intéressées;
- les rôles et les relations de la Commission et de ses parties intéressées soient bien compris.

Équipe de vérification

Directeur principal : Roger Simpson

Directeur : Daniel Stadlwieser

Darlene Holloway

Susan Meilleur

Nelson Mayrand

Peter Yeh

Donna-Lee Shaw

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le (613) 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

Annexe A Motion présentée par l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest

Dans la motion qu'elle a présentée, l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest demandait que la vérificatrice générale du Canada effectue une vérification de gestion complète de la fonction d'indemnisation des accidents du travail de la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, et qu'elle fasse rapport à l'Assemblée législative.

L'Assemblée législative demandait que la vérification de gestion porte sur :

- l'organisation, la formation et l'orientation du personnel; les pratiques, les attitudes, la philosophie, les mesures de rendement internes, les procédures et les ressources associées à l'administration des demandes des travailleurs blessés afin d'établir leur conformité à l'esprit et à l'objet de la *Loi sur les accidents du travail*;
- la gestion des demandes afin d'établir sa conformité à l'esprit et à l'objet de la *Loi sur les accidents du travail*;
- le caractère adéquat du modèle de gouvernance de la Commission et la relation redditionnelle avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et l'Assemblée législative.

La motion demandait aussi que la vérificatrice générale examine les autres facteurs qu'elle jugerait pertinents.

Annexe B Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le Rapport sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance	
<p>36. En tenant compte de l'avis des ministres et des membres du Conseil et des lois en vigueur, la Commission devrait élaborer un protocole de communication qui définirait les rôles des ministres et leurs relations avec le Conseil et la Commission, et celles de la Commission avec les membres des assemblées législatives. (23-35)</p>	<p>Réponse de la Commission. Il est primordial que les relations entre les ministres, le Conseil de gouvernance, le président du Conseil, le président et les membres de la Commission, de même que leurs rôles, soient formulés par écrit et approuvés par toutes les parties. Le protocole de communication devrait aussi préciser le mode de communication entre la Commission et les MAL. Par souci de transparence, ces documents devraient être rendus publics et affichés sur le site Web de la Commission et peut-être aussi sur ceux des administrations.</p>
<p>39. Le Conseil devrait trouver un moyen d'évaluer objectivement son fonctionnement sur les plans collectif et individuel. Il devrait communiquer ces évaluations aux ministres au moins une fois par année. (37-38)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. En octobre 2005, il a engagé un expert-conseil en gouvernance indépendant et il s'emploie actuellement à mettre au point un processus pour obtenir ce résultat.</p>
<p>48. Le Conseil de gouvernance devrait définir le mandat de ses membres de façon assez détaillée, à l'intention des ministres, y compris les compétences requises, en conciliant les responsabilités traditionnelles avec les nouvelles exigences techniques. Pour accélérer le processus, le Conseil devrait examiner les approches retenues pour les autres régimes d'indemnisation des accidents du travail au Canada. (40-47)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. Il examinera la liste actuelle des compétences et y ajoutera l'information détaillée requise.</p>

Recommandation	Réponse
<p>49. Le Conseil devrait demander à la Commission d'élaborer un plan de formation initiale et continue plus poussée pour tous les nouveaux membres du Conseil. La formation devrait porter sur les politiques de la Commission, son fonctionnement et les aspects techniques, par exemple la gestion financière et les contrôles internes. (40-47)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. Nous avons déjà un processus d'orientation interne qui explique le fonctionnement de la Commission, mais nous en évaluerons l'efficacité et déterminerons ce qu'il faut faire d'autre pour assurer que les membres aient une formation adéquate lors de leur nomination.</p>
<p>50. Pour aider les ministres responsables des nominations de membres au Conseil, les membres en place devraient proposer des candidats, par l'intermédiaire du président, en mettant en relief leurs compétences. (40-47)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. Il a discuté de cette question et est prêt à participer au niveau, quel qu'il soit, que les ministres jugeront approprié.</p>
<p>55. Le Conseil devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller à ce que le plan d'entreprise annuel de la Commission contienne les cibles et stratégies appropriées; • envisager d'inviter les parties intéressées à prendre part à l'élaboration des buts, indicateurs de rendement et cibles destinés au plan d'entreprise de la Commission. (51-54) 	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation concernant le plan d'entreprise. Il ne s'oppose pas à la participation des parties intéressées, mais il pourrait être difficile de convaincre les principales d'entre elles de contribuer à l'élaboration des buts et des indicateurs de rendement. Nous étudierons cette recommandation plus à fond.</p>
<p>67. Le Conseil de gouvernance devrait veiller à ce que la Commission ait un cadre global de gestion des risques, et évaluer périodiquement l'efficacité des pratiques de gestion des risques de la Commission et des systèmes de contrôle interne, comme l'exige son mandat. (56-66)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation.</p>

Recommandation	Réponse
<p>71. Le Conseil de gouvernance devrait veiller à ce que les parties intéressées comprennent le rôle du président en tant que membre non votant afin d'atténuer le risque qu'elles croient que sa présence à la table du Conseil peut exercer une influence excessive sur les autres membres. (68-70)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation.</p>
<p>76. Le Conseil de gouvernance devrait demander à la Commission de souligner à toutes les parties intéressées qu'il approuve les politiques. (72-75)</p>	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation. Le Conseil de gouvernance participe maintenant davantage au processus de consultation des parties intéressées et prévoit continuer de le faire. Ainsi, le président du Conseil a présidé la séance de consultation des parties intéressées, au sujet de l'analyse de rentabilisation du nouveau siège à Yellowknife, à laquelle prenaient part les représentants des employés et des employeurs au Conseil. Les membres du Conseil qui étaient présents ont présenté un exposé et répondu au pied levé aux questions.</p>
<p>81. Le Conseil de gouvernance devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • déterminer si la nouvelle approche de consultation au sujet des politiques encourage la participation des parties intéressées (dont celles de l'extérieur comme les médecins spécialistes, les physiothérapeutes et les spécialistes de la santé mentale) et les incite à proposer de nouvelles politiques ou des modifications aux politiques existantes; • demander régulièrement et directement aux parties intéressées et à la direction de faire des propositions relatives aux questions, en particulier dans les secteurs controversés comme les troubles de la douleur et l'état de santé antérieur. (77-80) 	<p>Réponse du Conseil. Le Conseil souscrit à la recommandation.</p>

Recommandation	Réponse
Les processus de traitement des demandes et d'appel	
<p>104. La Commission devrait appliquer toutes ses politiques, y compris celle sur l'indemnisation des travailleurs de camp blessés. Si cette politique n'est pas claire, la direction devrait proposer des modifications visant à la clarifier et les soumettre à l'approbation du Conseil de gouvernance. (82-103)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation.</p>
<p>111. La Commission devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • offrir annuellement de la formation sur le service aux clients, y compris sur les communications verbales avec les demandeurs; • songer à enregistrer les conversations téléphoniques aux fins de la formation et de l'assurance de la qualité, mais commencer par apaiser les craintes en lançant un programme d'éducation pour expliquer les raisons de l'enregistrement. (105-110) 	<p>Réponse de la Commission. La Commission souscrit au fait que la formation sur le service aux clients est importante. Elle continuera de voir à ce que le personnel de première ligne reçoive toute la formation nécessaire.</p> <p>La Commission n'a aucune expérience de l'enregistrement des conversations téléphoniques et elle sait que cela pourrait être perçu comme de l'intimidation ou un manque de confiance envers les travailleurs blessés. Cela dit, une équipe de la Commission a déjà recommandé que les appels relatifs aux demandes soient surveillés, ce qui fournirait un document objectif de la qualité des communications entre le personnel et les clients. La Commission doit examiner cette question plus à fond, y compris les conséquences financières et la planification de la sensibilisation des parties intéressées.</p>
<p>116. La Commission devrait informer le travailleur lorsqu'un employeur ou un médecin de famille présente un rapport d'accident ou d'examen médical, et l'informer de l'approbation de sa demande, étant donné que cela pourrait avoir une incidence sur l'admissibilité future du travailleur à des prestations. (112-115)</p>	<p>Réponse de la Commission. Dans de telles situations, la Commission envoie une lettre type d'acceptation ou de rejet de demande relative à un accident sans perte de temps. La surveillance exercée par la Commission ne donnait pas l'assurance que ces lettres étaient conservées au dossier du travailleur. Cette situation sera corrigée.</p>
<p>121. Sur réception d'une demande relative à un accident avec perte de temps (importante), le personnel devrait s'efforcer d'obtenir du demandeur la confirmation écrite de sa compréhension des rôles respectifs de la Commission et du travailleur. (117-120)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation.</p>

Recommandation	Réponse
<p>129. La Commission devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exiger que tous les employés qui sont en contact avec les demandeurs reçoivent une formation dès leur entrée en fonction et régulièrement par la suite, afin qu'ils perfectionnent leurs compétences et en acquièrent de nouvelles; • déterminer les secteurs qui sont complexes ou délicats et veiller à ce que des employés ayant les capacités et l'expérience voulues y soient affectés; • veiller à ce qu'un membre expérimenté du personnel vérifie les opérations complexes, y compris les calculs manuels; • restructurer la fonction de traitement des demandes afin de réduire le nombre de subalternes directs de la gestionnaire des demandes des Territoires du Nord-Ouest. (122-128) 	<p>Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation.</p> <p>Un poste est en voie d'être créé en vue de recruter un nouvel employé afin de réduire le nombre de subalternes relevant directement de la fonction de gestionnaire des demandes, opérations des Territoires du Nord-Ouest, avec l'ajout d'un poste de superviseur.</p>
<p>146. Afin de mieux servir les demandeurs de l'extérieur des territoires et de trouver des moyens de régler plus rapidement les demandes en suspens depuis longtemps, la Commission devrait recourir à la vidéoconférence ou à la visite des régions à forte concentration de demandeurs. (139-145)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission examinera la possibilité de tenir des vidéoconférences et de se rendre dans les régions à forte concentration de demandeurs afin de voir si ce serait là des solutions durables aux questions soulevées. Ces solutions présentent toutefois un obstacle de taille, car les conseillers médicaux de la Commission seraient légalement tenus d'obtenir et de posséder une autorisation d'exercer la médecine dans chaque administration provinciale où ils se rendraient pour examiner et évaluer les travailleurs blessés. Il faudrait en outre obtenir une couverture contre les poursuites en responsabilité médicale.</p>

Recommandation	Réponse
<p>160. La Commission et le Tribunal devraient élaborer un processus officiel pour résoudre d'un commun accord les avis médicaux divergents. Ils devraient, par exemple, étudier la possibilité de former un comité d'étude des dossiers médicaux qui serait chargé de rendre des décisions exécutoires en cas de désaccords. Le comité pourrait être composé de spécialistes indépendants acceptables pour les deux parties. Si la Commission ne peut trouver de spécialistes indépendants dans les territoires, la Commission devrait en chercher ailleurs. Le travailleur conserverait le droit d'appel, exception faite des faits médicaux acceptés. (147-159)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission convient que la question des avis médicaux divergents est grave et qu'il lui faut trouver, avec le Tribunal d'appel, la meilleure solution qui soit. À la lumière de notre examen des différents modèles utilisés dans d'autres provinces, un comité d'étude des dossiers médicaux est une solution coûteuse qui ne procure pas d'avantages véritables, mais qui ralentit encore plus le processus d'appel. Cela serait particulièrement vrai dans les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut où il n'y a pas suffisamment de spécialistes pour former des comités appropriés.</p> <p>Il importe de reconnaître qu'un diagnostic reposant sur l'entretien d'un agent chargé de cas avec un omnipraticien ou un spécialiste peut ne pas avoir la rigueur et l'expertise scientifiques requises pour établir si la blessure du travailleur a été causée par le milieu de travail. Par conséquent, la valeur de ce diagnostic ne peut avoir le même poids que l'avis ou l'opinion d'un conseiller médical qui a reçu une formation en blessures subies en milieu de travail.</p> <p>Réponse du Tribunal. Le Tribunal d'appel souscrit à la recommandation. Un comité d'étude des dossiers médicaux pourrait l'aider à départager des avis médicaux divergents. Cependant, cette solution ajouterait aux coûts et au temps de traitement des demandes.</p>
<p>161. La Commission devrait nouer des relations plus étroites avec d'autres médecins, y compris l'omnipraticien et les spécialistes du demandeur, afin d'en venir, par exemple, à une compréhension commune des faits médicaux et psychologiques et d'élaborer des solutions pratiques. (147-159)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission considère qu'il y a d'énormes avantages à améliorer les relations de travail avec les médecins. Aux conférences qu'elle tient depuis 2003 sur les cas médicaux, les travailleurs blessés, leurs médecins et d'autres travailleurs de la santé rencontrent le ou les conseillers médicaux de la Commission et les agents chargés de cas afin de discuter des questions qui les intéressent, notamment les plans de traitement, les obstacles au rétablissement et les plans de retour au travail. Ces échanges se font en personne autant que possible ou au moyen de la téléconférence. D'autres moyens concrets sont utilisés couramment pour améliorer les relations de travail avec les médecins.</p>

Recommandation	Réponse
<p>168. Au tout début du processus de traitement des demandes, la Commission devrait expliquer sa politique de recyclage et la justifier. Cela aiderait à éviter les malentendus et assurerait une adéquation entre les attentes des demandeurs et la politique de réadaptation professionnelle. (162-167)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission souscrit à la recommandation. Elle estime bien expliquer ses politiques aux travailleurs blessés, mais cette recommandation, entre autres, montre qu'il lui est encore possible d'améliorer ses communications avec les demandeurs. Nous reconnaissons que les demandeurs et la Commission peuvent en tirer profit et nous prendrons les mesures nécessaires pour améliorer nos communications et en faire le suivi.</p>
<p>176. Pour atténuer la crainte du public que la Section des enquêtes cible injustement des demandeurs, la Commission devrait exposer plus longuement les activités de la Section dans ses rapports annuels en fournissant plus de détails sur chaque type d'enquêtes menées et sur leurs résultats, tout en assurant la confidentialité des renseignements personnels. (169-175)</p>	<p>Réponse de la Commission. Le Conseil de gouvernance exige, dans son rôle de surveillance, que la Commission fasse rapport régulièrement des activités de la Section des enquêtes. Les renseignements de nature non personnelle peuvent facilement être présentés dans le rapport annuel.</p>
<p>204. Le Tribunal devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer un plan pour échelonner systématiquement les mandats des personnes nommées afin d'établir un équilibre entre les membres expérimentés et les nouveaux membres représentant les divers groupes; • élaborer et officialiser sa politique en matière de compétences, d'orientation et de formation des membres, y compris les connaissances de base requises. La politique devrait comprendre des plans de formation initiale et continue pour les membres. (177-203) 	<p>Réponse du Tribunal. Le Tribunal reconnaît qu'il devrait élaborer un plan pour échelonner les nominations, si le ministre le juge utile.</p> <p>Le Tribunal souscrit au deuxième point.</p>
<p>209. Le Tribunal d'appel devrait indiquer clairement ce qu'il peut et ne peut pas faire afin de mieux faire comprendre son mandat aux parties intéressées. (205-208)</p>	<p>Réponse du Tribunal d'appel. Le Tribunal d'appel devrait avoir son propre site Web afin de pouvoir publier ses décisions et d'autres renseignements.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Communications</p> <p>215. La Commission devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mener des enquêtes périodiques pour évaluer comment le public perçoit ses rôles, responsabilités et activités et pour rectifier publiquement toute idée fausse à son sujet ou au sujet de ses partenaires du régime d'indemnisation des accidents du travail; • établir une fonction de liaison (à l'instar d'autres commissions) afin de s'employer, avec les deux assemblées législatives et d'autres parties intéressées clés, à faire en sorte que ses activités soient bien comprises, à favoriser un dialogue constructif et à améliorer son image; • diffuser davantage sur son site Web de l'information pertinente et actuelle aux parties intéressées; • faire rapport aux parties intéressées à une assemblée générale annuelle publique. (210-214) 	<p>Réponse de la Commission. La Commission croit, elle aussi, en l'importance de tenir régulièrement des enquêtes. Toutefois, des experts en enquêtes de renommée nationale nous ont dit, pas plus tard qu'en février 2006, qu'il y a intérêt à limiter le nombre d'enquêtes en raison du petit nombre de répondants et du risque de les lasser. La Commission reconnaît en outre qu'il est difficile de rectifier des idées fausses largement répandues et qu'il lui faudra établir des plans de communication complets.</p> <p>La Commission reconnaît l'importance que les membres des assemblées législatives soient pleinement informés de son fonctionnement et qu'ils disposent de l'information leur permettant de déterminer si elle s'acquitte comme il se doit des responsabilités que lui confère la loi. La Commission a présenté des exposés sur son fonctionnement et ses responsabilités aux membres de l'Assemblée législative du Nunavut. Les membres de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest n'ont pas répondu aux suggestions de la Commission de leur faire des exposés semblables. Celle-ci remercie la vérificatrice générale du Canada d'avoir souligné l'importance des communications entre la Commission et les membres des assemblées législatives. Elle prendra tous les moyens à sa disposition pour améliorer ces communications bilatérales. Nous aimerions que les membres de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest s'engagent eux aussi à faire tout ce qui est possible pour améliorer ces communications bilatérales.</p> <p>La Commission convient qu'elle devrait se servir davantage de son site Web pour donner une information utile et actuelle aux parties intéressées. La Commission des accidents du travail (CAT) a lancé son nouveau site Web le 18 mai 2006. Ce site est mieux conçu pour atteindre cet objectif. Il est plus facile à parcourir et met en relief la consultation des parties intéressées. Il présente de l'information sur les blessures, les derniers programmes de la CAT et de la publicité. Mais surtout, le lecteur a maintenant la possibilité technique de présenter des commentaires et de donner son avis sur les documents de la CAT qui y sont affichés.</p> <p>Le Conseil de gouvernance a déjà convenu de tenir des assemblées générales annuelles publiques à Iqaluit et à Yellowknife, en 2006, en même temps que le dépôt de son rapport annuel.</p>

Recommandation	Réponse
<p>221. Un gestionnaire supérieur devrait toujours examiner les lettres de nature délicate, par exemple celles de refus, afin de s'assurer de leur clarté et de leur ton approprié. Il y aurait lieu de consigner les renseignements concernant l'examen dans un registre ou un dossier. Il s'agit d'un contrôle important du service aux clients. (216-220)</p>	<p>Réponse de la Commission. Depuis un certain nombre d'années, la Commission a une procédure voulant que les gestionnaires des demandes des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut examinent toutes les lettres de refus. Un tel examen n'a pas été régulièrement documenté au Nunavut, mais cela a depuis été corrigé. De plus, la Commission prend au sérieux les observations au sujet de la présentation et du ton des lettres de refus et elle fera un examen minutieux de la question.</p>
<p>225. La Commission devrait envoyer rapidement les lettres d'acceptation et de refus. Elle devrait les rédiger de façon intelligible en employant un langage simple et en évitant tout jargon technique. (222-224)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission est d'accord.</p>
<p>230. La Commission devrait présenter ses politiques plus clairement et plus complètement aux travailleurs, préciser ce qui est couvert et ce qui ne l'est pas, et expliquer ses règles et ses procédures, et surtout ses limites. (226-229)</p>	<p>Réponse de la Commission. La Commission souhaite que tous les demandeurs comprennent le fonctionnement du régime d'indemnisation des accidents du travail. Notre personnel s'efforce de le leur expliquer. La plupart du temps, il y parvient. Le présent rapport met l'accent sur les conséquences d'une communication inefficace; nous tenterons de nous améliorer dans ce domaine.</p>