



Évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la Garde côtière canadienne



Rapport d'évaluation

Mars 2018



Table des matières du rapport d'évaluation

1

Diapositive 3

Objet de l'évaluation

2

Diapositive 4

Profil des gens de mer

3

Diapositives 5 à 7

**Portée et approche de
l'évaluation**

4

Diapositives 8 et 9

Méthode d'évaluation

5

Diapositives 10 à 25

Constatations de l'évaluation

6

Diapositives 26 et 27

**Conclusions et
recommandations**

7

Diapositives 28 à 32

**Plan d'action de la
gestion**



Objet de l'évaluation

L'évaluation avait pour objet d'appuyer le projet d'effectif maritime de la Garde côtière canadienne et de réfléchir aux problèmes liés au développement professionnel pour le personnel opérationnel.

Vue d'ensemble

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la Garde côtière canadienne (GCC).

L'évaluation a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor, laquelle exige que les ministères mesurent et évaluent le rendement, puis utilisent les renseignements obtenus afin de gérer et d'améliorer les programmes, les politiques et les services.

Cette évaluation a été entreprise par la Direction de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO) entre le mois de juin 2017 et le mois de janvier 2018, conformément au Plan d'évaluation ministériel de 2016-2017 du MPO.



Les résultats de l'évaluation fourniront des renseignements de référence afin de soutenir la GCC dans la conception d'une méthode pour déterminer le nombre d'employés requis pour assurer les activités liées aux programmes de la GCC.



Profil des gens de mer

Le projet d'effectif maritime de la Garde côtière canadienne

La prestation efficace des programmes de la GCC ainsi que l'exploitation et l'entretien de ses navires et actifs maritimes dépendent de l'existence d'un nombre suffisant de **gens de mer** qualifiés et expérimentés.

Le **but** du projet d'effectif maritime de la GCC consiste à déterminer le nombre de membres du personnel nécessaire à une exploitation efficace et durable, compte tenu des exigences opérationnelles, des besoins en formation et des dispositions de la convention collective.

Il s'agit d'un projet complexe et innovant, car c'est la première fois qu'un tel exercice est mené. En outre, il inclut les membres du personnel de **tous les programmes de la GCC** qui évoluent à des **postes en mer comme à terre**.

Le terme « gens de mer » désigne traditionnellement les « navigateurs ». Étant donné que le projet d'effectif maritime comprend le personnel en mer et le personnel à terre, l'évaluation a utilisé les termes plus larges de « personnel opérationnel » ou d'« effectif opérationnel » pour faire référence à la population prise en compte dans la portée de l'évaluation.



Personnel de la flotte : Ces employés disposent d'un certificat maritime en vue de piloter un navire de la GCC ou de faire partie de son équipage (p. ex. cuisiniers, matelots, intervenants en cas d'urgence, officiers de navire, grutiers).



Personnel à terre : Ces employés assument des fonctions à terre essentielles pour lesquelles un certificat maritime, une expérience dans l'industrie maritime ou des connaissances marines spécialisées sont une nécessité [p. ex. Centre des opérations régionales (COR), Approvisionnement des navires, systèmes de navigation].

Approche et portée de l'évaluation

Conception et questions

L'approche et la portée adoptées pour l'évaluation ont été établies au cours d'une phase de planification qui comprenait une consultation auprès de représentants de la GCC de toutes les régions.

Conception de l'évaluation



L'évaluation a été conçue comme une **évaluation de développement** afin de collecter des renseignements pour soutenir la prise de décisions au cours de la mise en œuvre du projet d'effectif maritime. Deux **besoins majeurs en matière d'information** ont été relevés par la haute direction :

- **collecter des renseignements** sur l'effectif opérationnel de la GCC (p. ex. nombre de postes, exigences en matière de certification, facteur de relève); et
- **mener une analyse approfondie** des constatations provenant des évaluations antérieures qui ont identifié des problèmes liés au **développement professionnel** pour le personnel de la GCC.

L'évaluation se concentrait sur l'établissement de données de référence pour l'effectif opérationnel pour l'exercice 2016-2017.

Questions d'évaluation

- 1.1 Quelle est la composition actuelle de l'effectif qui appuie directement l'exécution des programmes de la GCC (le personnel opérationnel à terre et en mer)?
- 1.2 Quels postes opérationnels à terre exigent un certificat maritime valide, une expérience dans l'industrie maritime ou des connaissances marines spécialisées?
- 1.3 De quelle façon la GCC a-t-elle généralement calculé le nombre d'employés nécessaires pour l'exploitation de la flotte (p. ex. le facteur d'armement en équipage ou le facteur de relève), par région et par type de poste? Quelles théories et pratiques existent pour calculer le facteur de relève pour les organisations qui ont des activités 24 heures par jour, sept jours par semaine?
- 2.1 Dans quelle mesure le personnel opérationnel de la GCC appuie-t-il le développement professionnel?
- 2.2 Dans quelle mesure le soutien au développement professionnel offert par la GCC répond-il aux besoins du personnel opérationnel de la GCC? Quel soutien supplémentaire est-il nécessaire?

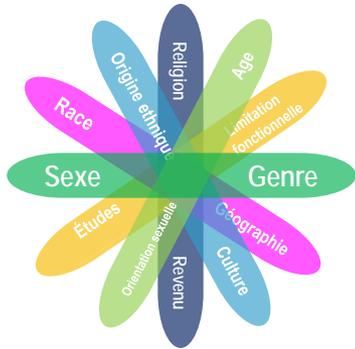


Approche et portée de l'évaluation

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Conformément à la Directive sur les résultats du Conseil du Trésor (2016), l'évaluation visait à inclure une analyse comparative entre les sexes et intégrait des indicateurs dans les questions d'évaluations, le cas échéant.

Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)



L'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est un processus, un produit ou un outil analytique que l'on utilise pour évaluer les effets possibles des politiques, programmes, services et autres initiatives sur divers groupes de femmes et d'hommes, et qui tient compte du genre et d'autres facteurs de l'identité. Le « plus » dans la dénomination souligne le fait que l'analyse comparative entre les sexes va au-delà du genre et comprend l'examen d'un éventail d'autres facteurs de l'identité qui le recourent (comme l'âge, le niveau d'instruction, la langue, la géographie, la culture et le revenu).

En quoi l'évaluation a-t-elle cherché à mener une Analyse comparative entre les sexes plus?

- En examinant comment les autres administrations envisagent les aspects liés au genre et à la diversité au moment d'établir des facteurs de relève.
- En examinant les obstacles liés au développement professionnel et la manière dont ces obstacles diffèrent en fonction des facteurs de l'identité.
- En collectant des renseignements sur les pratiques exemplaires pour le recrutement et le maintien en poste d'employés d'origines diverses.

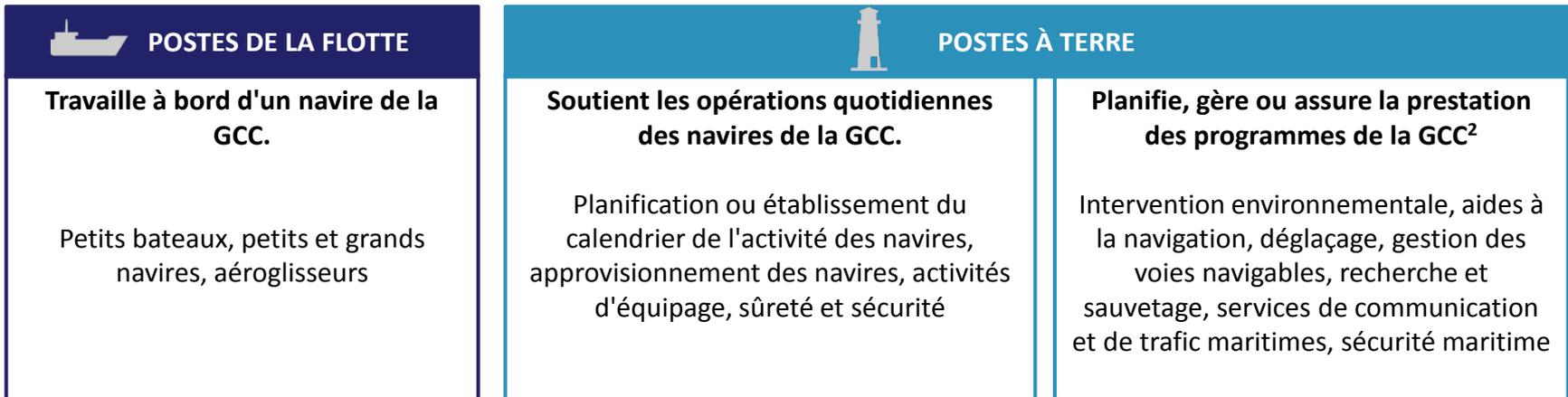
Il n'a pas été possible d'examiner les obstacles liés au développement professionnel en fonction des différents facteurs de l'identité, car les données obtenues dans le cadre du sondage auprès du personnel opérationnel ne permettaient pas cette analyse.



Approche et portée de l'évaluation

Définition du personnel opérationnel pour la portée de l'évaluation

La portée de l'évaluation comprenait les membres du personnel opérationnel occupant des postes qui soutiennent directement la prestation des programmes de la GCC.¹ Ces postes nécessitent généralement un certificat maritime, une expérience spécialisée dans l'industrie maritime ou des connaissances marines spécialisées.



La portée de l'évaluation ne comprenait pas les postes qui soutiennent indirectement la prestation des programmes de la GCC.

Approvisionnement des navires³; formation et perfectionnement³; planification, budgétisation et gestion des ressources humaines; soutien administratif; gestion de l'information et des technologies de l'information.

¹ Cette définition exclut présentement tout personnel travaillant au sein des Services techniques intégrés, car cette direction n'a pas encore finalisé l'information.

² Cela ne comprend pas les programmes extérieurs à l'organisation de la GCC (p. ex. secteur des Sciences, Gestion des écosystèmes et des pêches).

³ Les ingénieurs navals et les inspecteurs techniques d'Approvisionnement des navires ainsi que les instructeurs du Collège de la GCC (SO-INS et RO uniquement) sont des exceptions. Ces postes sont considérés comme opérationnels.



Méthode d'évaluation

L'évaluation a utilisé plusieurs sources de données, tant qualitatives que quantitatives, pour assurer une triangulation des constatations.

Entrevues

Au total, 17 entrevues ont été menées avec 24 représentants de la GCC de toutes les régions, y compris le Collège de la GCC, pour collecter des renseignements concernant le facteur d'armement en équipage de la GCC et comprendre le soutien en développement professionnel mis à la disposition du personnel.⁴



Profils de carrière

Au total, onze représentants de la GCC ont été interrogés pour obtenir une compréhension approfondie de leur parcours de carrière, y compris des obstacles à leur progression et des améliorations qui seraient nécessaires pour soutenir le développement professionnel au sein de la GCC.



Examen documentaire

L'examen documentaire comprenait la documentation des programmes liée au facteur d'armement en équipage, à la formation et au perfectionnement, ainsi que les évaluations et les vérifications antérieures.



Visite de site

Une visite de site de deux jours a été organisée au Collège de la GCC à Sydney (Nouvelle-Écosse) afin d'y voir les installations, de mener des entrevues avec les administrateurs du Collège et d'organiser un groupe de discussion avec des élèves-officiers de quatrième année.



Recherche sur les pratiques de rechange

Une étude des pratiques de rechange a été menée pour déterminer les théories et les pratiques utilisées pour calculer le facteur de relève pour les organisations qui ont des activités 24 heures par jour, sept jours par semaine, et pour analyser les pratiques liées à la formation et au développement professionnel dans d'autres organisations affichant des activités ou un mandat similaires.





Méthode d'évaluation

Sondage sur le développement professionnel

Un sondage en ligne a été mené auprès du personnel opérationnel (de la flotte et à terre) pour collecter des renseignements sur le soutien en développement professionnel reçu et les améliorations nécessaires. Au total, 451 réponses ont été reçues (234 de la part du personnel à terre et 217 de la part du personnel de la flotte).⁴



Limites

En raison du défi que représente la communication avec le personnel de la flotte, tous n'étaient peut-être pas au courant de ce sondage ou n'ont peut-être pas eu l'occasion d'y répondre. De plus, en raison du nombre et de la répartition des réponses reçues, les résultats du sondage ne peuvent pas être considérés comme représentatifs de l'ensemble du personnel opérationnel. Les renseignements qualitatifs tirés des questions ouvertes ont servi à appuyer l'interprétation des réponses quantitatives, au besoin.

Analyse des données administratives

L'évaluation a utilisé les données administratives tirées des organigrammes de la GCC, de PeopleSoft et de MariTime pour élaborer un profil des postes opérationnels. Les données relatives aux heures supplémentaires ont été obtenues à partir des bases de données financières du MPO.



Limites

- MariTime ne contient que des données relatives aux postes de la flotte. Par conséquent, pour assurer la cohérence des résultats, les données démographiques de tous les membres du personnel opérationnel ont été extraites de PeopleSoft. Les données de PeopleSoft comportent certaines erreurs (p. ex. données obsolètes, manquantes ou en double), mais ces erreurs n'ont pas eu de répercussions importantes sur le profil démographique du personnel opérationnel.
- Les renseignements portant sur les exigences relatives à la certification maritime, à l'expérience et aux connaissances (section 1.2) s'appuient sur les contributions des secteurs de programme des différentes régions et, par conséquent, peuvent être sujets à interprétation.
- Le calcul des heures supplémentaires s'appuyait sur les dépenses réelles liées aux heures supplémentaires et les dépenses estimées liées aux salaires, car aucun chiffre réel et exact n'était disponible. Même si cette approche s'est avérée fiable pour l'élaboration des constatations présentées à la section 3.0, elle limitait notre capacité à mener une analyse détaillée des heures supplémentaires.

⁴ Le sondage et les entrevues comprenaient du personnel des Services techniques intégrés; par conséquent, cette direction est représentée dans les constatations et les recommandations liées au développement professionnel (sections 2.1 et 2.2) et à la durabilité de l'effectif (section 3.0).



Constatations de l'évaluation

Contexte pour les constatations

Au cours des cinq dernières années, quelques événements ont eu des effets sur l'effectif opérationnel de la GCC.

Réductions budgétaires découlant de l'examen stratégique

En 2012-2013, en conséquence de l'examen stratégique, Pêches et Océans Canada a subi une réduction budgétaire de 79,3 millions de dollars. Cette réduction a eu des répercussions sur la GCC :



- la fermeture de certains centres des Services de communication et de trafic maritimes (SCTM);
- le passage d'un modèle à cinq régions à un modèle à trois régions;
- des modifications de la façon dont certaines fonctions administratives sont assumées à l'administration centrale et dans les régions; et
- une réduction du personnel.

Nouveau système de paye fédéral

En avril 2016, le gouvernement fédéral a lancé un nouveau système de paye. Depuis lors, le personnel de la GCC est considérablement touché par des problèmes de paye.

Manque de connectivité

Les navires de la GCC ont une connectivité Internet limitée et la plupart des employés de la flotte n'ont pas d'adresse électronique ministérielle. Ceci limite leur capacité à accéder aux systèmes électroniques et à recevoir des communications lorsqu'ils sont en mer ou à terre.

Ces problèmes sous-jacents peuvent avoir influencé les constatations de l'évaluation.

Constatations de l'évaluation

1.1 Composition de l'effectif opérationnel



Constatation : La GCC ne dispose pas d'une définition uniforme qui permet de déterminer les postes dans l'organisation qui sont considérés comme des postes opérationnels. Selon la définition qui a été élaborée dans le cadre de l'évaluation, la majorité des membres du personnel de la GCC est considérée comme du personnel opérationnel.

Selon les données de 2016-2017, la GCC compte environ **4 000 postes au total**.⁵



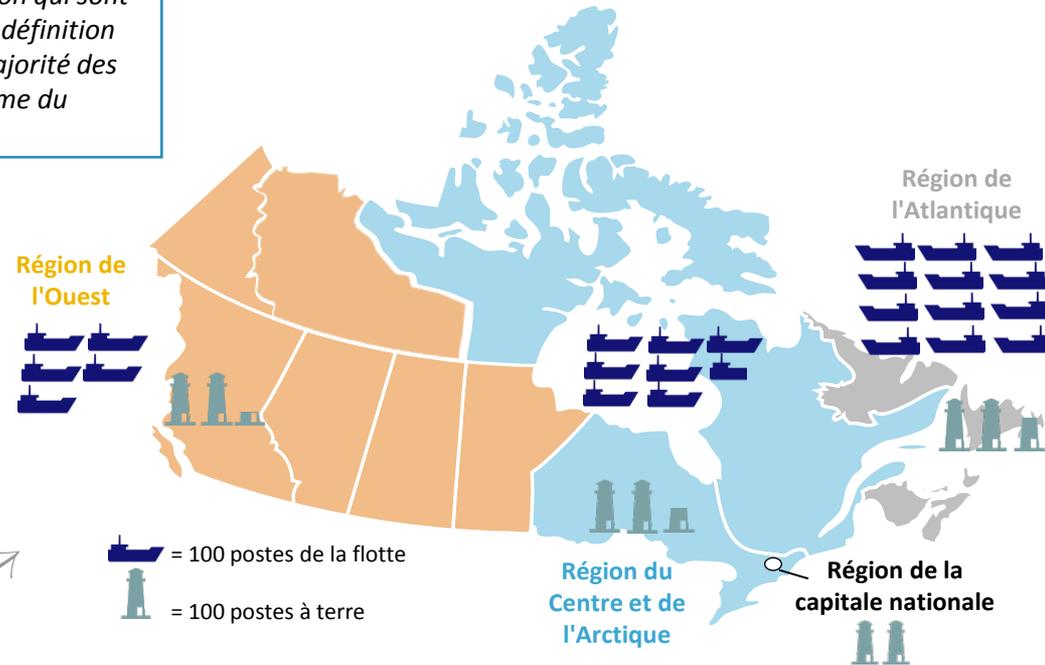
Le personnel de la flotte compte environ 2 500 postes.



Le personnel à terre compte environ 1 500 postes.

En ce qui concerne les **postes opérationnels**, tous les postes de la flotte sont considérés comme opérationnels, et environ deux tiers des postes à terre sont considérés comme opérationnels, pour un total d'environ **3 400 postes opérationnels**.

Répartition régionale des postes opérationnels (n ≈ 3 400)



27 %



73 %



Au sein de la flotte, 58 % des postes sont des postes de membres d'équipage (SC) et 42 % des postes d'officiers de navire (SO). Les postes d'entretien des machines (GL) et de techniciens divers (GT) représentent une faible part des postes (< 1 %).



⁵ Le nombre de postes opérationnels à terre provient des organigrammes de la GCC (avril 2017). Le nombre de postes de la flotte provient du profil de maître équipage de la GCC (juin 2017). Il s'agit du nombre de postes et non du nombre réel de membres du personnel. Ces chiffres excluent tous les postes au sein des Services techniques intégrés, ainsi que les postes pourvus grâce au financement découlant du dernier examen approfondi et du Plan de protection des océans.



Constatations de l'évaluation

1.1 Composition de l'effectif opérationnel (suite)



Pour les postes opérationnels à terre, les groupes d'opérateurs radio (RO) et de techniciens divers (GT) affichent la plus grande part de postes (62 %). Même si les postes relevant des groupes des services administratifs (AS) et des commis aux écritures et règlements (CR) ne sont généralement pas considérés comme opérationnels, certains postes AS et CR ont été signalés comme nécessitant un certain niveau d'expertise maritime ou nautique.

EG – Soutien technologique et scientifique

(p. ex. agent de projet, officier du PAN)

- Postes situés dans toutes les régions
- Principalement au sein d'Aides à la navigation et d'Approvisionnement des navires

LI – Gardiens de phare

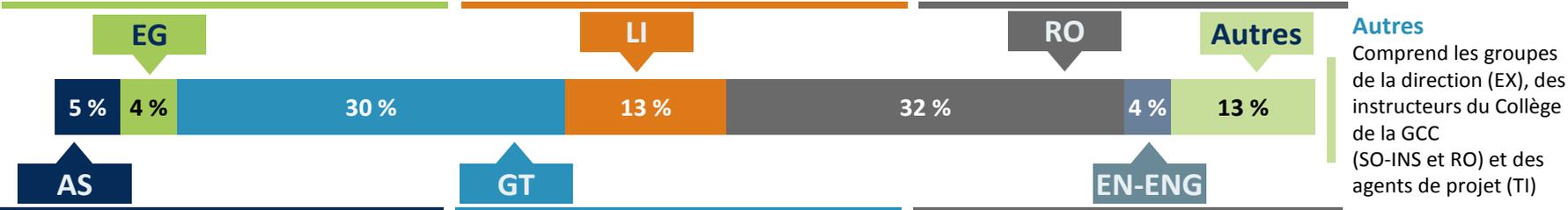
(p. ex. gardien de phare principal)

- Postes situés dans les régions de l'Atlantique et de l'Ouest
- Au sein d'Aides à la navigation

RO – Opérateurs radio

(p. ex. officier des SCTM, spécialiste régional)

- Postes situés dans les régions de l'Atlantique, du Centre et de l'Arctique et de l'Ouest
- Au sein des SCTM



Autres
Comprend les groupes de la direction (EX), des instructeurs du Collège de la GCC (SO-INS et RO) et des agents de projet (TI)

AS – Services administratifs

(p. ex. officier d'équipage, superviseur du personnel navigant)

- Postes situés dans toutes les régions
- Principalement au sein des Opérations maritimes et de Sécurité et sûreté maritimes

GT – Techniciens divers

(p. ex. spécialiste en intervention, agent du programme de R et S)

- Postes situés dans toutes les régions
- Principalement au sein de Gestion d'intervention (IE, R et S) et des Opérations (Sûreté maritime, COR et Soutien opérationnel)

EN-ENG – Groupe d'ingénieurs

(p. ex. ingénieur de projet, chargé de dossier principal)

- Postes principalement situés dans la région de la capitale nationale
- Au sein d'Approvisionnement des navires



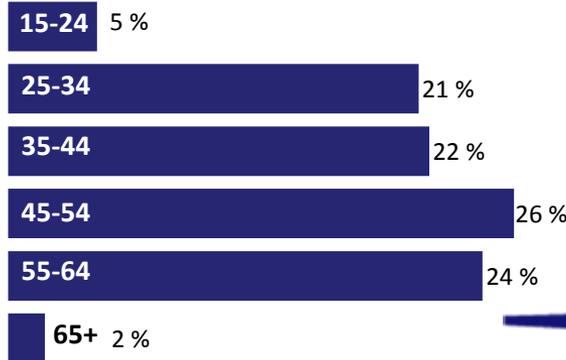
Constatations de l'évaluation

1.1 Composition de l'effectif opérationnel (suite)

Flotte

(n = 2 525⁶)

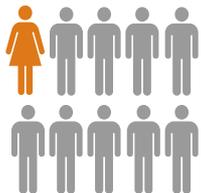
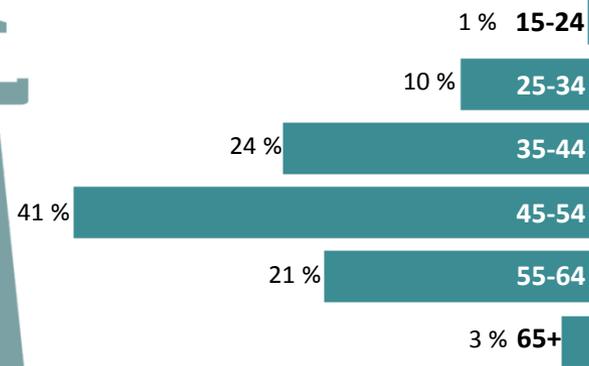
Le personnel de la flotte affiche une répartition égale des âges.



À terre

(n = 732⁶)

3 employés opérationnels à terre sur 5 ont plus de 45 ans.

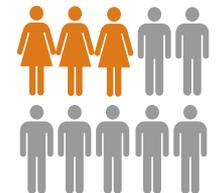


12 % du personnel de la flotte se compose de femmes.



Comme d'autres données sociodémographiques sont fournies sur une base volontaire, on dispose de peu de renseignements pour cette population. Dans les ensembles de données administratives et d'enquête, très peu de personnes s'identifient comme un Autochtone, un membre d'une minorité visible ou ayant un handicap.

30 % du personnel opérationnel à terre se compose de femmes.



⁶ Les données sociodémographiques ont été compilées à l'aide de données de PeopleSoft (en date de juillet 2017). Au total, 218 postes à terre ne présentaient aucune donnée connexe dans PeopleSoft. Cela pourrait être lié à des postes vacants ou à des membres du personnel qui ne sont pas encore dans PeopleSoft.

Constatations de l'évaluation

1.1 Composition de l'effectif opérationnel (suite)

Combien de temps les répondants au sondage ont-ils passé à leur poste au sein de la flotte et à terre?

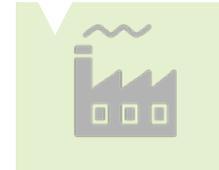


 En moyenne, ces personnes ont passé **4 années** à leur poste à terre.

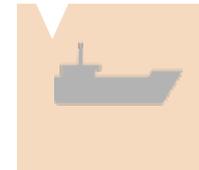


 En moyenne, ces personnes ont passé **11 années** à leur poste de la flotte.

Que faisaient les répondants au sondage avant de rejoindre la GCC? (n = 451)



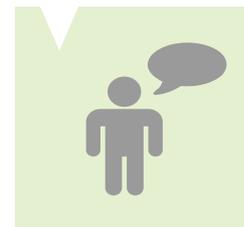
34 % occupaient un emploi n'appartenant pas au secteur maritime.



30 % occupaient un emploi dans le secteur maritime.



21 % fréquentaient un établissement d'enseignement postsecondaire.



Comment les répondants avaient-ils entendu parler de la GCC? (n = 451)



12 % avaient entendu parler de la GCC pour la première fois par l'intermédiaire des médias sociaux ou du site Web de la GCC.

50 % avaient entendu parler de la GCC pour la première fois par l'intermédiaire d'un membre de la famille ou d'un ami.



10 % avaient entendu parler de la GCC pour la première fois par l'intermédiaire de leur établissement scolaire (p. ex. conseiller d'orientation, affiche de recrutement, stage coopératif).

Constatations de l'évaluation

1.2 Exigences de certification, d'expérience et de connaissances pour les postes opérationnels à terre



Constatation : Les exigences relatives à la certification maritime, à l'expérience dans l'industrie maritime et aux connaissances marines spécialisées pour les postes opérationnels à terre ne sont pas bien définies. D'après les commentaires formulés par les secteurs de programme, bon nombre des postes opérationnels à terre présentent des exigences relatives à la certification, à l'expérience et aux connaissances.

Les **exigences actuelles** relatives à la certification maritime, à l'expérience ou aux connaissances pour les postes opérationnels à terre ne sont pas définies dans la documentation des programmes et les données administratives.

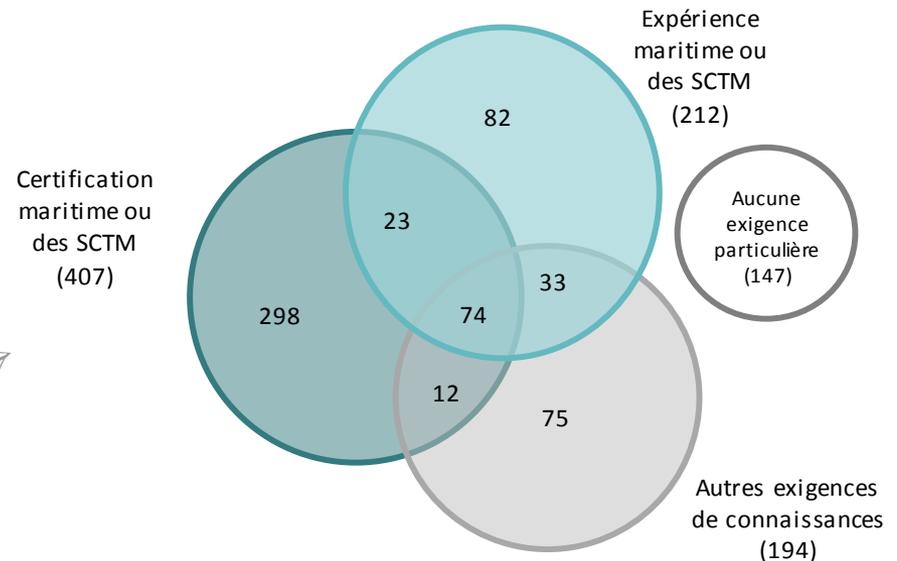


D'après les commentaires formulés par les secteurs de programme, des exigences ont été recensées pour **78 % des postes opérationnels à terre**.⁷ Certains postes présentent une combinaison d'exigences relatives à la certification, à l'expérience et aux connaissances.



Les renseignements sur les exigences peuvent éclairer les décisions relatives à l'effectif (p. ex. dotation, besoins en formation, possibilités de rotation).

Résumé des exigences de certification, d'expérience et de connaissances pour les postes opérationnel à terre (n=744)



Source : Données compilées d'après les commentaires formulés par les secteurs de programme.

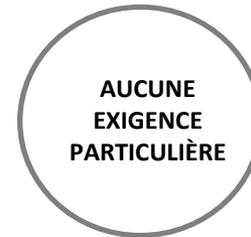
⁷ Aucun renseignement n'a été obtenu pour les postes opérationnels de Gestion d'intervention ou de Sûreté maritime.



Constatations de l'évaluation

1.2 Exigences de certification, d'expérience et de connaissances pour les postes opérationnels à terre (suite)

Les exigences relatives à la certification, à l'expérience et aux connaissances *varient en fonction du type de poste*.



Comprend le personnel :

- des SCTM;
- des Opérations maritimes;
- des Centres des opérations régionales;
- du Collège de la GCC;
- de la haute direction de l'Administration centrale nationale et des régions.

Élément signalé comme obligatoire ou comme représentant un atout

Comprend le personnel :

- des programmes de navigation;
- des Opérations (groupes de classification GT);
- d'Approvisionnement des navires (groupes de classification ENG et EG).

Élément signalé comme obligatoire ou comme représentant un atout

Comprend le personnel de différents secteurs de programme dans tout le pays et compte notamment les connaissances suivantes :

- gestion de projets et questions financières;
- connaissances sur le navire;
- vérification et enquête;
- certification médicale;
- connaissances de l'Arctique;
- ingénierie et expertise technique;
- communication/analyse des relations.

Comprend principalement le personnel :

- des programmes de navigation (groupe de classification LI).



Source : Données compilées d'après les commentaires formulés par les secteurs de programme.



Constatations de l'évaluation

1.2 Exigences de certification, d'expérience et de connaissances pour les postes opérationnels à terre (suite)



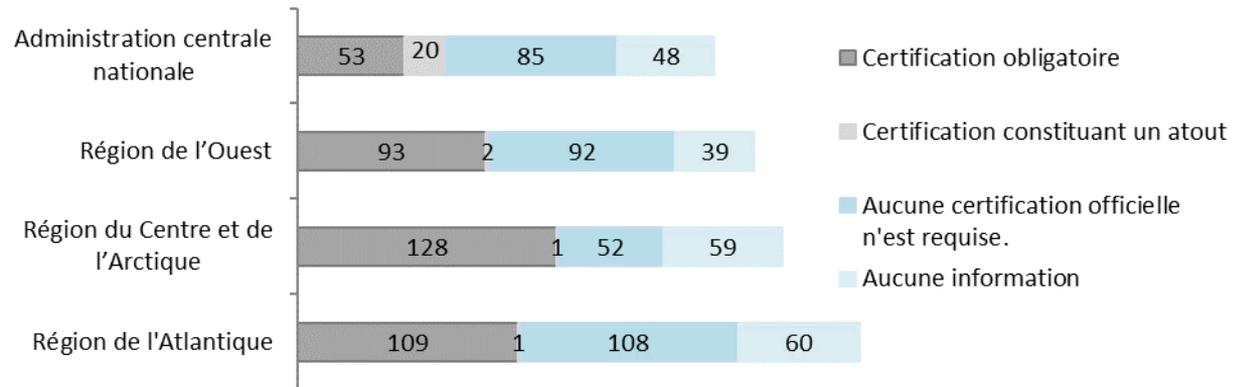
La plupart des exigences obligatoires relatives à la **certification maritime** se trouvent dans les régions. La région du Centre et de l'Arctique présente le plus grand nombre de postes avec ces exigences.



La plupart des exigences relatives à **l'expérience dans l'industrie maritime** se trouvent à l'Administration centrale nationale.

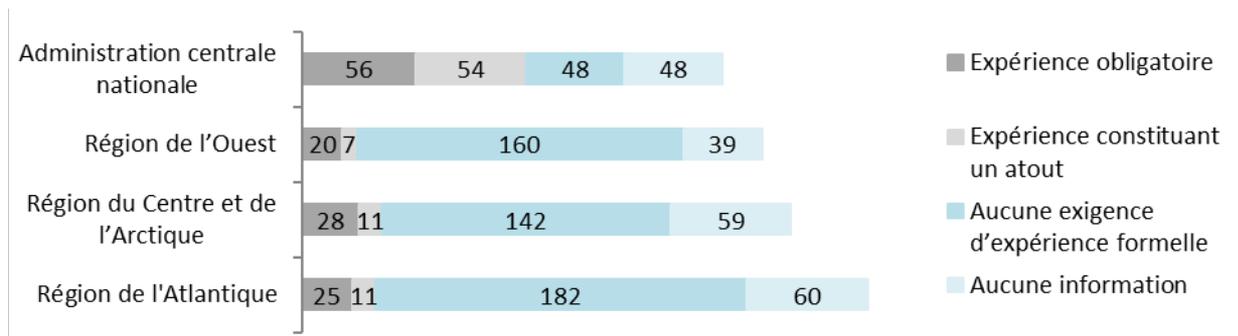


Répartition régionale des exigences relatives à la certification maritime (n = 950)



Source : Données compilées d'après les commentaires formulés par les secteurs de programme.

Répartition régionale des exigences relatives à l'expérience dans l'industrie maritime (n = 950)



Source : Données compilées d'après les commentaires formulés par les secteurs de programme.

Constatations de l'évaluation

1.3 Facteur d'armement en équipage/facteur de relève



Constatation : Les niveaux de dotation optimaux pour le personnel navigant de la GCC sont fondés sur un facteur d'armement en équipage. Ce facteur a été légèrement modifié au fil du temps; cependant, il ne tient pas compte actuellement de tous les éléments qui sont considérés comme des facteurs importants au moment d'établir les facteurs d'armement en équipage. En outre, la plupart des programmes à terre ne prévoient pas de facteur de relève.

Officier de navire – JOURS DE RELÂCHE (congés)	
Type de congés	1993-1994
Congé annuel	26,9
Congé annuel – cycle en poste	8,6
Congé de maladie	4,1
Congé compensatoire	1,8
Formation	5
Formation – cycle en poste	0,9
Jours fériés et congés compensatoires	0
Autres	1
Congés totaux	16,4



Une analyse de la GCC menée en 1995 a calculé des facteurs d'armement en équipage pour la flotte en s'appuyant sur les données réelles relatives aux **congés payés** de 1993-1994. L'analyse en question incluait cinq types de congés : maladie, formation, compensatoires, jours fériés et « autres ». Les valeurs variaient en fonction du type de personnel (c.-à-d., officier de navire, membre d'équipage du navire).

Par exemple



Les SCTM sont le seul programme à terre à disposer d'un facteur de relève.

Les facteurs d'armement en équipage d'**aujourd'hui** ont été légèrement rajustés depuis 1995. Notamment, les valeurs varient désormais en fonction de la taille du navire en vertu du système de jours de relâche.

Officier de navire – JOURS DE RELÂCHE (facteur d'armement en équipage)	
	1995
Jours par an (A)	365
Jours de repos	182,5
Jours en service	182,5
Congés totaux (1993-1994)	16,4
Jours de disponibilité au travail (B)	166,1
Facteur d'armement en équipage (A/B)	2,20

Système de dotation en équipage	Type de personnel	Facteur d'armement en équipage (1995)	Taille du navire	Facteur d'armement en équipage (2017)
Jours de relâche	Officier de navire	2,2	Petit	2,4
	Équipage du navire	2,24	Grand	2,5
Conventionnel	Tous	1,35	Tous	1,4

Les facteurs d'armement en équipage actuels ne tiennent pas compte de tous les éléments qui sont considérés comme importants (p. ex. besoins en formation et en perfectionnement, évolution des rôles selon le sexe, vieillissement de l'effectif, modification des dispositions relatives aux congés).

Source : Les renseignements relatifs aux facteurs d'armement en équipage ont été obtenus à partir de l'examen des pratiques et des procédures d'armement en équipage des navires de la GCC (Transports Canada, 1995) et du profil de maître équipage de la GCC.

Constatations de l'évaluation

1.3 Facteur d'armement en équipage/facteur de relève (suite)

La *recherche sur les pratiques de rechange* montre qu'il n'existe aucune solution unique lorsqu'il s'agit de calculer les facteurs d'armement en équipage. Mettre en place un facteur d'armement en équipage réalisable et durable représente une *entreprise complexe* qui doit tenir compte d'un certain nombre de composantes liées à l'*offre* et à la *demande* qui peuvent varier considérablement en fonction du poste et de l'unité opérationnelle.



Les calculs du facteur d'armement en équipage doivent s'appuyer sur des données précises et fiables et doivent être examinés périodiquement pour évaluer et mettre à jour les éléments pris en compte dans le calcul des périodes productives et de la charge de travail.

PÉRIODE PRODUCTIVE

Disponibilité d'un employé en vue d'assumer une charge de travail (mesurée en unités de temps)

- Lois, politiques et règlements et dispositions des conventions collectives concernant le droit du travail
- Jours fériés
- Congés (p. ex. congé annuel, congé maladie, congé d'accident du travail, congé personnel, congé pour obligations familiales, congé paternel/maternel/d'adoption, congé de deuil, congé pour bénévolat, congé pour fonctions judiciaires)
- Formation (p. ex. formation et perfectionnement professionnel à l'échelle du service, formation en cours d'emploi, mentorat et encadrement)
- Fatigue, transition et délais
- Attrition et mutation, temps de dotation

CHARGE DE TRAVAIL

Travail qui doit être accompli (mesuré en unités de temps)

- **Besoins opérationnels, directives et spécificités***
- **Budget***
- **Exigences en matière de formation, d'expertise et de certification***
- Risques (p. ex. niveaux de fatigue et de stress)
- Soutien à sa propre unité
- Missions spéciales (p. ex. comités, groupes de travail, promotion du travail d'équipe, projets)

**Des facteurs minimum recommandés doivent être pris en compte.*

Constatations de l'évaluation

2.1-2.2 Soutien au développement professionnel pour le personnel opérationnel : répondre aux besoins et surmonter les obstacles



Constatation : Le personnel opérationnel de la GCC a un grand besoin de soutien au développement professionnel. Cependant, ces besoins ne sont pas satisfaits parce qu'un soutien limité est disponible. Cette limitation a provoqué des lacunes dans la connaissance des options de carrière, des difficultés pour obtenir un soutien et une dépendance à l'égard de sources externes pour le soutien. Le personnel opérationnel a manifesté un réel besoin de soutien supplémentaire au développement professionnel.

Dans l'ensemble, le personnel opérationnel affiche un **grand besoin** de soutien au développement professionnel.



Les données du sondage montrent que les **besoins les plus élevés indiqués** concernent :

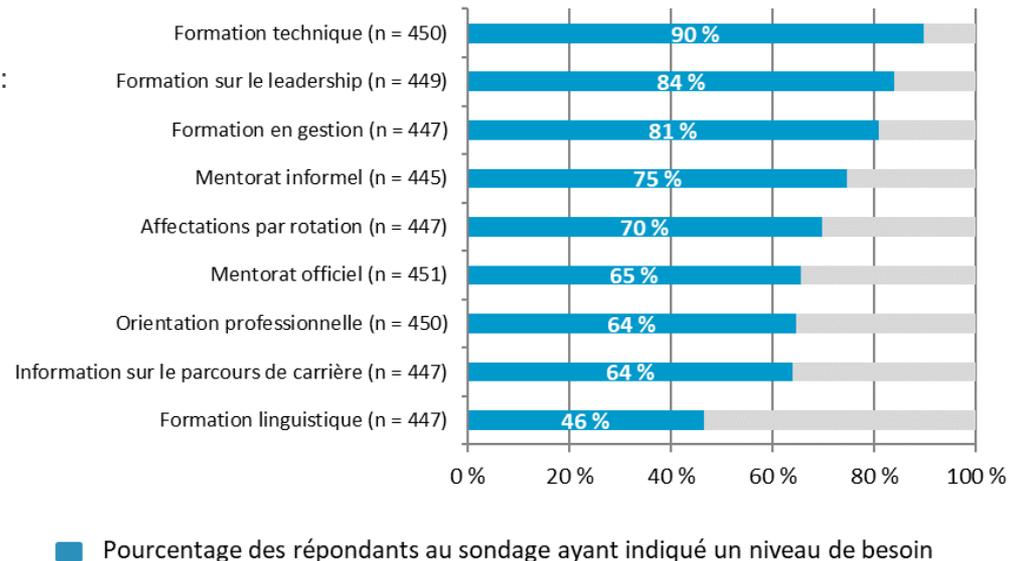
- la formation technique;
- la formation sur le leadership;
- la formation en gestion.

Aucun processus ni outil officiel n'a été mis en place pour soutenir le développement professionnel du personnel opérationnel de la GCC.



Quelques initiatives régionales de développement professionnel ont été élaborées (p. ex. les cheminements de carrière des SCTM dans la région de l'Ouest), mais aucune n'a été officiellement adoptée à l'échelle nationale, et l'étendue de leur utilisation est inconnue.

Mesure dans laquelle les répondants au sondage ont besoin des différents types de soutien du développement professionnel



Source : Sondage sur le développement professionnel de la GCC

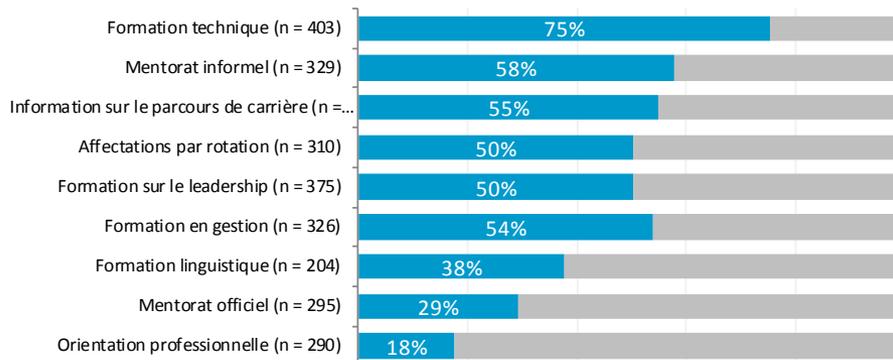
Constatations de l'évaluation

2.1-2.2 Soutien au développement professionnel pour le personnel opérationnel : répondre aux besoins et surmonter les obstacles (suite)

Un peu plus de **60 %** des répondants au sondage ont formulé des commentaires soulignant que le **soutien au développement professionnel** qu'ils avaient reçu depuis leur arrivée à la GCC était **insuffisant**.

En outre, les répondants au sondage ont relevé des **lacunes dans le soutien**, même lorsque ce dernier est assuré par des sources extérieures à la GCC.

Mesure dans laquelle le soutien reçu auprès de sources de la GCC et de sources à l'extérieur de la GCC a satisfait aux besoins des répondants



■ Pourcentage de répondants au sondage dont les besoins ont été satisfaits, parmi ceux ayant indiqué qu'ils avaient un besoin

Source : Sondage sur le développement professionnel de la GCC



69 % des répondants au sondage **ont dû faire face à des obstacles** à l'atteinte de leurs objectifs de carrière.

Principaux obstacles signalés :

- disponibilité des cours de formation;
- manque d'affectations de perfectionnement; et
- manque de renseignements sur les options de carrière.



L'un des principaux obstacles auxquels font face les membres du personnel opérationnel de la GCC en ce qui concerne leur développement professionnel est le

manque de ressources

(p. ex. temps, argent, personnel pour pourvoir les postes des personnes en formation).

Le manque de connectivité à bord des navires a également été cité comme un obstacle au développement professionnel, car il est difficile d'obtenir des renseignements sur les formations et le perfectionnement ou encore d'accéder aux offres d'emploi.

Constatations de l'évaluation

2.1-2.2 Soutien au développement professionnel pour le personnel opérationnel : connaissance des options de carrière

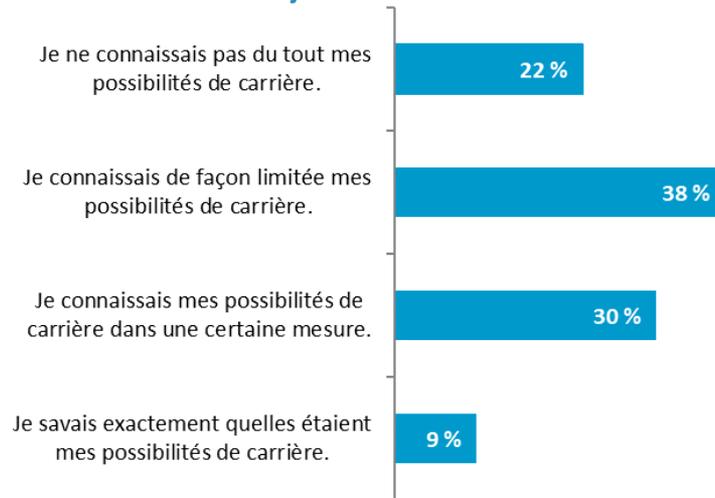


60 % des répondants au sondage disposaient de **connaissances limitées** voire **d'aucune connaissance** à propos de leurs options de carrière au moment de rejoindre la GCC.

En l'absence d'un soutien au développement professionnel, ce **manque de connaissance** à propos des options de carrière a **perduré tout au long des carrières du personnel**.



Connaissances de leurs options de carrière des répondants au sondage au moment de rejoindre la Garde côtière canadienne (n = 451)



Source : Sondage sur le développement professionnel de la GCC

- Le personnel dispose de connaissances limitées à propos de ce dont ils ont besoin pour faire progresser leur carrière au sein de la GCC.
- Les renseignements à propos des options de carrière ne sont pas disponibles.
- Aucun parcours de carrière n'est défini pour le personnel opérationnel et aucun guide n'existe pour aider les superviseurs à conseiller le personnel.
- À part des conversations occasionnelles, peu de choses sont faites pour mettre en place un processus formel de développement professionnel.
- On ne s'en remet qu'à l'employé pour faire des recherches et mener son propre développement.

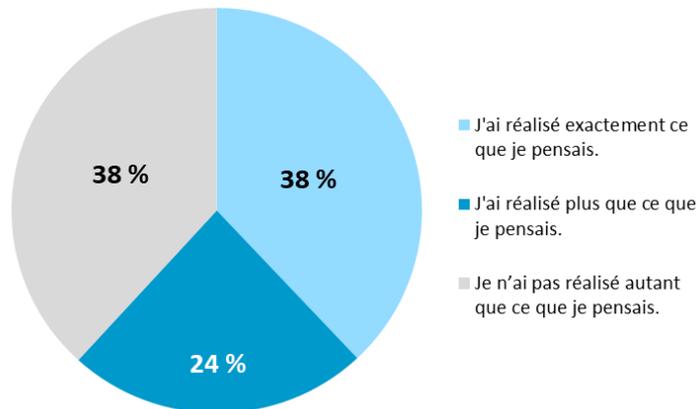
Les élèves-officiers comprennent bien leurs options de carrière lorsqu'ils entrent pour la première fois au Collège. Ils ont des occasions d'en apprendre plus au fil des années passées au Collège (p. ex. auprès des instructeurs, au cours de stages en mer).

Constataions de l'évaluation

2.1-2.2 Soutien au développement professionnel pour le personnel opérationnel : utilisation de sources externes pour le soutien

Dans l'ensemble, **62 %** des répondants au sondage ont **obtenu** les résultats qu'ils espéraient pour leur carrière, voire de meilleurs résultats; **38 % n'ont pas obtenu** les résultats escomptés pour leur carrière.

Obtention des résultats escomptés des répondants au sondage concernant leur carrière (n = 450)



Source : Sondage sur le développement professionnel de la GCC

Les constatations relatives au développement professionnel sont semblables à celles établies lors des évaluations et de la vérification menées précédemment, lesquelles ont conclu qu'il existait des lacunes en matière de soutien au développement professionnel au sein de la GCC. Par exemple :



Bien que de nombreux membres du personnel aient indiqué qu'ils avaient obtenu les résultats qu'ils espéraient pour leur carrière au sein de la GCC, l'évaluation a découvert qu'il existait une **dépendance à l'égard des sources externes** pour obtenir le soutien nécessaire.

Un peu plus de 37 % des répondants au sondage ont indiqué qu'ils avaient obtenu un soutien au développement professionnel auprès de sources extérieures à la GCC, et principalement auprès d'établissements d'enseignement.



Ils se procurent souvent ce soutien au développement professionnel avec leurs **propres fonds** et **pendant leurs congés**.

Les difficultés que la GCC a connues en matière de développement professionnel ne sont pas uniques, car peu d'organisations incluses dans l'examen des pratiques de rechange disposaient de programmes formels de développement professionnel ou avaient du temps pour la formation explicitement comptabilisée dans la charge de travail de leurs unités opérationnelles.

L'évaluation du Collège de la GCC (2016–2017) indiquait que **73 %** des répondants au sondage **avaient obtenu une autre certification ou suivi d'autres formations** depuis l'obtention de leur diplôme et que **92 % de ces formations avaient été obtenues auprès de sources externes**, le plus souvent des établissements maritimes et nautiques, en raison de l'indisponibilité de ces formations au sein de la GCC.

Constatations de l'évaluation

3.0 Durabilité de l'effectif opérationnel

 **Constatation** : L'évaluation a révélé un certain nombre de problèmes qui pourraient avoir une incidence sur la durabilité à long terme de l'effectif opérationnel de la GCC, notamment les pénuries actuelles de personnel, le faible moral et les départs prévus.

Tout en analysant les problèmes liés au développement professionnel pour l'effectif opérationnel, l'évaluation a décelé d'autres problèmes qui soulèvent des questions quant à la durabilité de l'effectif opérationnel à long terme.



Il y a une **pénurie de personnel** pour pourvoir le nombre actuel de postes opérationnels au sein de la GCC.

- Cette pénurie a des répercussions sur le niveau de **soutien au développement professionnel** reçu (p. ex. le personnel ne peut pas être libéré pour suivre une formation).
- Certaines unités opérationnelles à terre présentent des niveaux importants d'**heures supplémentaires** (plus de 25 % du salaire des employés).
- Cette pénurie peut être à l'origine de la nécessité d'obtenir des **exemptions** pour faire naviguer des navires.

Un budget d'heures supplémentaires de 12 à 15 % peut améliorer l'efficacité, mais des niveaux plus élevés d'heures supplémentaires peuvent accroître les risques et les coûts liés à la sécurité, à la fatigue et aux erreurs humaines.



Un rapport de 2015 sur l'offre et la demande de gens de mer à l'échelle mondiale montrait qu'il existerait une importante pénurie dans la disponibilité d'officiers, et l'estimait à 147 500 d'ici 2025.

Pour combler cette pénurie, les organisations évoluant dans d'autres administrations mènent des activités de recrutement ciblant des populations sous-représentées, comme les femmes, les Autochtones, les personnes issues de minorités et les groupes à faible revenu.

Aucune **approche coordonnée** n'a été mise en place pour la gestion de l'effectif ainsi que la formation et le perfectionnement à l'intention du personnel opérationnel.



La responsabilité de la gestion de l'effectif est répartie entre deux directions de la GCC.



Le nombre d'admissions annuelles au Collège de la GCC est **fondé sur la capacité opérationnelle**, et non sur le nombre d'officiers nécessaires pour maintenir la flotte.

Constatations de l'évaluation

3.0 Durabilité de l'effectif opérationnel (suite)

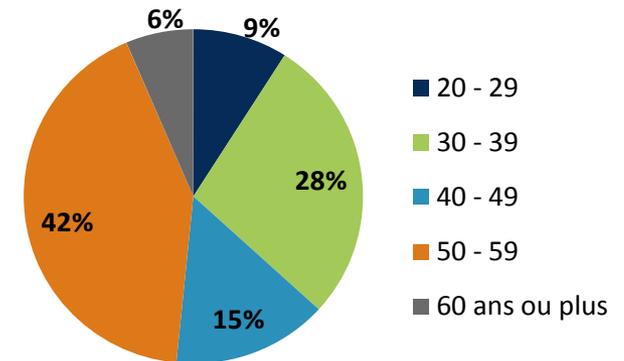
Les répondants au sondage *ont relevé de nombreux problèmes* en ce qui concerne le milieu de travail...



... ce qui soulève des questions quant au fait de savoir si la GCC restera un *employeur de choix*.

Plus du tiers (36 %) des répondants ont indiqué qu'ils *prévoient quitter* la GCC au cours des cinq prochaines années.

Catégorie d'âge des répondants au sondage qui prévoient quitter la GCC au cours des cinq prochaines années (n=155)



Source : Sondage sur le développement professionnel de la GCC

*Devenir un **employeur de choix** signifie que les gens désirent ardemment travailler pour vous, que les gens envient vos employés, que vous recevez des curriculum vitae non sollicités et que vos employés les plus talentueux restent dans votre organisation tout au long de leur carrière.*

Conclusions et recommandations

1. Définition du personnel opérationnel

Pour appuyer le projet d'effectif maritime de la GCC, l'évaluation avait pour objectif d'établir un profil des postes considérés comme entrant dans la portée du projet. Il n'y avait pas de définition commune pour décrire cette population. Par conséquent, comme point de départ, une définition de 'personnel opérationnel' a été élaborée. Selon cette définition, la majorité des postes de la GCC sont considérés comme opérationnels.



Recommandation : La GCC devrait développer des définitions communes pour décrire des diverses populations de son effectif et préciser quelle est la population visée par le projet d'effectif maritime de la GCC.

2. Exigences de certification, d'expérience et de connaissances pour les postes opérationnels de la GCC

Les postes opérationnels sont ceux qui nécessitent généralement un certificat maritime, une expérience dans l'industrie maritime ou des connaissances marines spécialisées. Si ces exigences sont connues pour les postes au sein de la flotte, elles ne sont pas bien définies pour les postes opérationnels à terre. Cette information peut s'avérer importante pour déterminer les niveaux de dotation ainsi que les besoins en matière de formation et de perfectionnement. D'après les commentaires formulés par les secteurs de programme, de nombreux postes opérationnels à terre exigent un certificat maritime, une expérience dans l'industrie maritime ou des connaissances marines spécialisées.



Recommandation : La GCC devrait clarifier les exigences en matière de certification de compétence maritime et de connaissances et d'expérience nautique professionnelle pour ses postes opérationnels à terre et ses unités de travail, notamment pour les Services techniques intégrés; elle devrait aussi s'assurer que ces exigences sont énoncées et appliquées de façon uniforme dans l'ensemble des régions de la GCC.

3. Facteur d'armement en équipage de la GCC

Les niveaux de dotation optimaux pour le nombre de membres du personnel navigant requis sont aujourd'hui fondés sur un facteur d'armement en équipage. À l'origine, ce facteur a été créé au moyen des données réelles relatives aux congés de 1993-1994. Ce facteur a été légèrement modifié au fil du temps; cependant, il ne tient pas compte actuellement de tous les éléments qui sont considérés comme des facteurs importants au moment d'établir les facteurs d'armement en équipage (p. ex. besoins en formation et en perfectionnement, évolution des rôles selon le sexe, vieillissement de l'effectif, modification des dispositions relatives aux congés). En outre, la plupart des programmes à terre ne prévoient pas de facteur de relève.



Recommandation : La GCC devrait examiner et modifier le facteur d'armement en équipage actuel pour son personnel navigant et déterminer si un facteur de relève est nécessaire pour ses unités opérationnelles à terre.



Conclusions et recommandations (suite)

4. Soutien au développement professionnel pour le personnel opérationnel de la GCC

Les membres du personnel opérationnel de la GCC disposent aujourd'hui d'un soutien limité pour faire avancer leur carrière. Cette limitation a provoqué des lacunes dans la connaissance des options de carrière, des difficultés pour obtenir un soutien et une dépendance à l'égard de sources externes pour le soutien. L'un des principaux défis concernant le développement professionnel est le manque de ressources (p. ex. temps, effectif) permettant au personnel de participer à des formations. Le personnel opérationnel a manifesté un réel besoin de soutien supplémentaire au développement professionnel.



Recommandation : La GCC devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de développement professionnel afin que les membres du personnel opérationnel puissent obtenir le soutien dont ils ont besoin pour faire progresser leur carrière à la GCC.

5. Durabilité de l'effectif (personnel opérationnel) de la GCC

Au cours de l'évaluation, un certain nombre de problèmes ont été recensés en ce qui concerne la durabilité de l'effectif. Ces problèmes comprenaient les pénuries de personnel, le faible moral et les départs prévus au sein du personnel opérationnel. Les pénuries de personnel ont des répercussions sur le niveau de soutien au

développement professionnel apporté et provoquent des niveaux importants d'heures supplémentaires dans certaines unités à terre. Le projet d'effectif maritime de la GCC jouera un rôle majeur dans la détermination des besoins en matière de personnels opérationnels pour assurer durablement la prestation des programmes de la GCC. Cependant, la GCC doit également déterminer comment elle attirera les personnes en vue de pourvoir les postes vacants et les nouveaux postes, comment elle maintiendra en poste les personnes dont elle a besoin et comment elle apportera un soutien continu pour la formation et le perfectionnement de son personnel opérationnel.



Recommandation : Pour appuyer le renouvellement de son effectif opérationnel, la GCC doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement et de maintien en poste coordonnée à l'échelle nationale.



Plan d'action de la gestion

RECOMMANDATION N° 1

Recommandation n° 1 : La GCC devrait développer des définitions communes pour décrire des diverses populations de son effectif et préciser quelle est la population visée par le projet d'effectif maritime de la GCC.

Justification : Pour appuyer le projet d'effectif maritime de la GCC, l'évaluation avait pour objectif d'établir un profil des postes considérés comme entrant dans la portée du projet. À l'heure actuelle, la GCC ne dispose toutefois pas d'une définition uniforme pour décrire cette population. Par conséquent, une définition du personnel opérationnel a été élaborée dans le cadre de l'évaluation et a été utilisée en tant que base d'analyse dans toute l'évaluation. La définition exclut actuellement les Services techniques intégrés (STI) étant donné que la direction n'a pas mis au point l'information concernant les postes considérés comme opérationnels (selon la définition élaborée pour l'évaluation). En tant que fondement du projet d'effectif maritime, il est important que la GCC s'assure qu'une définition uniforme est utilisée pour décrire les postes qui font partie de la portée du projet et que la définition comprenne toutes les directions au sein de l'organisation.

STRATÉGIE

La GCC devra élaborer des définitions des catégories de tous les postes de l'effectif en harmonie avec la définition opérationnelle indiquée dans la recommandation. En tant que première étape, la Garde côtière définira les postes opérationnels maritimes dans le contexte du projet d'effectif maritime, notamment ceux qui nécessitent un niveau de compétence, d'expérience et/ou de connaissances maritimes pour effectuer les fonctions des postes ainsi que le contexte organisationnel du poste. Étant donné la croissance importante et le changement organisationnel dans la plupart des domaines de la Garde côtière, cette activité nécessitera l'avis de toutes les directions.

MESURES DE GESTION

DATE D'ÉCHÉANCE
(AVANT LA FIN DU
MOIS)

MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT :
TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA
MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE

EXTRANTS

Élaborer une définition d'un poste opérationnel maritime en plus de celui déjà défini, qui comprend le personnel des Services techniques intégrés, de l'Approvisionnement des navires et du Collège de la Garde côtière.

Novembre 2018



Plan d'action de la gestion (suite)

RECOMMANDATION N° 2

Recommandation n° 2: La GCC devrait clarifier les exigences en matière de certification de compétence maritime et de connaissances et d'expérience nautique professionnelle pour ses postes opérationnels à terre et ses unités de travail, notamment pour les Services techniques intégrés; elle devrait aussi s'assurer que ces exigences sont énoncées et appliquées de façon uniforme dans l'ensemble des régions de la GCC.

Justification : Les postes opérationnels sont ceux qui nécessitent généralement un certificat maritime, une expérience dans l'industrie maritime ou des connaissances marines spécialisées. Si ces exigences sont connues pour les postes au sein de la flotte, elles ne sont pas bien définies pour les postes opérationnels à terre. D'après les commentaires formulés par les secteurs de programme, l'évaluation a permis de déterminer les exigences relatives à la certification, à l'expérience et aux connaissances pour bon nombre des postes opérationnels à terre. Toutefois, ces exigences sont encore inconnues pour certains postes, notamment ceux de la Direction des services techniques intégrés, de la Gestion d'intervention, et de la Sécurité maritime. Il peut être important d'avoir des renseignements sur les exigences relatives à la certification, à l'expérience et aux connaissances pour aider à déterminer les niveaux de dotation et à définir les besoins en matière de formation et de perfectionnement pour le personnel opérationnel.

STRATÉGIE

Avec le soutien des Services intégrés (RH) du MPO et à partir des données recueillies par l'équipe d'évaluation du MPO, la Garde côtière élaborera les exigences relatives au niveau de certification, aux compétences maritimes, à l'expérience et/ou aux connaissances requises pour les postes identifiés en vertu de la recommandation n° 1.

MESURES DE GESTION

DATE D'ÉCHÉANCE
(AVANT LA FIN DU
MOIS)

MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ /
SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION
DE LA DATE D'ÉCHÉANCE

EXTRANTS

Évaluer le statut actuel des Modèle national de descriptions de travail et des Énoncés des critères de mérite pour déterminer les lacunes et les écarts relativement au niveau de certification, aux compétences maritimes, à l'expérience et/ou aux connaissances requises pour les postes identifiés en tant que *Postes opérationnels maritimes*. Élaborer un plan de travail pour traiter ces lacunes et écarts.

Décembre 2018

Définir le niveau de certification, les compétences maritimes, l'expérience et/ou les connaissances requises pour la première moitié des postes identifiés en tant que *Postes opérationnels maritimes*.

Décembre 2019

Définir le niveau de certification, les compétences maritimes, l'expérience et/ou les connaissances requises pour la seconde moitié des postes identifiés en tant que *Postes opérationnels maritimes*.

Décembre 2020



Plan d'action de la gestion (suite)

RECOMMANDATION N° 3

Recommandation n° 3: La GCC devrait examiner et modifier le facteur d'armement en équipage actuel pour son personnel navigant et déterminer si un facteur de relève est nécessaire pour ses unités opérationnelles à terre.

Justification: La prestation efficace des programmes de la GCC ainsi que l'exploitation et l'entretien de ses navires et actifs maritimes dépendent de l'existence d'un nombre suffisant de personnel navigant qualifiés et expérimentés. Les niveaux de dotation optimaux pour le nombre de membres du personnel navigant dont la GCC a besoin sont aujourd'hui fondés sur un facteur d'armement en équipage. À l'origine, ce facteur a été créé au moyen des données réelles relatives aux congés de 1993-1994. Ce facteur a été légèrement modifié au fil du temps; cependant, il ne tient pas compte actuellement de tous les éléments qui sont considérés comme des facteurs importants au moment d'établir les facteurs d'armement en équipage (p. ex. besoins en formation et en perfectionnement, évolution des rôles selon le sexe, vieillissement de l'effectif, modification des dispositions relatives aux congés). En outre, la plupart des programmes à terre ne prévoient pas de facteur de relève.

STRATÉGIE

Le projet d'effectif maritime définira le nombre de membres du *Personnel opérationnel maritime* au total, et la première étape consistera à peaufiner le facteur d'armement en équipage. Ces dernières années, les Opérations de la GCC définissent le facteur d'armement en équipage d'après les données historiques de l'utilisation des congés. Cette stratégie doit faire évoluer la méthodologie pour que le facteur d'armement en équipage comprenne les éléments de formation indispensable, le développement professionnel, les réalités de la composition démographique changeante et d'autres facteurs qui doivent être inclus pour s'assurer que l'organisation attire un personnel hautement compétent et le maintient en poste.

MESURES DE GESTION

DATE D'ÉCHÉANCE (AVANT LA FIN DU MOIS)

MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE

EXTRANTS

Définir la méthodologie d'armement en équipage (l'équation) pour le personnel navigant.

Septembre 2018

Quantifier les facteurs qui ont une incidence sur chacun des éléments de la méthodologie, p. ex. le facteur de relève pour la formation, le facteur de relève pour le développement professionnel, etc.

Décembre 2019

Effectuer une analyse comparative entre les sexes plus de la méthodologie et des facteurs.

Décembre 2019

Les Opérations de la Garde côtière doivent identifier les unités de travail fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 qui nécessitent un facteur de relève et déterminer où il peut y avoir des lacunes entre les exigences en matière de relève et les postes réels.

Décembre 2018



Plan d'action de la gestion (suite)

RECOMMANDATION N° 4

Recommandation n° 4: La GCC devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de développement professionnel afin que les membres du personnel opérationnel puissent obtenir le soutien dont ils ont besoin pour faire progresser leur carrière à la GCC.

Justification: La prestation efficace des programmes de la GCC dépend de l'existence d'un personnel qualifié et expérimenté. Ces membres du personnel ont en général besoin d'un certificat maritime, d'une expérience maritime ou de connaissances spécialisées de l'industrie maritime et donc d'une formation spécialisée pour conserver les certifications et faire progresser leur carrière. De plus, la GCC compte sur la flotte pour pourvoir bon nombre de ses postes à terre, des compétences non techniques (p. ex. gestion des ressources humaines, gestion financière) sont donc également importantes pour le développement professionnel du personnel. Les membres du personnel opérationnel de la GCC disposent aujourd'hui d'un soutien limité pour faire avancer leur carrière. Cette limitation a provoqué des lacunes dans la connaissance des options de carrière, des difficultés pour obtenir un soutien et une dépendance à l'égard de sources externes pour le soutien.

STRATÉGIE

La Garde côtière reconnaît qu'il s'agit d'une recommandation qui sera appliquée à tous les postes au sein de l'organisation. La Garde côtière a récemment lancé une initiative d'établissement de l'effectif qui permettra d'élaborer des stratégies, des produits, des procédures, des cadres, des processus, etc., pour s'assurer que la Garde côtière est en mesure de recruter et de perfectionner un effectif diversifié, hautement qualifié, motivé, professionnel et fin prêt pour combler les besoins actuels et futurs. Cette équipe procèdera à de nombreuses consultations dans toute l'organisation, auprès du personnel navigant et à terre, de la direction et de la haute direction pour déterminer les exigences les plus prioritaires pour soutenir la formation et le perfectionnement des employés, notamment les exigences en matière de développement professionnel et les outils et aides de gestion de carrière.

MESURES DE GESTION

DATE D'ÉCHÉANCE (AVANT LA FIN DU MOIS)

MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE

EXTRANTS

La Garde côtière consultera le personnel navigant et à terre, la direction et la haute direction relativement aux exigences les plus prioritaires concernant les stratégies et outils de soutien des employés quant à leur carrière au sein de la Garde côtière.

Avril 2018

La Garde côtière classera les exigences par ordre de priorité et établira un plan de travail qui comprendra au moins l'élaboration d'outils visant à aider les employés à gérer leur carrière au sein de la Garde côtière. Selon les exigences et les ressources, les produits livrables doivent comprendre des outils cartographiques de carrière et des programmes de développement professionnel plus officiels.

Juin 2018

Définir un programme de développement professionnel pour le personnel opérationnel.

Septembre 2019



Plan d'action de la gestion (suite)

RECOMMANDATION N° 5

Recommandation n° 5: Pour appuyer le renouvellement de son effectif opérationnel, la GCC doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement et de maintien en poste coordonnée à l'échelle nationale.

Justification: Au cours de l'évaluation, un certain nombre de problèmes ont été recensés en ce qui concerne la durabilité de l'effectif. Ces problèmes comprenaient les pénuries de personnel, le faible moral et les départs prévus au sein du personnel opérationnel. Les pénuries de personnel ont des répercussions sur le niveau de soutien au développement professionnel apporté et provoquent des niveaux importants d'heures supplémentaires dans certaines unités à terre. Le projet d'effectif maritime de la GCC sera bénéfique car il permettra de déterminer les besoins en matière de personnels opérationnels pour assurer la prestation des programmes de la GCC. Cependant, la GCC doit également déterminer comment elle attirera les personnes en vue de pourvoir les postes vacants et les nouveaux postes, comment elle maintiendra en poste les personnes dont elle a besoin et comment elle apportera un soutien continu pour la formation et le perfectionnement de son personnel opérationnel.

STRATÉGIE

La GCC est une organisation unique au sein de la structure du gouvernement fédéral. Une seule stratégie ne suffira pas à traiter les besoins combinés des employés et de l'organisation. Par conséquent, le plus efficace est d'élaborer un plan polyvalent dans le cadre duquel les employés peuvent choisir leur parcours de carrière et voir le potentiel de leurs aspirations. En même temps, nous mettrons en place une culture de recrutement continu et de maintien en poste centrée sur le concept d'*organisation axée sur la formation*.

MESURES DE GESTION	DATE D'ÉCHÉANCE (AVANT LA FIN DU MOIS)	MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE	EXTRANTS
La Garde côtière fera le point sur tous les plans et activités de recrutement actuellement gérés et élaborera un plan pour harmoniser ces efforts.	Juin 2018		
La Garde côtière continuera à faire progresser son initiative de stabilisation de la paye liée au Système de paye Phénix.	En continu		
La Garde côtière élaborera une stratégie de maintien en poste uniforme à l'échelle nationale, qui sera notamment axée sur la santé et le mieux-être.	Mars 2019		
La Garde côtière élaborera une stratégie de recrutement uniforme à l'échelle nationale.	Mars 2020		