
RAPPORT D'ÉVALUATION FINAL
**ÉVALUATION DU COLLÈGE DE LA GARDE
CÔTIÈRE CANADIENNE**

NUMÉRO DE PROJET : 6B187

6 JUIN 2017

DIRECTION DE L'ÉVALUATION
SECTEUR DU DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES
PÊCHES ET OCÉANS CANADA

REMERCIEMENTS

La Direction de l'évaluation souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne. Elle tient à souligner le temps passé et les efforts fournis par les informateurs clés et les répondants du sondage qui ont partagé leurs idées, leurs connaissances et leurs opinions par l'intermédiaire des entretiens et du sondage. Elle tient à souligner tout particulièrement les efforts des employés du Collège, qui ont pris le temps de familiariser l'équipe d'évaluation aux installations lors de sa visite du site.

SIGLES ET ACRONYMES

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
AQ	Assurance de la qualité
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CE	Centre d'expertise
Cégep	Collège d'enseignement général et professionnel
ETP	équivalent temps plein
FEEN	Formation en entretien et en équipement naval
FUM	Fonctions d'urgence en mer
GCC	Garde côtière canadienne
IE	Intervention environnementale
MPO	Pêches et Océans Canada
PFO	Programme de formation des officiers
R et S	Recherche et sauvetage
SCTM	Services de communications et de trafic maritimes

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	1
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 But de l'évaluation	1
1.2 Portée et contexte de l'évaluation.....	1
2.0 PROFIL DU PROGRAMME.....	1
2.1 Contexte du programme.....	1
2.2 Résultats et mesure du rendement.....	2
3.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	4
3.1 Approche et conception de l'évaluation.....	4
3.2 Sources de données	4
3.3 Limites de la méthodologie et stratégies d'atténuation	5
4.0 CONSTATATIONS.....	6
4.1 Pertinence	6
4.2 Rendement global	6
4.3 Amélioration du rendement – Regard vers l'avenir.....	8
4.4 Autres constatations	22
5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	23
5.1 Conclusions.....	23
5.2 Recommandations.....	25
ANNEXE A : MODÈLE LOGIQUE.....	29
ANNEXE B : MATRICE D'ÉVALUATION.....	30
ANNEXE C : PLAN D'ACTION DE GESTION.....	32

SOMMAIRE

Introduction

Le présent rapport détaille l'évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne (GCC), conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor. Entre mai 2016 et juin 2017, l'évaluation aura permis d'examiner le rendement du Collège pour la période de 2011-2012 à 2015-2016, reprenant depuis la précédente évaluation terminée en 2012.

Profil du programme

Le Collège est le centre de formation national et bilingue de la GCC capable de décerner des diplômes : il est situé à Sydney (en Nouvelle-Écosse). Il offre aux professionnels de la marine l'enseignement nécessaire à l'exécution de programmes qui appuient la mission et le mandat de la GCC dans les domaines de la sécurité et de la sûreté maritimes, et de la protection de l'environnement. Le fondement juridique du Programme est présenté dans la *Loi constitutionnelle de 1867* et dans la *Loi sur les océans*.

Le Collège offre la formation suivante pour la GCC : Programme de formation des officiers des Services de communications et de trafic maritimes, formation en entretien et équipement naval, formation en sauvetage, sécurité et intervention environnementale. Pour offrir cette formation, le Collège dépense en moyenne 13,6 millions de dollars par année et emploie un effectif de 244 à 269 personnes pour la période d'évaluation de cinq ans.¹

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été conçue pour mesurer la pertinence et le rendement du Collège selon les résultats escomptés dans un contexte théorique. Après avoir préalablement établi la portée permettant de déterminer le meilleur moyen de répondre aux besoins d'information du programme, l'évaluation a été peaufinée de manière à vérifier :

- si le Collège appuie encore les besoins de la GCC;
- la satisfaction des employeurs et des diplômés du Collège;
- les innovations au recrutement;
- les possibilités d'améliorer l'efficacité.

Différentes sources de données ont été analysées afin de déterminer dans quelle mesure le Collège pouvait obtenir des résultats escomptés. Ces sources comprennent l'examen des principaux documents externes et du programme; la comparaison entre le Collège et les autres centres de formation maritime, et les programmes de formation pertinents du gouvernement; les entrevues; les sondages; l'analyse coûts/bénéfice de la prestation de formation supplémentaire à l'interne; la visite du site du Collège.

¹ Les données concernant les finances et les ressources humaines ont été fournies par la Direction des services de gestion intégrée des affaires.

Constatations de l'évaluation

Pertinence

L'évaluation a déterminé que le Collège répond encore à un besoin important de formation maritime adaptée à la GCC, tout comme l'avaient conclu les précédentes évaluations. Le Collège forme le personnel maritime conformément aux normes nécessaires afin de respecter les obligations internationales du gouvernement et les priorités fédérales en matière de sécurité maritime et aquatique, d'intendance et de prospérité. En prévision d'une pénurie mondiale de gens de mer qui ont suivi la formation nécessaire, le Collège est en mesure de jouer un rôle unique dans la formation de la prochaine génération de personnel maritime dont la GCC aura besoin et qui possède les compétences requises pour les opérations de la GCC.

Rendement global

Les données montrent que la formation du Collège prépare les diplômés et les étudiants à une carrière à la GCC et offre les aptitudes nécessaires à leur avancement. Les diplômés se disent satisfaits de leur programme au Collège et indiquent que leur formation a une grande incidence sur leur capacité d'avancement à la GCC. Des taux élevés de remise des diplômes sont la preuve que le Collège attire et forme avec succès des navigateurs compétents d'un point de vue académique, capables de précieuses contributions à l'effectif de la GCC.

Amélioration du rendement – Regard vers l'avenir

L'évaluation a révélé que le Collège pourrait favorablement assumer un rôle de Centre d'excellence (CE) en formation maritime pour la GCC. Cela permettrait d'améliorer l'uniformité et la coordination du perfectionnement professionnel dans l'organisation de la GCC. Pour ce faire, le Collège doit renforcer sa gouvernance en incluant une représentation régionale de cadres supérieurs sur son Conseil des affaires étudiantes. Ce changement améliorerait la coordination régionale et donnerait les pouvoirs nécessaires pour faire progresser le rôle du Collège à titre de CE. Le Collège devrait contrôler les programmes de formation dans l'ensemble de la GCC et examiner les possibilités d'offrir une formation supérieure recherchée partout à l'extérieur du Collège. La modernisation de la technologie de l'information et des communications du Collège et la prestation d'activités de gestion de carrière et de l'orientation professionnelle devraient être des composantes de la transition du Collège vers un état de Centre d'expertise.

Les données montrent que la prestation et le contenu des cours préparent efficacement les diplômés à un emploi. L'expérience pratique et les étapes en mer sont les points saillants pour la plupart des diplômés et des étudiants, qui aimeraient profiter davantage de telles possibilités. Mettre davantage l'accent sur les documents qui concernent la GCC dans le contenu des cours et offrir d'autres occasions de favoriser le leadership et les compétences de communication pour améliorer le contenu du programme ont été identifiés. Les mesures initiales d'assurance de la qualité récemment ajoutées au Collège contribuent à améliorer l'uniformité et la rigueur de l'enseignement, mais il faut consentir encore plus d'efforts pour normaliser davantage la formation scolaire, l'évaluation et le matériel de cours. En particulier, l'outil d'évaluation post-formation qui permettrait de recueillir la rétroaction des diplômés n'a pas été mis en œuvre. Cet outil a été recommandé dans l'évaluation précédente et pourrait, une fois mis en œuvre, fournir de précieux renseignements pour favoriser l'amélioration constante du programme.

Le recrutement demeure un défi de taille pour le Collège, où un manque de ressources dédiées et des délais d'admission spéciaux nuisent au recrutement. Le Collège collabore plus activement avec les régions et met à profit les ressources de sensibilisation des médias sociaux provenant de partenaires universitaires en vue d'optimiser les efforts de recrutement. D'autres possibilités de prestation des cours (p. ex. l'apprentissage en ligne ou à distance, et la prestation des cours dans les régions, des modules distincts dans les cours) pourraient aider à élargir l'auditoire de formation, tout en améliorant la disponibilité de la formation et la coordination des ressources d'enseignement du Collège. En particulier, l'évaluation a révélé que le programme des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) devrait explorer d'autres options pour la prestation du contenu de ce programme. La GCC a besoin de plus d'officiers des SCTM; la formation des officiers des SCTM devait faire l'objet d'un examen afin de déterminer la meilleure façon de former et de certifier le nombre d'employés qu'il faut à la GCC pour répondre à ses besoins opérationnels actuels et croissants.

Des préoccupations en matière de santé et de bien-être ont été soulevées par les élèves-officiers du Programme de formation des officiers qui prenaient part à l'évaluation, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes de santé mentale. L'évaluation a révélé que l'insatisfaction quant à leur expérience acquise au Collège provient en partie d'une mauvaise communication entre l'administration du Collège et les étudiants (p. ex., processus, politiques), mais aussi d'un manque de soutien perçu par les élèves-officiers au cours d'un programme d'enseignement très exigeant. Bien qu'il y ait en place au Collège des services et un appui pour le mieux-être, des éléments probants montrent qu'il faut favoriser l'accès aux ressources et la connaissance de ces dernières afin de tenir compte des besoins des étudiants pendant leur formation.

Recommandations

Selon les données et les constatations énoncées, l'évaluation propose au Collège ces six recommandations :

Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, s'assure que le rôle du Collège soit renforcé pour permettre sa reconnaissance à titre de Centre d'expertise en matière de formation maritime pour la GCC. L'amélioration du modèle de gouvernance du Collège est nécessaire pour garantir une direction et une orientation stratégiques appropriées, et une représentation régionale des cadres supérieurs. Ceci permettrait au Collège d'envisager diverses plateformes d'apprentissage et d'autres modèles de prestation des services à utiliser pour la formation à la GCC.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège mette en place l'outil d'évaluation post-formation et son répertoire de données, afin de recueillir régulièrement des données sur le rendement auprès des étudiants et des officiers et gestionnaires des opérations de la GCC, et d'intégrer ces données à un cycle d'amélioration constante de la qualité de la formation.

Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège renforce le recrutement des élèves-officiers du Programme de formation des officiers et

des officiers en SCTM, et assure des liens de collaboration appropriés entre le Collège et les régions de la GCC par rapport au recrutement et aux activités connexes.

Recommandation 4 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, examine la formation *ab-initio* et en cours d'emploi ainsi que le matériel pédagogique du programme de formation des officiers des SCTM dans le but de déterminer si des changements au contenu ou au mode de prestation de la formation sont possibles et favorables. L'examen, et l'éventuelle mise en place, d'autres alternatives devraient contribuer à réduire le temps requis à l'obtention du certificat.

Recommandation 5 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège instaure des pratiques de communication fiables entre les élèves-officiers ou les étudiants et le personnel interne afin que toutes les politiques et procédures internes soient comprises et que l'information traitant de la formation et de la vie sur le campus soit communiquée efficacement, ouvertement et ponctuellement.

Recommandation 6 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, s'assure que (i) tous les élèves-officiers ou les étudiants du Collège ont accès aux ressources de soutien et de conseil relatives à la santé mentale, (ii) que le Collège lance une campagne de sensibilisation et de promotion pour attirer l'attention sur les ressources de soutien en santé mentale actuellement disponibles au Collège.

1.0 INTRODUCTION

1.1 But de l'évaluation

Le présent rapport communique les résultats de l'évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne (GCC) réalisée par la Direction de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO). Conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor et aux discussions avec la haute direction de la GCC, l'objectif principal de cette évaluation était d'examiner le rendement du Collège, notamment sa capacité à soutenir les besoins en effectif de la GCC.

1.2 Portée et contexte de l'évaluation

L'évaluation couvre la période de cinq ans de 2011-2012 à 2015-2016 et comprend l'administration centrale nationale et les trois régions de la GCC : la région de l'Ouest, du Centre et de l'Arctique et de l'Atlantique.

L'évaluation a débuté en mai 2016 et s'est terminée en juin 2017. L'évaluation a été présentée devant le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation du ministère en juin 2017, où elle a été approuvée par l'administrateur général.

L'évaluation précédente du Collège avait été terminée en juin 2012.

2.0 PROFIL DU PROGRAMME

2.1 Contexte du programme

Le Collège est le centre de formation national et bilingue de la GCC capable de décerner des diplômes : il est situé à Sydney (en Nouvelle-Écosse). Il offre aux professionnels de la marine l'enseignement nécessaire à l'exécution de programmes venant appuyer la mission et le mandat de la GCC dans les domaines de la sécurité et de la sûreté maritimes ainsi que de la protection de l'environnement. Le fondement juridique du Programme est présenté dans la *Loi constitutionnelle de 1867* et dans la *Loi sur les océans*.

Le Collège offre les programmes de formation suivants pour la GCC :

Programme de formation des officiers (PFO) : Ce programme de quatre ans est axé sur la formation d'officiers de navire pour la flotte de la GCC. Le Collège propose deux concentrations : la navigation maritime et la mécanique marine. Les diplômés reçoivent un certificat professionnel remis par Transports Canada et un baccalauréat en technologie (sciences nautiques) par l'Université de Cap Breton.

Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) : Ce programme *ab-initio* de 25 semaines offert par le Collège forme les officiers à la surveillance du trafic maritime dans les eaux canadiennes et à l'écoute des radiocommunications en cas d'appels d'urgence et de sécurité.

Ce programme se termine par une période de formation en cours d'emploi allant de trois à six mois dans un centre des SCTM et par l'obtention d'un certificat, suivant la réussite de ce stage.

Formation en entretien et en équipement naval (FEEN) : Cette formation est offerte pour le personnel en électronique de la GCC responsable de l'entretien et des réparations de tous les actifs du MPO et de la GCC à bord des navires de la GCC, ainsi que de tout l'équipement technique utilisé à terre afin d'appuyer la navigation sécuritaire de tous les navires sur les eaux canadiennes.

Formation en sauvetage, sécurité et intervention environnementale : Ce programme offre à la GCC et aux membres du Ministère de la Défense nationale de la formation nationale en recherche et sauvetage et de la formation liée aux interventions environnementales.

Les activités et les installations de formation du Collège sont soutenues par ces ressources :

Tableau 1. Résumé des dépenses et Équivalent temps plein (ETP) du Collège pour la période de 2011-2012 à 2015-2016

\$ (milliers)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Salaires	9 750,4	10 407,5	10 577,1	9 819,6	10 348,6
F et E*, sans carburant	3 378,2	3 649,2	3 100,8	3 207,4	3 930,3
Capital	0,0	0,0	0,0	0,0	83,2
TOTAL des dépenses	13 128,7	14 056,7	13 677,9	13 026,9	14 271,7
Élèves-officiers ETP	110	105	111	110	122
Employés ETP	159	160	143	134	122
TOTAL des ETP	269	265	254	244	244

* Fonctionnement et Entretien

Source : Services de gestion intégrée des affaires

2.2 Résultats et mesure du rendement

En 2016, le Collège a débuté la mise à jour de ses mesures du rendement dans le cadre d'un renouvellement ministériel du cadre des résultats. Au cours de cette évaluation, des modifications aux résultats et aux indicateurs du Collège ont été effectuées pour assurer l'alignement avec le nouveau cadre ministériel des résultats selon la *Politique sur les résultats*. Même si certaines des sources de données n'ont pas encore été implantées, le programme a été en mesure de fournir d'autres sources de renseignements pour évaluer l'évolution des résultats principaux. Les résultats du Collège qui ont été considérés pour cette évaluation sont² :

- Des officiers compétents et certifiés possédant une bonne connaissance des opérations et des programmes de la GCC;
- Les étudiants possèdent les connaissances technologiques spécialisées nécessaires à l'appui des programmes de la GCC;

² Au cours de cette évaluation, des modifications aux résultats et aux indicateurs du Collège ont été faites pour assurer l'alignement sur le nouveau Cadre ministériel de résultats selon la *Politique sur les résultats*.

- Un effectif compétent et efficace qui répond aux besoins et exigences opérationnels de la GCC.

3.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

3.1 Approche et conception de l'évaluation

L'approche de l'évaluation a tenu compte de la théorie du programme définie dans le modèle logique et le cadre des résultats du programme, conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor. L'approche s'est aussi largement concentrée sur les secteurs de risque et les lacunes actuelles en matière d'information relevées lors des consultations avec la haute direction. Ce choix de concentration a permis de faire en sorte que l'évaluation réponde aux besoins actuels en leadership relativement à la gestion du Collège. L'examen initial des principaux documents du programme et les résultats de l'évaluation antérieure a permis de raffiner l'approche.

Tenant compte de ce travail préliminaire, l'évaluation a pu être peaufinée de manière à vérifier :

- si le Collège soutient encore les besoins de la GCC;
- la satisfaction des employeurs et des diplômés du Collège;
- les innovations au recrutement du Collège;
- les possibilités d'amélioration et l'efficacité.

La matrice d'évaluation détaillée est présentée à l'annexe B.

La triangulation a été très fréquemment utilisée comme méthode d'analyse, où plusieurs sources de données ont aidé à corroborer les constatations. L'évaluation a aussi tenté d'intégrer l'Analyse comparative entre les sexes plus (ASC+)³, mais elle a été exclue du rapport, car la taille des échantillons était trop faible pour produire des résultats significatifs.

3.2 Sources de données

L'évaluation a utilisé les données administratives et financières existantes, qui ont été, le cas échéant, complétées par des données d'autres sources. Plus précisément, l'évaluation a analysé les renseignements existants sur les dépenses et les ressources humaines du programme, ainsi que des données existantes sur le rendement, lorsqu'elles étaient disponibles. Pour pallier aux faiblesses des données existantes disponibles, ces autres sources de données ont été utilisées :

- Examen des principaux documents externes et du programme;
- Examen des formulaires d'évaluation disponibles de la formation des SCTM;
- Analyse comparative des autres centres de formation maritime et des programmes de formation semblables provenant d'autres ministères;

³ L'ASC+ est une méthode permettant d'évaluer les effets sur un enjeu qui tient compte du genre et d'autres facteurs identitaires, comme l'âge, la culture, la langue, la scolarité, le revenu, etc. L'ACS+ est une priorité du gouvernement canadien depuis 1995 : elle a été utilisée pour évaluer les effets potentielles de politiques, programmes, services et autres initiatives sur divers groupes de femmes et d'hommes, et elle tient compte du genre et d'autres facteurs identitaires. (Source : <http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-ac/index-fr.html>)

- Entrevues avec des informateurs-clés (n = 39) :
 - Personnel du Collège (n = 13)
 - Personnel de la GCC provenant de l'administration centrale nationale et des régions (n = 7)
 - Haute direction de la GCC (n = 14)
 - Flotte : surintendants de la marine, commandants et chefs mécaniciens (n = 5);
- Groupe de discussion de commandants lors de la Conférence nationale des commandants de 2016 (Montréal, QC);
- Sondages :
 - Diplômés du Collège des sept dernières années (90 répondants pour le PFO; 50 pour SCTM)
 - Élèves-officiers actuellement dans le PFO du Collège (58 répondants);
- Une visite du site et des installations du Collège à Sydney (en Nouvelle-Écosse);
- Une analyse coûts/bénéfice de la prestation de la formation en fonctions d'urgence en mer au Collège (effectuée par la Direction des politiques stratégiques du MPO).

3.3 Limites de la méthodologie et stratégies d'atténuation

Bien que l'évaluation ait connu quelques difficultés et limites, décrites ci-dessous, ces limites ont été atténuées, dans la mesure du possible, par l'utilisation de diverses sources de données et une triangulation des données. Cette approche a été appliquée afin de démontrer la fiabilité et la validité des constatations ainsi que pour veiller à ce que les conclusions et les recommandations soient fondées sur des données probantes objectives et documentées. Des renseignements détaillés sur les limites et les stratégies d'atténuation figurent au tableau 2.

Tableau 2. Limites et stratégies d'atténuation de la méthodologie de l'évaluation.

Limites	Stratégies d'atténuation
Les données sur le rendement et les données administratives relativement à l'analyse économique sont restreintes.	Les données disponibles sur les ressources financières et humaines pour l'évaluation du rendement par rapport aux résultats prévus étaient très limitées. Cela a donc entravé l'évaluation de l'efficacité et de l'économie. Pour atténuer ce problème, l'évaluation a tenu compte d'autres sources de données comme des entrevues, des documents et des résultats d'autres évaluations et rapports récents.
Le taux de réponse relatif au sondage d'évaluation est inconnu en raison de l'incapacité à communiquer directement avec tous les diplômés ciblés du PFO.	Souvent, les équipages de navires ne se servent pas du courriel du MPO, le principal moyen utilisé pour communiquer aux diplômés les liens uniques vers le sondage, en vue de l'évaluation. Ce problème a été atténué grâce à l'envoi de liens génériques menant vers le sondage aux surintendants régionaux, Marine, et au Collège, aux fins de diffusion aux diplômés. Il est impossible de vérifier le nombre exact de diplômés ayant reçu le sondage, donc le taux de réponse est inconnu. Les données issues du sondage sont présentées selon ce contexte étroit (c.-à-d., qu'elles ne peuvent pas être appliquées à l'ensemble de la population du collège) et sont appuyées par d'autres sources de données, dans la mesure du possible.

4.0 CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

Constatation principale : Le Collège continue de répondre à un besoin important en matière de formation maritime propre à la GCC, également constaté dans les évaluations précédentes.

Le Collège demeure le fournisseur unique en matière de formation propre à la GCC. Le Collège offre une formation normalisée en réponse aux exigences signées par le Canada en ce qui a trait aux traités, aux conventions et aux lois à l'échelle internationale (p. ex., le traité de l'Organisation maritime internationale sur les *Normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille* (Convention STCW); la *Loi sur la marine marchande du Canada* [2001]; la *Loi sur les océans* [1996]). La formation propre à la GCC offerte par le Collège appuie la formation de gens de mer et tout le personnel maritime, afin de répondre aux priorités ministérielles et fédérales liées à la sûreté et à la sécurité des eaux, à la prospérité économique ainsi qu'à la gestion et à l'intendance des écosystèmes aquatiques.

Selon l'Organisation maritime internationale, la demande mondiale de gens de mer ne cesse d'augmenter, de même que les pénuries prévues par le Conseil maritime baltique et international ainsi que la main-d'œuvre de la Chambre internationale de la marine marchande⁴. Le Collège appuie la formation du personnel pour répondre aux besoins en matière de dotation et de demandes croissantes dues à la pénurie mondiale et découlant de la demande de gens de mer formés. Le besoin du Collège a été analysé de manière approfondie lors de l'évaluation précédente⁵, ce qui a permis de conclure que le besoin continu du Collège était soutenu. Dans le cadre de la présente évaluation, rien ne permet de contrer la conclusion selon laquelle le Collège continue de répondre à un besoin particulier de la GCC.

4.2 Rendement global

Constatation principale : Le Collège appuie le perfectionnement d'officiers compétents et bien informés.

Dans l'ensemble, les données indiquent que le Collège offre aux diplômés une formation qui est valorisée dans le domaine maritime, et qui permet de bien préparer les diplômés à une carrière au sein de la GCC. La plupart des personnes interrogées affirment que les officiers formés au Collège sont des professionnels disciplinés, qu'ils possèdent une base théorique solide et démontrent un fort potentiel en matière de leadership. Elles ont également convenu que le Collège enseigne aux diplômés les compétences dont ils ont besoin pour progresser dans leur carrière au sein de la GCC. Selon les données, les diplômés du Collège ont une connaissance de base normalisée de la GCC, laquelle semble manquer aux navigateurs formés ailleurs. Or, cette connaissance est considérée comme un atout pour travailler au sein de l'organisation. Les

⁴ International Association of Maritime Universities. (Décembre 2015) *Offre de main-d'œuvre durable et de qualité de l'industrie du transport maritime : Approche systémique*. [Traduction]

⁵ *Rapport d'évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne*, juin 2012.

diplômés ayant participé au sondage indiquent que leur formation au Collège a une grande incidence sur leur capacité d'avancement au sein de la GCC.

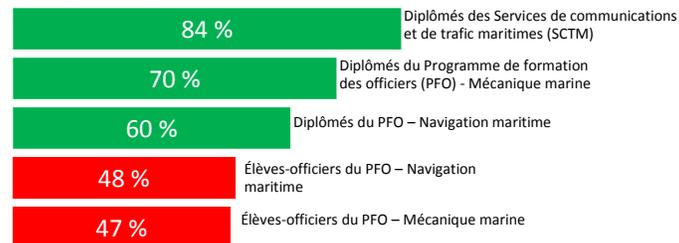
Les étudiants et les diplômés de tous les volets offerts se disent très satisfaits du programme collégial en général et du rôle assumé par le Collège pour ce qui est du perfectionnement de leurs compétences techniques et de l'expertise nécessaires à leur travail au sein de la GCC.

Le taux d'obtention de diplômes du Collège s'est maintenu à un niveau élevé entre 2011 et 2015. Entre 86 et 91 % des étudiants admis au Programme des SCTM ont gradué avec succès; de même que 89 à 100 % des étudiants du PFO de troisième année, au cours de la même période⁶. En 2016, le taux d'obtention de diplômes dans le cadre du PFO est nettement plus faible. Les employés du programme ont indiqué que cette baisse est probablement liée aux changements des critères d'admission pour cette cohorte priorisant l'expérience dans le domaine de la marine aux aptitudes académiques. Par conséquent, les élèves-officiers de la cohorte admis au programme plus faible au niveau académique ont décrochés en plus grand nombre au cours des deux premières années comparativement aux autres cohortes. Ce qui a entraîné un nombre moins important d'élèves-officiers ayant gradué en 2016 et proportionnellement un taux d'obtention de diplômes plus faible.

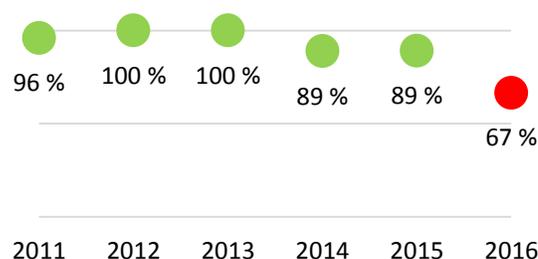
Actuellement, le Collège ne dispose pas d'un plan d'intégration stratégique et la GCC n'est pas en mesure de fournir un critère d'établissement fondé sur des données probantes qui permettrait d'orienter les niveaux d'intégration du Collège chaque année. Jusqu'à maintenant, l'acceptation de demandeurs au Collège a été largement basée sur les ressources disponibles et les lacunes en matière d'établissement, communiquées par la GCC dans chaque région. En l'absence d'une analyse approfondie de l'établissement de la GCC, l'évaluation n'a pas permis de déterminer si le nombre annuel des diplômés du Collège répond aux besoins de dotation de l'organisation de la GCC.

Étant donné l'intense rigueur des volets de ce programme collégial, les taux élevés d'obtention de diplômes indiquent l'efficacité du Collège pour ce qui est d'attirer des navigateurs et de leur offrir

Le niveau de satisfaction est le plus élevé pour les diplômés des SCTM et de moins de 50 % pour les élèves-officiers du PFO



Taux d'obtention de diplômes – PFO



⁶ Ayant réussi à compléter une grande partie des critères d'études du programme et à surmonter les défis qui sont associés à un stage en mer, le Collège se base sur l'admission à la troisième année du PFO en tant que point de référence afin de déterminer qui sont les meilleurs candidats pour une carrière en mer.

une formation réussie leur permettant d'acquérir de précieuses compétences pour la GCC. La satisfaction des étudiants, des diplômés et du personnel actuel de la GCC constitue une autre preuve selon laquelle le Collège forme les agents maritimes au moyen de connaissances et d'aptitudes souhaitées au sein de la GCC.

4.3 Amélioration du rendement – Regard vers l'avenir

Au cours des cinq dernières années, le Collège a poursuivi ses efforts en vue de devenir plus efficient, profitant du dynamisme découlant de la mise en œuvre du plan de transformation de la GCC (2009)⁷. Plus précisément, des progrès relatifs à la mise en œuvre de l'assurance de la qualité, l'utilisation de groupes consultatifs sur la formation dans le cadre de la gouvernance du Collège, et mises à niveau de l'équipement technologique et de simulateurs ont été réalisés. Cependant, des données découlant de l'analyse des principaux obstacles et facteurs de réussite ayant une incidence sur les résultats du Collège ont permis de souligner le potentiel d'améliorations supplémentaires du rendement du Collège. Les constatations de l'évaluation, par secteur, sont présentées plus en détail ci-dessous.

Centre d'expertise

Constatation principale : Le Collège pourrait assumer un rôle de Centre d'expertise en matière de formation maritime de la GCC.

En consultant les données, on remarque la nécessité et la volonté que le Collège agisse à titre de Centre d'expertise (CE) pour ce qui est de la formation au sein de la GCC. Le fait d'être bien positionné et reconnu en tant que centre d'expertise au sein de l'organisation comporte des avantages potentiels pour le Collège, comme une meilleure uniformité de la formation à l'échelle de l'organisation, une optimisation des ressources investies dans la formation, et un processus de perfectionnement professionnel plus simple et mieux coordonné pour les employés de la GCC. Pour assumer ce rôle, le Collège devra :

- Renforcer son modèle de gouvernance actuel;
- Être reconnu en tant que détenteur du programme de formation;
- Envisager un rôle accru dans le cadre de la gestion de carrière et de l'orientation professionnelle;
- Élargir la portée de la formation et des cours offerts;
- Moderniser l'environnement d'apprentissage et la mise en œuvre de différents modes de prestation des services.

Modèle de gouvernance renforcé

La capacité du modèle de gouvernance actuel du Collège afin d'offrir une perspective et une orientation stratégique est limitée. Les membres ainsi que les efforts actuels du Conseil des

⁷ En 2009, le Collège a élaboré un plan de transformation du Collège, à titre de document d'orientation pour le repositionnement stratégique du Collège. Le but de la transformation était d'améliorer l'intégration et la modernisation du Collège, afin de répondre à une demande croissante en termes de formation à la Garde côtière. La nécessité du plan a été appuyée par les besoins des clients en matière de formation, les priorités stratégiques et les nouvelles directives du gouvernement du Canada.

affaires étudiantes du Collège⁸ sont principalement de nature interne. Cela fait en sorte que la participation du Collège à la gouvernance, à la planification des activités et à la prise de décisions au sein la GCC n'est pas suffisamment intégrée. De plus, les lacunes liées à la coordination et à la communication avec les régions de la GCC ont été définies par les personnes interrogées comme étant un obstacle aux activités du Collège telles que le recrutement, la sensibilisation et la phase maritime de la formation, dans le cadre desquelles on s'attend à ce que les régions collaborent activement. En comparaison, d'autres établissements de formation fédéraux (p. ex., Collège militaire royal du Canada) ont un conseil des gouverneurs stratégique de niveau plus élevé constitué de plus de la moitié de ses représentants du milieu universitaire et des secteurs privé et public à l'extérieur de l'organisation. Cette composition du Conseil réduit les biais internes et favorise l'échange de perspectives variées de formation et de pratiques liées à l'éducation, tout en ayant le pouvoir d'implanter des changements au sein de l'établissement. Afin que le Collège puisse renforcer son modèle de gouvernance, le Conseil des affaires étudiantes devrait comprendre des représentants régionaux occupant des postes seniors, dans le but de fournir un lien direct entre le Collège et les régions et avoir le pouvoir d'apporter des modifications à la formation au sein de l'organisation.

Détenteurs du programme

Plusieurs évaluations et vérifications antérieures ainsi que d'autres documents ont permis de constater que la formation dans l'ensemble de la GCC n'est pas uniforme à l'échelle nationale⁹. D'après ces rapports et les données découlant de l'évaluation actuelle, on constate des lacunes liées à l'uniformité, à la coordination et au contrôle de la formation offerte au Collège et dans l'ensemble des régions de la GCC. Ces lacunes comportent un risque associé à la norme relative aux connaissances et à la préparation aux opérations dans l'ensemble de l'organisation. En tant qu'intendant du programme de formation à la GCC, le Collège pourrait élargir sa fonction actuelle d'assurance de la qualité en vue d'améliorer la normalisation et l'uniformité de la formation dans l'ensemble de la GCC. Le Collège fournit actuellement à ses instructeurs un programme de formation¹⁰ élaboré par l'unité d'assurance de la qualité, afin de mettre à niveau leurs compétences pédagogiques. Ce programme pourrait également être élargi et mis à la disposition de tous les instructeurs offrant une formation au sein de l'organisation, assurant ainsi l'uniformité des connaissances de base et de l'enseignement des formateurs.

Afin de faciliter l'uniformité de la prestation de formations, le Collège devrait disposer d'un contrôle reconnu des programmes de formation et des normes selon lesquelles la formation est offerte. On pourrait continuer de mettre à profit les établissements régionaux, afin de favoriser les possibilités de formation, faisant ainsi en sorte que ces mesures de contrôle supplémentaires permettent de s'assurer que le même cours soit offert selon une norme nationale et de façon uniforme dans l'ensemble du pays.

⁸ Le Conseil des affaires étudiantes est le principal organe décisionnel du Collège en matière de formation et d'éducation. La fonction principale du Conseil est la coordination et l'analyse relative aux décisions à l'égard de la formation et de l'éducation.

⁹ Rapport d'évaluation du programme des services d'intervention environnementale de 2015; Printemps 2013 – Rapport du vérificateur général du Canada, chapitre 7 – Activités fédérales de recherche et sauvetage; Vérification interne de la capacité opérationnelle de la flotte de 2012; Rapport 2010 du commissaire à l'environnement et au développement durable; Plan national de formation de la GCC (2016)

¹⁰ Ce programme comprend cinq modules portant sur les aspects élémentaires de l'enseignement (la planification de l'apprentissage, la prestation du cours, l'évaluation et la gestion de la salle de classe).

Gestion de carrière et orientation professionnelle

Un manque en matière de gestion de carrière et d'orientation professionnelle des diplômés de la GCC a été identifié par l'évaluation. Les personnes interrogées et les documents internes indiquent que suite à la remise des diplômes, il y a peu d'orientation professionnelle et de soutien disponibles pour les officiers cherchant à obtenir des niveaux de certification plus élevés et à progresser au sein de la GCC. Le développement professionnel est offert de manière « ponctuelle », et les diplômés doivent se débrouiller pour élaborer leur propre cheminement en matière d'avancement professionnel. Étant donné les investissements importants de la GCC dans la formation de chaque diplômé du Collège¹¹, le manque d'orientation de carrière est un risque associé à la conservation et à la réalisation d'un rendement éventuel sur investissement par l'organisation.

De plus, le manque d'occasions offertes aux officiers de la GCC pour construire leur parcours professionnel à l'interne fait en sorte que de nombreux officiers quittent l'organisation, augmentant ainsi le risque de perdre leurs connaissances à l'égard de l'organisation, et a une incidence sur la planification de la relève. Une fonction de gestion de carrière exhaustive serait donc bénéfique pour les diplômés, leur permettant d'accéder à des possibilités nécessaires à l'avancement professionnel (p. ex., orientation, financement, temps libre, et disponibilité des cours). Le Collège pourrait favorablement assumer ce rôle pour ses anciens étant donné qu'il serait en mesure de déterminer les postes occupés par eux au sein de l'organisation, de fournir des conseils sur la façon dont ils pourraient se perfectionner dans un cheminement de carrière souhaité qui réponde aux besoins opérationnels, et de tirer parti des connaissances à l'échelle nationale de la GCC.

Élargir la portée de la formation

Les personnes interrogées ont suggéré que le Collège assume un rôle accru dans la formation des employés de la GCC. Étant donné que des installations sont en place à l'heure actuelle, le Collège n'est pas utilisé à son plein potentiel en tant qu'établissement d'enseignement. Les données de l'évaluation indiquent que plus de 70 % des diplômés du PFO poursuivent leurs études en vue d'obtenir une formation ou une certification de cycle supérieur supplémentaire; toutefois, les offres en matière de formation destinée au personnel de la flotte, au Collège, sont actuellement limitées.

Au moins 90 % de la formation de cycles supérieur destinée au personnel de la flotte est reçue à l'extérieur du Collège



¹¹ Selon l'évaluation de 2012 du Collège, on a estimé que le coût annuel moyen par élève-officier du PFO était d'environ 47 000 \$, soit environ 188 000 \$ pour la durée du programme; et le coût moyen par étudiant des SCTM pour la formation *ab-initio* était d'environ 26 000 \$.

Une analyse coûts/bénéfice a été réalisée en vue d'évaluer la faisabilité liée à l'investissement relatif à offrir le programme de formation aux fonctions d'urgence en mer (FUM)¹² au Collège. L'analyse indique qu'après trois ans, l'investissement initial pour offrir le cours serait récupéré et des économies de 495 000 \$ par année seraient réalisées par la suite. Bien que seule la formation aux FUM ait été prise en compte, les résultats semblent indiquer que la formation de cycle supérieur pourrait être économique et que d'autres cours devraient également être explorés. En plus de la formation spécialisée des navigateurs, les données recueillies pendant l'évaluation laissent entendre que le Collège pourrait également offrir une formation générale d'initiation à la CCG (p. ex., la culture et la mission) à tous les membres du personnel de la GCC, et pourrait en outre agir à titre de centre de perfectionnement professionnel continu pour ce qui est des conférences, des ateliers et des échanges internationaux au sein de la fonction publique.

Modernisation de l'environnement d'apprentissage et mise en œuvre de différents modes de prestation des services.

Les données indiquent que la technologie de l'information et des communications au Collège doit être mise à niveau, c'est-à-dire à un niveau comparable avec la technologie disponible à d'autres établissements canadiens d'enseignement postsecondaire, de manière à ce que l'expérience éducative soit à la hauteur des attentes à l'égard des études postsecondaires du 21^e siècle.

L'état actuel de la technologie du Collège nécessaire à la facilitation de la prestation des cours, à la gestion de l'apprentissage et à l'apprentissage autonome n'est pas à jour. Un réseau Internet sans fil a récemment été mis en place au Collège, toutefois, la connexion est limitée dans certains secteurs du campus. Le Collège ne dispose pas d'une plateforme d'apprentissage favorisant un espace d'apprentissage partagé et la communication entre les instructeurs et les étudiants. La capacité du Collège à intégrer le matériel de cours et les activités d'apprentissage interactifs est limitée, et pourtant, dans d'autres écoles, ces pratiques d'apprentissage sont jugées courantes. Les générations d'apprenants plus jeunes y sont habituées et s'attendent à avoir accès à un environnement technologique semblable, au Collège.

De plus, la mise en œuvre d'une plateforme d'apprentissage et d'une technologie appropriées permettrait au Collège d'être plus efficient puisqu'il serait ainsi en mesure d'offrir une formation en ligne/à distance à un plus large éventail de personnes dans l'ensemble des régions, incluant le perfectionnement professionnel à l'intention du personnel navigant de la GCC.

¹² La formation aux fonctions d'urgence en mer (FUM) et le renouvellement périodique de la formation sont nécessaires dans le cadre de la Convention internationale sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille (Convention STCW), dans le but de permettre à l'équipage du navire de gens de mer de comprendre les risques associés au milieu marin/à la navigation, et de leur offrir une formation à terre en fonction des compétences requises pour faire face à de tels risques. De plus, la formation aux FUM fournit des instructions sur la façon d'inspecter et d'entretenir de manière appropriée tout l'équipement d'urgence se trouvant à bord d'un navire. La réussite de la formation aux FUM fait partie du programme obligatoire du Collège à l'intention des élèves-officiers, ainsi que de tous les officiers et les membres d'équipage de la GCC. Les officiers actifs doivent suivre une formation d'appoint tous les cinq ans afin de maintenir leurs qualifications. À l'heure actuelle, les élèves-officiers de la GCC sont envoyés à un établissement privé de formation d'urgence à Halifax, en Nouvelle-Écosse, en vue de suivre une formation aux FUM, tandis que les officiers et les membres d'équipage de la GCC reçoivent leur formation aux FUM à des établissements situés à proximité de leur lieu de résidence.

Assurance de la qualité

Constatation principale : Le cadre d'assurance de la qualité a une incidence positive sur le processus d'enseignement au Collège.

Selon les personnes interrogées, le cadre d'assurance de la qualité a des retombées positives sur le processus d'enseignement au Collège. Depuis la création de l'unité d'assurance de la qualité et de l'excellence des études, en 2011, et le lancement du cadre d'assurance de la qualité au cours des années suivantes, la structure et la rigueur de l'enseignement se sont améliorées. Par exemple, une exigence relative à un processus de vérification a été mise en place pour tous les changements apportés au contenu; de nombreux cours ont fait l'objet d'une vérification, et les procédures de gestion de l'information ont été renforcées.

Un facteur clé de la qualité des processus d'apprentissage est la qualification ainsi que les compétences pédagogiques des instructeurs. Afin de veiller à ce que les pratiques exemplaires en matière d'éducation soient utilisées dans le cadre des programmes offerts par le Collège, l'unité d'assurance de la qualité a élaboré un programme d'enseignement divisé en cinq modules, lequel intègre les composantes théoriques et pratiques et porte sur les aspects élémentaires de l'enseignement (la planification, l'évaluation, les approches et les pratiques d'enseignement en salle de classe). Le programme est offert à tous les nouveaux instructeurs du Collège, à titre de formation d'appoint aux instructeurs retournant au Collège, ou en tant que « formation des formateurs » lorsque la formation est donnée à l'extérieur (par exemple, la formation en cours d'emploi pour les SCTM).

Les données provenant des sondages laissent entendre que la plupart des instructeurs au Collège sont compétents et dévoués, et qu'ils sont en mesure de collaborer avec les étudiants. Leur professionnalisme et leur participation sont hautement valorisés par tous les groupes de répondants au sondage.

Constatation principale : La mise en œuvre du cadre d'assurance de la qualité n'a pas atteint son plein potentiel. Il est possible d'accroître l'effet positif en élargissant le cadre d'assurance de la qualité pour tous les aspects des programmes du Collège.

Les données indiquent que malgré les résultats positifs de l'application du cadre d'assurance de la qualité, les normes de qualité en matière de contenu, d'enseignement, d'évaluation et de matériel de cours ne sont pas toujours respectées par tous les instructeurs.

En ce qui a trait à la qualité de l'enseignement, les répondants au sondage ont indiqué que certains instructeurs ne sont pas à jour dans leurs compétences et leurs connaissances, sur le plan des opérations; il n'y a pas suffisamment d'instructeurs possédant une expérience de la GCC et d'instructeurs francophones. Quelques exemples de manque d'uniformité dans la prestation des cours ont également été fournis.

Parmi les répondants au sondage quant à la qualité d'enseignement, le niveau de satisfaction est le plus bas selon les élèves-officiers en navigation et les diplômés.

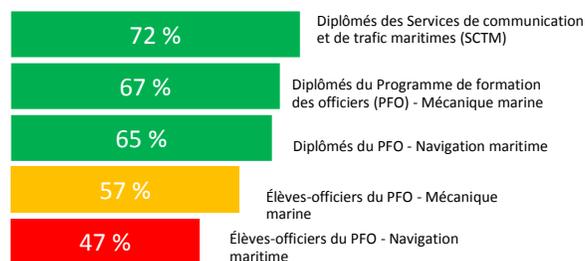


En ce qui concerne la qualité de l'évaluation, les répondants au sondage ont relevé certaines faiblesses, notamment : un manque d'uniformité des méthodes d'évaluation entre les programmes en français et les programmes en anglais; le manque d'uniformité et de pertinence en matière d'évaluations et de rétroaction lors des étapes en mer; et le manque d'uniformité et de collaboration entre les instructeurs pour ce qui est de la rétroaction transmise et des notes accordées.

Les répondants au sondage ont indiqué que la qualité du matériel de cours constitue un problème, en particulier à l'égard du programme des SCTM. Il semble que dans 70 % des formulaires d'évaluation de l'enseignement, la plainte qui revient le plus souvent concerne le matériel de cours qui est incohérent, vague, inexact et non uniforme. D'autres préoccupations soulevées par les répondants au sondage s'appliquent autant au programme des SCTM qu'au PFO, comme la qualité inférieure du matériel de cours en français par rapport à la qualité du matériel pour le même cours, en anglais.

Afin de régler les questions relatives au manque d'uniformité et de normalisation, la portée de la fonction d'assurance de la qualité pourrait être élargie davantage dans le but d'inclure tous les cours et les programmes de formation au Collège.

Le niveau de satisfaction à l'égard de la qualité de l'évaluation est plus bas pour les élèves-officiers du PFO par rapport aux diplômés du PFO et des SCTM.



Constatation principale : L'absence d'un mécanisme efficace permettant d'obtenir une rétroaction sur le rendement en matière de formation et d'y répondre constitue un obstacle relativement à l'amélioration de l'efficacité des programmes de formation du Collège.

En juin 2012, dans l'évaluation précédente du Collège, on a signalé la nécessité d'élaborer un mécanisme de post-formation et on a également formulé une recommandation selon laquelle des outils, des processus d'évaluation ainsi qu'un plan de mise en œuvre soient élaborés par la GCC pour tous les programmes de formation du Collège. Certains progrès relatifs à l'exécution du plan d'action de gestion ont été réalisés. Un processus d'évaluation post-formation a été élaboré et présenté en janvier 2015, et l'unité d'assurance de la qualité du Collège a été considérée comme le principal intervenant pour ce qui est de la réalisation du processus. Le processus d'évaluation post-formation devait être mis à l'essai avec le programme de formation en entretien et en équipement naval, en avril 2015, puis appliqué à toutes les formations opérationnelles. Bien que l'on ait procédé à la fermeture du plan d'action de la gestion en 2015, on a omis de mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de la rétroaction sur le rendement, suite à la formation. Selon les personnes interrogées, une telle rétroaction n'est ni recueillie ni disponible, et elles ne sont pas au courant de l'existence d'outils et de processus d'évaluation post-formation.

De plus, il semble que certains soient d'avis que le Collège ne tient pas compte des préoccupations des étudiants au sujet de la qualité de l'enseignement (à l'égard de certains instructeurs, du contenu ou de l'évaluation). Les évaluations post-formation donneraient

l'occasion au Collège de déterminer les lacunes potentielles ou de cerner des exemples d'enseignement inadéquat, puis d'en tenir compte.

Recrutement

Constatation principale : Le recrutement des élèves-officiers est un secteur de risque qui nécessite des améliorations.

Le recrutement des élèves-officiers n'est pas un nouvel enjeu ni un nouveau secteur de risque pour le Collège; cependant, en se basant sur les données les plus récentes, on constate qu'il demeure un enjeu persistant. Selon les données administratives, le nombre de candidats au PFO ainsi que le nombre d'élèves-officiers admis au PFO a diminué entre 2011 et 2015.

Le nombre de candidats au PFO a diminué de 47 % entre 2011 et 2015



Le nombre d'élèves-officiers admis au PFO était le plus bas en 2012



La capacité limitée du Collège à gérer la lourde charge de travail liée au recrutement et à la sélection des candidats au PFO est un problème qui a été soulevé dans l'évaluation de 2012. On a de nouveau insisté sur l'importance du problème en 2015-2016, lorsque le profil de risque de l'organisation a identifié que les risques associés au recrutement et au maintien constituaient un risque clé en ce qui concerne l'exécution du programme, et a indiqué que le fait d'atténuer le risque ainsi que la gravité du risque nécessite la mise en œuvre de plans d'action, dont une partie d'entre eux est propre à la planification de la relève et au perfectionnement professionnel¹³. Les personnes interrogées ont confirmé que des restrictions en matière de financement et des initiatives liées à une réorganisation importante, auxquelles a été confrontée la GCC, en 2012, ont eu des répercussions sur les activités de recrutement du Collège¹⁴.

Les profils démographiques des candidats et des élèves-officiers admis laissent entendre que la promotion et la portée relatives au recrutement de personnes parmi les groupes d'équité en matière d'emploi et les francophones pourraient ne pas être suffisantes.

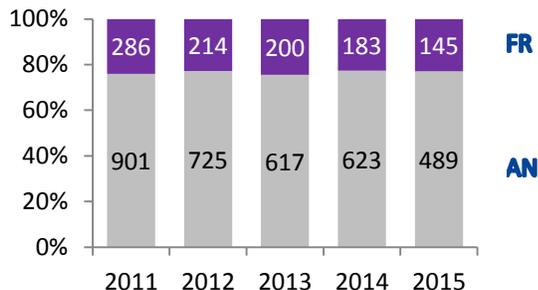
¹³ Plan national de formation de la GCC (2016).

¹⁴ En 2012, un projet complexe de consolidation et de modernisation entrepris dans le cadre du programme des SCTM, diminuant ainsi le nombre de centres des SCTM de 22 à 12, a eu une incidence sur l'embauche et la formation des officiers des SCTM. Plus précisément, aucun officier *ab-initio* des SCTM n'a été recruté en 2012-2013.

Environ 13 % de tous les candidats au PFO entre 2011 et 2015 étaient des femmes



Environ 24 % de tous les candidats au PFO entre 2011 et 2015 étaient francophones



Les candidats autochtones au PFO représentaient environ 2 à 5 % de tous les candidats, entre 2011 et 2015. Cependant, les données ne sont pas suffisamment fiables pour être analysées et comparées aux objectifs d'équité en matière d'emploi du ministère.

Manque de ressources affectées au recrutement

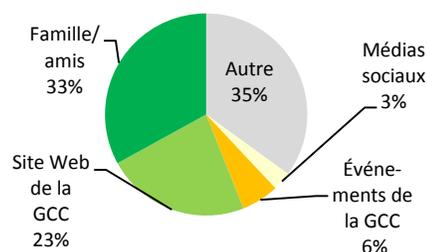
Le Collège compte sur un poste d'équivalent temps plein (ETP) nommé pour une période indéterminée, à qui on accorde peu de soutien temporaire ainsi qu'un budget de fonctionnement et d'entretien limité (70 000 \$), pour effectuer une campagne nationale de recrutement et réaliser des activités connexes. Ces ressources ne représentent qu'une petite fraction de ce que dépensent les autres organismes fédéraux ayant des besoins et des objectifs de recrutement similaires. Une analyse comparative de plusieurs institutions a permis de constater que d'autres organisations disposent de centres de recrutement intense à temps plein, partout au pays. En fait, en ce qui concerne l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), environ cinq millions de dollars sont consacrés annuellement au recrutement, et une division nationale de recrutement désignée est responsable de la mise en œuvre d'une initiative nationale de recrutement, de la modernisation des méthodes et des pratiques exemplaires.

Les régions de la GCC ne participent pas activement aux activités de sensibilisation, de promotion et de recrutement pour le Collège. Malgré les avantages de recruter à l'échelle régionale et dans les endroits où se présente une orientation maritime traditionnelle, le Collège ne dispose pas de ressources régionales permanentes affectées au recrutement, et occasionnellement peut avoir recours aux régions pour obtenir de l'aide, de façon ponctuelle.

Absence de visibilité et d'exposition du Collège

Le Collège et la GCC ne sont pas aussi connus et présents auprès du public que d'autres organismes ayant le même intérêt public (p. ex., l'ASFC, la Gendarmerie royale du Canada et le Collège militaire royal du Canada). Les données de l'évaluation indiquent que le Collège participe à un éventail limité d'activités de sensibilisation et de promotion, et ne dispose pas d'outils efficaces permettant d'atteindre la population ciblée, pour qui les moyens privilégiés d'information et de communication sont l'Internet et

Quelques candidats potentiels ont découvert le Collège grâce aux événements de recrutement de la GCC ou dans les médias sociaux.



les médias sociaux. En comparaison, les institutions, avec lesquelles le Collège est en concurrence dans le but d'attirer des candidats potentiels, effectuent régulièrement des campagnes de publicité par l'intermédiaire de comptes YouTube et de médias sociaux, et fournissent des occasions attrayantes d'initier les jeunes à leurs programmes (p. ex., des visites, des séances d'orientation, des activités de type « étudiant d'un jour », etc.). Par ailleurs, les moteurs de recherche ne présentent pas le Collège lorsqu'une recherche contenant l'expression « formation navale » est lancée. De plus, le Collège ne dispose pas d'un site Web distinct; son information est accessible uniquement par l'intermédiaire du site Web de la GCC.

Les renseignements au sujet du Collège obtenus par les candidats potentiels proviennent surtout de leur famille et de leurs amis. Les personnes interrogées ont en outre fait remarquer que le Collège a besoin d'une stratégie de commercialisation/d'image de marque, laquelle permettrait de promouvoir le mandat, les valeurs et les contributions relatifs à la carrière ainsi que le partage d'histoires de réussite. Il est possible d'améliorer les résultats en matière de recrutement en faisant la promotion de carrières au sein de la GCC à l'intention des plus jeunes dans les écoles (les élèves en fin de secondaire sont susceptibles d'avoir besoin de temps pour obtenir les attestations d'études requises, et les étudiants en début de secondaire ont alors l'occasion de rencontrer de véritables héros et modèles, et de s'en inspirer.

Limites en raison du processus de candidature actuel

Le processus de candidature actuel fait en sorte que le Collège se trouve dans une position défavorisée, par rapport à d'autres établissements universitaires et d'enseignement postsecondaire. Les candidats compétents ne sont plus intéressés en raison de l'incapacité à synchroniser le calendrier d'admission du Collège avec les échéances d'acceptations des autres établissements d'enseignement postsecondaire (p. ex., aucune possibilité d'admission anticipée, une confirmation de l'admission tardive). En outre, le processus manque de souplesse quant à la prise en compte des particularités des systèmes d'éducation provinciaux¹⁵. Environ 67 % des répondants au sondage se sont dits satisfaits des processus et des outils de candidature; néanmoins, ils ont soulevé des problèmes et des défis, comme la non-convivialité des outils de candidature, des inexactitudes en ce qui a trait aux documents de recrutement, des retards de communication et le manque de soutien à la clientèle de la part du Collège.

Surmonter certains défis en matière de recrutement

En avril 2016, le Collège a mis en place un plan de recrutement qui devrait permettre de régler certains des problèmes soulevés. Les initiatives à court terme comprennent la sensibilisation ciblée des collectivités francophones, la mobilisation de groupes autochtones, et l'organisation d'événements plus adaptés au profil de personnes âgées de 17 à 24 ans. Les possibilités futures reposent sur l'utilisation de médias sociaux et de plateformes Web; la création d'un site Web interactif, stimulant et instructif pour le Collège; l'intégration d'approches et de produits novateurs dans le cadre du recrutement et de la promotion (p. ex., des gazouillis quotidiens et des vidéos en direct sur les événements du Collège ainsi que des exemples de réussite; les

¹⁵ Par exemple, au Québec, l'école secondaire se termine à la fin de la 11^e année. Toutefois, il n'existe aucune option de transition pour les diplômés leur permettant de poser leur candidature directement au Collège; ils doivent effectuer une année supplémentaire au cégep, après laquelle certains d'entre eux choisissent d'autres cheminements de carrière.

questionnaires interactifs; un Periscope de classe virtuelle; la création de liens entre les apprenants du Collège et des élèves d'écoles secondaires).

L'équipe dédiée au recrutement ainsi que la collaboration de certains instructeurs et employés régionaux en ce qui concerne les efforts de recrutement sont des facteurs à l'appui d'une réalisation réussie du plan de recrutement. Le Collège acquerra également des ressources de recrutement supplémentaires : un nouvel agent de recrutement pour le marché francophone, un ou deux employés occasionnels pour contribuer aux visites de recrutement dans les écoles secondaires, un soutien à l'échelle régionale pour les événements de recrutement et de sensibilisation dans les régions de la GCC, et la mise à profit des ressources de l'Université de Cap Breton en ce qui concerne les activités de sensibilisation par l'intermédiaire des médias sociaux. Des défis ont toutefois été soulevés à l'égard du plan. Plus précisément, au moment de l'évaluation, le Collège n'avait pas le pouvoir d'atteindre le marché cible dans les médias sociaux. On s'attend à ce que l'élaboration et l'approbation du plan lié aux médias sociaux et du plan lié aux médias/de publicité¹⁶ permette de régler ce problème.

Prestation du programme et contenu du cours

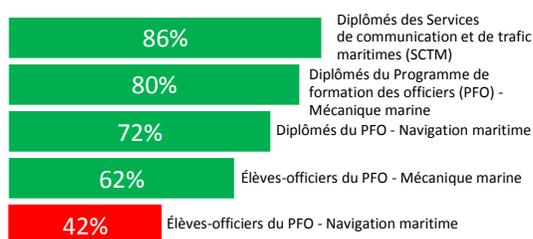
Constatation principale : En général, la prestation des programmes et le contenu des cours sont appropriés et efficaces en termes de préparation des diplômés à l'exercice de leurs fonctions suite à la remise de leur diplôme. Il existe cependant certaines lacunes et des éléments à améliorer qui doivent être abordés.

Plus de 70 % des diplômés du PFO et du programme des SCTM se sont dits prêts à exercer leurs fonctions suite à la remise de leur diplôme. Toutefois, les résultats varient selon les différentes catégories de répondants au sondage. Les lacunes soulevées par les élèves-officiers du PFO sont liées aux activités quotidiennes (p. ex., les procédures relatives aux fonctions de matelot, les pratiques navales et les fonctions de quart), aux inspections de sécurité de l'équipement et à la gestion des ressources à la passerelle.

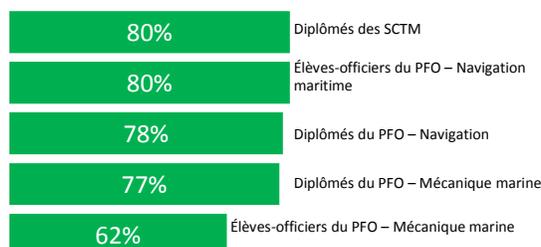
Expérience pratique et étape en mer

La pratique et l'expérience en mer sont très appréciées par les répondants au sondage ainsi que les personnes interrogées. L'évaluation a néanmoins révélé qu'il existe une lacune en matière de clarté et d'orientation fournie par le Collège, une lacune qui est liée à certains aspects de la pratique en mer. Tout d'abord, l'expérience à l'égard de l'apprentissage et les critères d'évaluation des élèves-officiers varient

Alors que 86 % des diplômés des SCTM se sont dits prêts à effectuer leur travail, seulement 50 % des élèves-officiers du PFO estiment qu'ils sont prêts pour leur première étape en mer



En général, les diplômés et les élèves-officiers se disent très satisfaits des activités et de l'expérience pratiques, y compris en mer (77 %, n = 195)



¹⁶ L'achèvement de ces plans est prévu pour 2016-2017. En date d'avril 2017, on ne dispose d'aucune information laissant entendre que ces plans ont été réalisés.

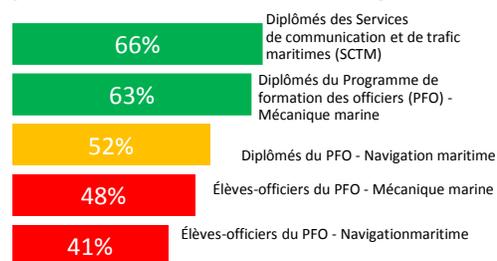
considérablement. La qualité de la formation varie grandement en fonction de la région, du navire et des membres de l'équipage du navire, auxquels les élèves-officiers ont été affectés. Certains élèves-officiers ont été exposés à un éventail de programmes de la GCC, tandis que d'autres ont vécu une expérience très limitée. Deuxièmement, environ 17 % des élèves-officiers ont signalé des lacunes et un manque de communication claire entre le Collège et les régions, et entre les élèves-officiers et l'administration en ce qui concerne les attentes et les procédures administratives liées à l'étape en mer. Certains ont précisément mentionné que les manuels relatifs à l'étape en mer ont été publiés peu de temps avant le début de la pratique; ils ont donc eu peu d'occasions de poser leurs questions aux agents de formation et d'obtenir des instructions claires et un soutien. Finalement, les officiers de navire n'ont pas reçu d'information et de directives au sujet des responsabilités et des attentes de l'équipage du navire relativement à la formation et à l'évaluation des élèves-officiers. Souvent, ils avaient des opinions divergentes à l'égard de l'utilité, de la clarté et de la pertinence des manuels de formation en mer, et ce, peu importe le fait que la réalisation de ces documents fasse partie du processus de certification régi par Transports Canada.

De plus, 54 % des répondants se disent satisfaits des programmes, en termes d'évolution et de structure du cours, ainsi que d'innovation en matière de méthodes d'enseignement. Certains ont affirmé que le séquençage des cours offerts au Collège ne favorise pas nécessairement l'acquisition de toutes les compétences et les connaissances nécessaires préalablement à l'étape en mer, ce qui pourrait expliquer le faible niveau de satisfaction des élèves-officiers et des diplômés du PFO en navigation.

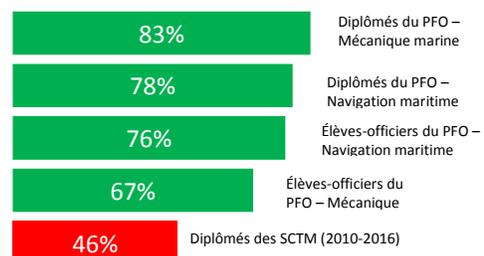
Environ 19 % des répondants au sondage étaient d'avis que le contenu enseigné au Collège n'est pas exhaustif, à jour ou harmonisé, par rapport à ce qui est attendu à bord des navires. Leurs points de vue ont d'ailleurs été corroborés par certaines personnes interrogées ayant confirmé qu'il y a peu de rétroaction obtenue de la part du personnel opérationnel de la GCC (et de la flotte) quant à la pertinence du contenu et de façon générale; les mises à jour du contenu de cours sont effectuées par les instructeurs du Collège de manière isolée, donc il est possible que le contenu ne soit pas aussi précis et élaboré aussi rapidement qu'il est souhaité. Les cours de FEEN ont été mentionnés à titre d'exceptions et d'exemples de pratique exemplaire – ces cours ont été élaborés en collaboration par les instructeurs et le personnel des Services de gestion intégrée des affaires.

L'équipement de formation est un important facteur de réussite pour ce qui est des programmes du Collège. Les répondants au sondage ainsi que les personnes interrogées ont convenu que la plupart des simulateurs et des ateliers de formation sont à la fine pointe et

Le niveau de satisfaction à l'égard du programme sur le plan de l'évolution et de la structure du cours, ainsi que de l'innovation en matière de méthodes d'enseignement, est inférieur à 50 % pour les diplômés et les élèves-officiers en navigation.



Dans l'ensemble, 69 % des diplômés et des élèves-officiers sont très satisfaits de la technologie et de l'équipement de formation.



qu'ils permettent d'offrir une formation de qualité supérieure aux deux groupes du PFO ainsi que des cours à l'intention des *ab-initio* des SCTM¹⁷.

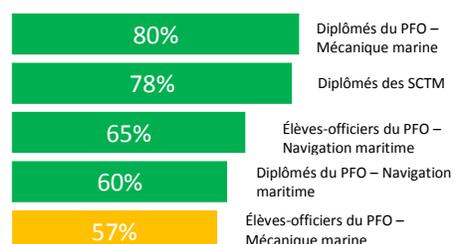
Bien que les diplômés et les élèves-officiers soient généralement satisfaits du perfectionnement des connaissances techniques et de l'expertise nécessaires pour faire leur travail, ils sont d'avis qu'il y a un désir et le potentiel pour augmenter encore plus le côté pratique des formations et pour optimiser l'utilisation de l'équipement et des simulateurs de formation.

D'autres commentaires proposent d'examiner le ratio entre le contenu théorique et le contenu pratique, de coordonner les calendriers de cours pour optimiser le temps passé dans les simulateurs, et d'offrir aux élèves-officiers un meilleur accès à l'équipement pour l'apprentissage autonome. Dans l'évaluation de la formation, certains officiers des SCTM soutenaient qu'alterner entre les aspects théoriques et pratiques des sujets améliorerait l'application pratique de la théorie.

Renforcer l'accent sur la GCC

Comme il a été mentionné précédemment, le Collège est la seule institution du Canada qui offre de la formation maritime propre aux besoins et aux opérations de la GCC. Les personnes interrogées indiquent que l'expertise propre à la GCC est l'un des avantages d'embaucher un diplômé du Collège et ajoutent que c'est le volet dans lequel le Collège ajoute le plus de valeur. D'un autre côté, les personnes interrogées et les répondants au sondage s'entendent pour dire qu'il y a un besoin et des avantages concernant le renforcement de l'accent sur la GCC dans les formations. Voici les zones potentielles où mettre plus d'emphasis sur la GCC : ajouter des connaissances de base de toutes les opérations de la GCC; intégrer des outils et des systèmes propres à la GCC dans les cours et les exercices pratiques; et augmenter l'exposition des élèves-officiers à l'histoire, à la mission et aux valeurs de la GCC pour créer un sentiment de fierté et d'appartenance. Une manière de contribuer à cet objectif serait que les instructeurs et les conférenciers invités avec de l'expérience de la GCC partagent leur histoire de réussite où les officiers de la GCC sont les vrais héros du succès. Les personnes interrogées et les répondants au sondage ont exprimé un fort désir d'acquérir un navire de formation pour que la formation maritime pratique puisse être donnée dans un environnement à risque faible. La disponibilité d'un navire pourrait contribuer à l'amélioration globale de l'aspect propre à la GCC grâce à des exercices de simulation intégrés avec tous les groupes du Collège (navigation, marine mécanique, SCTM, R et S, intervention environnementale), ce qui s'accorde au désir exprimé par les répondants des SCTM d'ajouter à l'expérience de formation des SCTM des composantes de sensibilisation à la navigation.

Dans l'ensemble, 67 % des répondants au sondage sont satisfaits du perfectionnement de l'expertise et des connaissances techniques nécessaires pour effectuer le travail.



¹⁷ La portion de 46 % pour les SCTM reflète la moyenne des données de 2010 à 2016, et ne reflète pas la situation actuelle. Le simulateur de sécurité maritime des SCTM a été remplacé en 2016 et, seulement pour cette année, le niveau de satisfaction est de 100 %.

La composante de leadership des programmes du Collège.

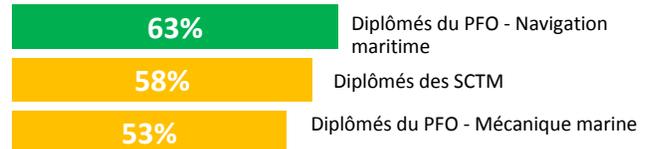
Le Collège, qui est un établissement de formation national, bilingue et décernant des diplômes, s'attend à éduquer les professionnels maritimes nécessaires à la prestation de tous les programmes à l'appui de la mission et du mandat de la GCC, y compris les agents qui sont en mesure de progresser sur le plan du leadership et de la haute direction. D'après environ 48 % des personnes interrogées, les élèves-officiers n'ont pas assez d'occasions d'acquérir des compétences de leadership et de communication efficace.

Les répondants au sondage ont corroboré cette opinion et ont cerné des lacunes précises, par exemple le leadership dans le maintien d'un quart, la gestion des ressources à la passerelle, la compétence de gestion des personnes et la compétence de gestion générale, et les aspects administratifs de la GCC. Ils ont exprimé le désir que ces composantes soient incorporées à leur programme d'études.

Le niveau de satisfaction des diplômés concernant la contribution du Collège à développer les compétences de leadership est inférieur à 60 %.



Le niveau de satisfaction des diplômés concernant la contribution du Collège à développer les compétences de communication efficace est inférieur à 65 %.



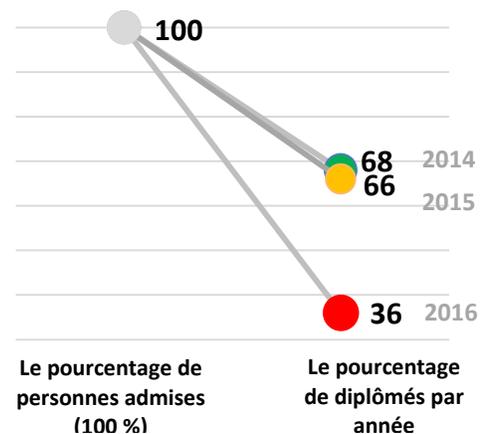
De plus, les personnes interrogées ont indiqué que les compétences en leadership devraient être acquises non seulement en cours, mais aussi grâce à l'apprentissage pratique et constitué de scénarios, au mentorat de gestionnaires d'expérience de la GCC, ainsi que par l'observation et la participation aux réunions, comités et autres concernant la gestion.

Conception et structure du programme

Constatation principale : Le manque de souplesse dans l'exécution des programmes offerts empêche le Collège d'atteindre son plein potentiel. Plus particulièrement, le programme des SCTM pourrait être examiné afin de répondre à la demande croissante de la GCC d'officiers formés des SCTM.

Les données recueillies au cours de l'évaluation démontrent que la conception et la structure actuelles des programmes du Collège ne soutiennent pas au maximum le recrutement et le maintien des étudiants ainsi que l'utilisation la plus efficace des ressources du Collège. Le Collège pourrait optimiser les occasions de formation en ajoutant différentes options de prestation des services pour les cours, comme des cours en ligne ou à distance, ou plus de cours offerts par les régions et les partenaires qui seraient supervisés par le Collège. Les données indiquent que des formations sous forme de module pourraient aider

Le Collège perd un tiers des élèves-officiers admis au Programme de formation des officiers.



à gérer la pénurie d'instructeurs et les conflits d'installations et de simulateurs, ainsi qu'aider à offrir des occasions de perfectionnement professionnel aux employés lors des périodes à terre (p. ex. les jours de relâche).

Les diplômés du PFO suggèrent que la structure linéaire du programme n'est pas assez flexible pour offrir différentes options d'entrée et de sortie aux candidats. Par exemple, les justificatifs d'entrée des autres institutions ne sont pas reconnus pour l'admission au PFO, alors des candidats qui possèdent déjà des qualifications et de l'expérience pertinente ne sont pas éligibles pour obtenir des crédits qui comblent les exigences du PFO. L'évaluation n'a pas évalué jusqu'à quel point les exigences de Transports Canada en matière de certification restreignent les options d'équivalence de crédits pour l'expérience et la formation reçue en dehors du Collège. D'un autre côté, les étudiants du PFO qui quittent le programme avant d'obtenir leur diplôme n'ont pas l'option de poursuivre leur apprentissage en dehors du cadre d'officier en partant de la formation qu'ils ont déjà achevée. Cela représente une perte importante du rendement sur l'investissement par l'organisation qui pourrait être atténuée en ayant différentes options d'avancement académique, par exemple des certificats avec l'option de terminer ou non un baccalauréat en science marine, ou des composantes de formation propre à la GCC pour les personnes qui ont été formées et certifiées ailleurs.

L'évaluation démontre que certains ajustements du calendrier de l'étape en mer du PFO pourraient améliorer l'expérience d'apprentissage offerte. Les réponses au sondage démontrent que les étapes en mer actuelles sont longues et que les diviser en multiples segments plus courts pourrait permettre des affectations à divers type de navires et différentes régions tout en atténuant le stress et les difficultés liés aux longues périodes en mer. Les diplômés ont exprimé le désir de travailler au moins une période de 28 jours, comme les membres d'équipage, en alternant 12 heures de travail et 12 heures de repos plutôt que de travailler selon l'horaire standard du Collège (40 heures par semaine). Cela permettrait aux étudiants de faire l'expérience de la charge de travail et de l'horaire qu'ils suivront après l'obtention de leur diplôme. Les diplômés ont aussi suggéré que la dernière phase en mer (ou une partie de celle-ci) ait lieu immédiatement avant l'obtention du diplôme afin de s'assurer que les connaissances pratiques acquises sont encore fraîches dès qu'ils commencent à travailler.

Les données qualitatives indiquent que la structure du programme des SCTM pourrait devoir faire l'objet d'un examen. La composante *ab-initio* du programme pourrait être compressée dans une période plus courte et certaines parties de la composante pourraient alterner avec les périodes de formation *en cours d'emploi*. Les données suggèrent que les diplômés tireraient avantage de formations adaptées aux centres où ils seront employés; par exemple, les étudiants affectés à des centres bilingues pourraient recevoir des instructions bilingues et apprendre la géographie de la région. Une évaluation récente du programme des SCTM souligne le besoin croissant de la GCC pour des officiers formés des SCTM et la nécessité d'une stratégie de dotation afin de régler les problèmes de personnel¹⁸. La capacité à produire un plus grand nombre de diplômés formés des SCTM serait une importante mesure d'atténuation pour les pénuries de personnel. Par conséquent, le Collège pourrait avoir besoin de réévaluer la conception actuelle du programme des SCTM et d'examiner les autres modèles qui pourraient être mis en œuvre afin d'accélérer les

¹⁸ *Évaluation du programme des Services de communications et de trafic maritimes de la Garde côtière canadienne* Février 2017.

résultats de formation pour répondre aux exigences opérationnelles actuelles et croissantes des officiers des SCTM dans la GCC.

4.4 Autres constatations

Constatation principale : Il est nécessaire de mettre un accent accru sur les étudiants et l'expérience des étudiants au Collège. Les domaines de la santé et du mieux-être, et la communication avec l'administration ont été identifiés comme principales sources d'insatisfaction tant par les anciens élèves-officiers du PFO que par les élèves-officiers actuels.

Environ 66 % de tous les répondants au sondage indiquent qu'ils choisiraient de nouveau le Collège¹⁹. Toutefois, il y a une variabilité considérable entre les répondants des SCTM et ceux du PFO. Au total, 27 % de tous les répondants au sondage ne choisiraient pas de nouveau le Collège. Si on exclut les répondants des SCTM, 33 % des répondants ne choisiraient pas de nouveau le Collège. Les données qualitatives qui soutiennent ces réponses démontrent que l'insatisfaction concernait le plus souvent les problèmes de communication avec l'administration et les problèmes liés à la santé et au bien-être.

Santé et bien-être

Les problèmes de santé mentale sont ressortis de manière récurrente dans les données qualitatives, et principalement de la part des diplômés du PFO et des élèves-officiers actuels. Les problèmes de santé mentale les plus signalés comprennent : l'épuisement professionnel dû à la charge de travail importante, le stress aigu qui devient un stress chronique, l'anxiété, la dépression, et l'impression d'être négligé ou traité injustement. En ce qui concerne le niveau de satisfaction concernant les ressources de soutien et d'aide en place au Collège, 65 % de tous les répondants se disent satisfaits. Cependant, les données qualitatives laissent entendre qu'il pourrait y avoir des lacunes dans la connaissance des ressources disponibles et l'accès à ces ressources. Les données indiquent aussi que les élèves-officiers n'ont pas assez d'occasions de se détendre et de refaire le plein d'énergie au cours d'un programme très intense.

Communication avec l'administration

Les élèves-officiers et les diplômés soulèvent fréquemment la question de l'uniformité, de la communication et de la transparence de l'administration du Collège. Les résultats du sondage démontrent que le niveau de satisfaction envers l'administration est faible tant chez les élèves-officiers que chez les diplômés du PFO (deux tiers des répondants au sondage ont exprimé leur insatisfaction). Les commentaires étaient le plus souvent liés au manque d'uniformité dans la discipline et l'application des politiques; à la différence perçue entre la manière dont l'administration traite les étudiants des SCTM et la manière dont elle traite les élèves-officiers du PFO; et aux changements fréquents se rapportant aux postes clés qui traitent directement avec les élèves-officiers. De mauvaises communications ont été signalées, plus particulièrement par rapport au manque de clarté ou d'explication concernant la prise de décision; à un manque perçu de transparence et d'ouverture; et au fait que les élèves-officiers n'ont pas de moyen efficace de faire part de leurs préoccupations et de leurs suggestions d'améliorations. Cette constatation démontre le besoin d'améliorer et d'accroître les efforts de communication actuels entre l'administration et le corps d'élèves-officiers.

¹⁹ Cela comprend les réponses « choisirait probablement » ou « choisirait assurément » le Collège de nouveau.

5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusions

Pertinence

Le Collège répond à un besoin continu et important. L'institution est l'unique fournisseur de formation maritime propre à la GCC au Canada. Le rôle du Collège, qui est de soutenir les opérations de la GCC, est important et le restera compte tenu de la demande croissante de personnel maritime formé et des attentes pour que la formation soit uniforme à travers le Canada et conforme aux conventions, aux lois et aux normes nationales et internationales. En 2012, l'évaluation antérieure du Collège a démontré que le Collège a une grande importance, et rien dans la présente évaluation ne suggère le contraire.

Rendement global

Les diplômés du Collège sont compétents, instruits et bien préparés pour travailler à la GCC. Leur formation est appréciée dans le domaine maritime à cause de sa base académique solide, du potentiel de perfectionnement des compétences de leadership, et de la connaissance de base normalisée acquise dans les programmes de la GCC, laquelle est perçue comme un avantage important dans l'organisation. Le taux élevé de diplômés et la satisfaction des étudiants, des diplômés et du personnel actuel de la GCC confirment que le Collège forme des officiers maritimes qui répondent aux besoins de la GCC.

Amélioration du rendement – Regard vers l'avenir

Les données de l'évaluation démontrent qu'en traitant certaines lacunes et certains problèmes, il est possible d'améliorer davantage le rendement du Collège dans plusieurs domaines.

Centre d'expertise

Le Collège pourrait assumer un rôle de Centre d'expertise en matière de formation maritime de la GCC. Les résultats de l'évaluation démontrent que la capacité du modèle de gouvernance actuel du Collège à offrir une perspective et une orientation stratégique est limitée. Le manque de perspective externe ainsi que la coordination et la communication insuffisantes entre le Collège et les régions de la GCC sont des facteurs qui empêchent le Collège de remplir son rôle. Pour que le Collège puisse renforcer son modèle de gouvernance, le Conseil des affaires étudiantes devrait comprendre des représentants seniors régionaux dans le but de fournir un lien direct entre le Collège et les régions, et le pouvoir d'apporter des modifications à la formation au sein de l'organisation. Le Collège devrait être reconnu comme le détenteur de la formation de la GCC, lequel a la responsabilité de l'intendance et du contrôle nécessaires pour s'assurer que le même cours est tenu à une norme nationale et est uniforme, peu importe la région, la cohorte et les instructeurs. De plus, le Collège est bien placé pour combler les lacunes actuelles en gestion et en orientation de carrière pour les officiers de la GCC en assumant un plus grand rôle dans la prestation de soutien et de direction concernant l'homologation et l'avancement professionnel des diplômés. En outre, il y a un besoin et il est possible d'élargir la portée de la formation offerte au Collège pour permettre au personnel de la flotte et aux officiers de la GCC d'obtenir leur formation supérieure au sein de l'organisation. Ces changements devraient comprendre du soutien pour mettre à jour l'enseignement des technologies de l'information et de la communication actuelles, lequel accuse du retard par rapport aux autres institutions

d'enseignement. Pour être un centre d'expertise crédible, le Collège doit offrir une plateforme d'apprentissage interactive et compétitive avec la technologie et l'infrastructure pour soutenir différents genres de prestation des services.

Assurance de la qualité

Le cadre actuel de l'assurance de la qualité du Collège a été bénéfique à la structure et à la rigueur du cadre d'enseignement où le programme est présentement en place. Une mise en œuvre plus générale de l'assurance de la qualité aiderait à traiter les lacunes dans la qualité, l'uniformité et l'actualité de l'enseignement, dans le matériel de cours et dans les méthodes d'évaluation déterminées par l'évaluation. Le Collège n'a pas encore mis en œuvre l'outil d'évaluation post-formation qui offrirait un mécanisme pour recueillir des données de rendement concernant ces aspects des programmes d'études. La mise en œuvre de cet outil de rétroaction prouverait également aux diplômés et aux élèves-officiers que le Collège reconnaît et apprécie leurs commentaires aux fins d'amélioration continue. Bien que des travaux préliminaires aient été accomplis pour élaborer l'outil, le Collège doit le mettre entièrement en œuvre, tout comme ses systèmes de gestion des données de soutien pour élargir la fonction actuelle d'assurance de la qualité.

Recrutement

Le recrutement des élèves-officiers est une zone de risque où il y a un besoin d'amélioration. L'évaluation a permis de confirmer les lacunes et les problèmes liés à cette zone, lesquels sont connus depuis de nombreuses années. Plus particulièrement, il n'y a pas assez de ressources affectées aux activités de promotion et de recrutement. Les niveaux de ressources pour le recrutement au Collège sont fractionnaires comparés à ceux des autres organisations fédérales avec des activités de recrutement. Parmi les autres limites identifiées, il y a le manque de visibilité et d'exposition du Collège et de la GCC auprès des groupes cibles possibles, ainsi que les contraintes de temps et d'utilisation du processus d'application actuel qui désavantage le recrutement du Collège comparé aux autres institutions postsecondaires. Le plan de recrutement 2016 établi par le Collège prend en compte certains problèmes cernés par l'évaluation (p. ex. ajouter des ressources permanentes pour le recrutement et prendre certaines initiatives à court terme visant les francophones, les groupes autochtones et les jeunes de 17 à 24 ans). Toutefois, à la fin de l'exercice 2016-2017, il n'est pas entièrement financé. Il y a encore des difficultés à régler pour que le Collège puisse atteindre tous les résultats et toutes les futures occasions prévus au plan.

Prestation du programme et contenu du cours

La prestation et le contenu des programmes actuels du Collège préparent de manière efficace les étudiants au travail à la GCC après leurs études. Les diplômés et les étudiants sont généralement très satisfaits des composantes pratiques et des étapes en mer des programmes, et ils souhaitent avoir plus d'occasions d'acquérir de l'expérience pratique et de simulation. L'ajout d'un navire de formation pourrait offrir plus d'occasions de formation pratiques et une expérience en mer plus uniforme. Un moyen de renforcer les aptitudes des diplômés serait d'offrir plus d'occasions de perfectionnement du leadership et de mettre plus d'accent sur la GCC (p. ex. outils, systèmes, culture et savoir organisationnels de base) lors de la formation. Les données montrent que le séquençage de certains contenus n'assure pas la préparation optimale des étudiants et que la variabilité des expériences pratiques diminue leur niveau de satisfaction. L'évaluation a révélé

que le Collège doit offrir une orientation plus claire aux membres du personnel de la flotte et aux étudiants pour compléter et évaluer le manuel de formation en mer. Officialiser la rétroaction du personnel opérationnel concernant le contenu et les mises à jour des formations pourrait améliorer la rigueur des formations et renforcer l'actualité de l'expérience de formation à une carrière dans la GCC.

Conception et structure du programme

Le Collège perd actuellement près du tiers des élèves-officiers avant la remise des diplômes. Les données suggèrent que des options pour se retirer de la portion diplôme de la formation, différents modèles de prestation (p. ex. en ligne ou à distance) ou une structure modulaire du contenu du programme (si possible) pourraient aider à retenir un plus grand nombre de personnes tout en allégeant certains des problèmes de ressources actuels. Les répondants du PFO suggèrent de modifier la longueur et la structure des heures de travail, et de séquencer les étapes en mer pour ajouter plus de valeur à la formation. Des changements similaires à la conception et à la structure du programme pourraient être un avantage pour le programme des SCTM et pourraient accroître les résultats de la formation en réponse aux pénuries de personnel (actuelles et futures) dans ce domaine de la GCC.

Un accent accru sur les étudiants et l'expérience de formation du Collège

Bien que deux tiers des répondants ont indiqué qu'ils choisiraient de nouveau le Collège, ils ont aussi soulevé des préoccupations quant à la communication avec l'administration et quant à la santé et au bien-être au Collège. L'impression d'un manque d'uniformité dans la discipline, les politiques et les procédures, ainsi qu'un manque perçu de transparence dans la prise de décision préoccupent les élèves-officiers et contribuent à leur insatisfaction envers l'administration du Collège. Des communications officielles plus collaboratives et uniformes de la part de l'administration du Collège pourraient aider à atténuer les préoccupations des élèves-officiers. La question des problèmes de santé mentale liés à la dépression, à l'anxiété, aux comportements destructeurs et au stress chronique a été soulevée par les diplômés et les élèves-officiers. Bien que les ressources et les services de soutien en place soient jugés satisfaisants, les données indiquent qu'il faut accroître la sensibilisation et améliorer l'accès à ces ressources pour faire en sorte que les étudiants aient le soutien nécessaire pour réussir.

5.2 Recommandations

D'après les constatations de l'évaluation, les recommandations suivantes sont formulées :

Recommandation 1 :

Justification : Le Collège doit assumer un rôle plus important en tant que centre d'expertise pour la formation de la GCC. Pour ce faire, le Collège doit avoir des représentants dans les plus hautes sphères de la GCC. L'évaluation a également révélé un manque de coordination entre le Collège et les régions de la GCC, surtout en ce qui concerne le recrutement et le soutien à l'enseignement et à l'évaluation par la flotte régionale. Les comités de gouvernance du Collège n'ont présentement aucun représentant régional. En intégrant des leaders régionaux de la haute direction, le Conseil des affaires étudiantes du Collège obtiendra le point de vue des régions concernant la formation, et lors de la prise de décisions, les besoins du Collège pourront être

soulevés et soutenus par la haute direction. Actuellement, la technologie de l'information et de la communication qui appuie l'enseignement du Collège ne permet pas la mise en œuvre des pratiques d'enseignement disponibles dans la plupart des institutions postsecondaires du Canada et auxquelles les apprenants s'attendent. Le Collège doit moderniser sa technologie et sa plateforme d'apprentissage afin de pouvoir mettre en œuvre d'autres modèles de prestation de cours et d'attirer des apprenants plus jeunes.

Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, s'assure que le rôle du Collège soit renforcé pour permettre sa reconnaissance à titre de Centre d'expertise en matière de formation maritime pour la GCC. L'amélioration du modèle de gouvernance du Collège est nécessaire pour garantir une direction et une orientation stratégiques appropriées, et une représentation régionale des cadres supérieurs. Ceci permettrait au Collège d'envisager diverses plateformes d'apprentissage et d'autres modèles de prestation des services à utiliser pour la formation à la GCC.

Recommandation 2 :

Justification : Bien qu'il y ait maintenant un programme d'assurance de la qualité en place au Collège, les données indiquent qu'il y a toujours des lacunes dans l'uniformité et la qualité de l'instruction, de l'évaluation et du matériel de cours. Le Collège n'a pas encore mis en œuvre l'outil d'évaluation post-formation recommandé par l'évaluation antérieure. En mettant en œuvre l'outil d'évaluation post-formation, le Collège aura la possibilité de valider l'uniformité et la qualité des composantes d'instruction et de recueillir les commentaires des diplômés aux fins d'amélioration continue.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège mette en place l'outil d'évaluation post-formation et son répertoire de données, afin de recueillir régulièrement des données sur le rendement auprès des étudiants et des officiers et gestionnaires des opérations de la GCC, et d'intégrer ces données à un cycle d'amélioration constante de la qualité de la formation.

Recommandation 3 :

Justification : Le recrutement d'étudiants pour le PFO et pour le programme des officiers des SCTM représente un risque important pour la prestation des programmes de la GCC puisqu'il est lié aux problèmes de maintien de la capacité des ressources humaines et de la planification de la succession de l'organisation dans son ensemble. Le Collège a une très faible capacité de gestion de lourdes charges de travail liées au recrutement et à la sélection des candidats du PFO. De plus, le peu de collaboration entre le Collège et les régions en ce qui concerne le recrutement et la sensibilisation nuit à la mise en œuvre de mesures pour remédier à la situation de façon adéquate.

Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège renforce le recrutement des élèves-officiers du Programme de formation des officiers et des officiers en SCTM, et assure des liens de collaboration appropriés entre le Collège et les régions de la GCC par rapport au recrutement et aux activités connexes.

Recommandation 4 :

Justification : Une récente évaluation du Programme des SCTM recommande que le programme élabore et mette en œuvre une stratégie de dotation durable. Le plan d'action de la gestion des SCTM identifie qu'il sera nécessaire de consulter les SCTM des régions ainsi que le Collège afin de déterminer les meilleurs moyens de former et de certifier le personnel nécessaire pour pourvoir les postes vacants actuels et futurs. Les données de la présente évaluation montrent qu'il pourrait y avoir d'autres modèles de prestation de la formation des SCTM (p. ex. réduire la durée de la composante *ab-initio*, la prestation d'enseignements à distance et alterner des parties de la formation *ab-initio* avec la formation en cours d'emploi). De plus, des problèmes concernant la qualité du matériel de cours des SCTM ont été répertoriés. Les consultations à venir entre le programme des SCTM et le Collège pourraient offrir l'occasion de réviser et d'améliorer la formation des SCTM afin de mieux répondre aux besoins opérationnels.

Recommandation 4 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, examine la formation *ab-initio* et en cours d'emploi ainsi que le matériel pédagogique du programme de formation des officiers des SCTM dans le but de déterminer si des changements au contenu ou au mode de prestation de la formation sont possibles et favorables. L'examen, et l'éventuelle mise en place, d'autres alternatives devraient contribuer à réduire le temps requis à l'obtention du certificat.

Recommandation 5 :

Justification : Un besoin d'uniformité et de transparence dans les communications de l'administration du Collège a été établi. L'évaluation a cerné des lacunes dans les communications concernant ce qui suit :

- la transparence des attentes envers les élèves-officiers (p. ex. l'étape en mer, les exigences de Transports Canada) et la prise de décisions (p. ex. la discipline);
- un moyen pour les élèves-officiers de soulever des préoccupations et des suggestions à l'administration;
- les attentes de la flotte pour appuyer et évaluer les élèves-officiers pendant la formation (p. ex. manuel de formation en mer, commentaires sur le contenu de la formation).

Le Collège doit améliorer l'efficacité de ses pratiques de communication actuelles afin de veiller à ce que ces lacunes soient comblées.

Recommandation 5 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège instaure des pratiques de communication fiables entre les élèves-officiers ou les étudiants et le personnel interne afin que toutes les politiques et procédures internes soient comprises et que l'information traitant de la formation et de la vie sur le campus soit communiquée efficacement, ouvertement et ponctuellement.

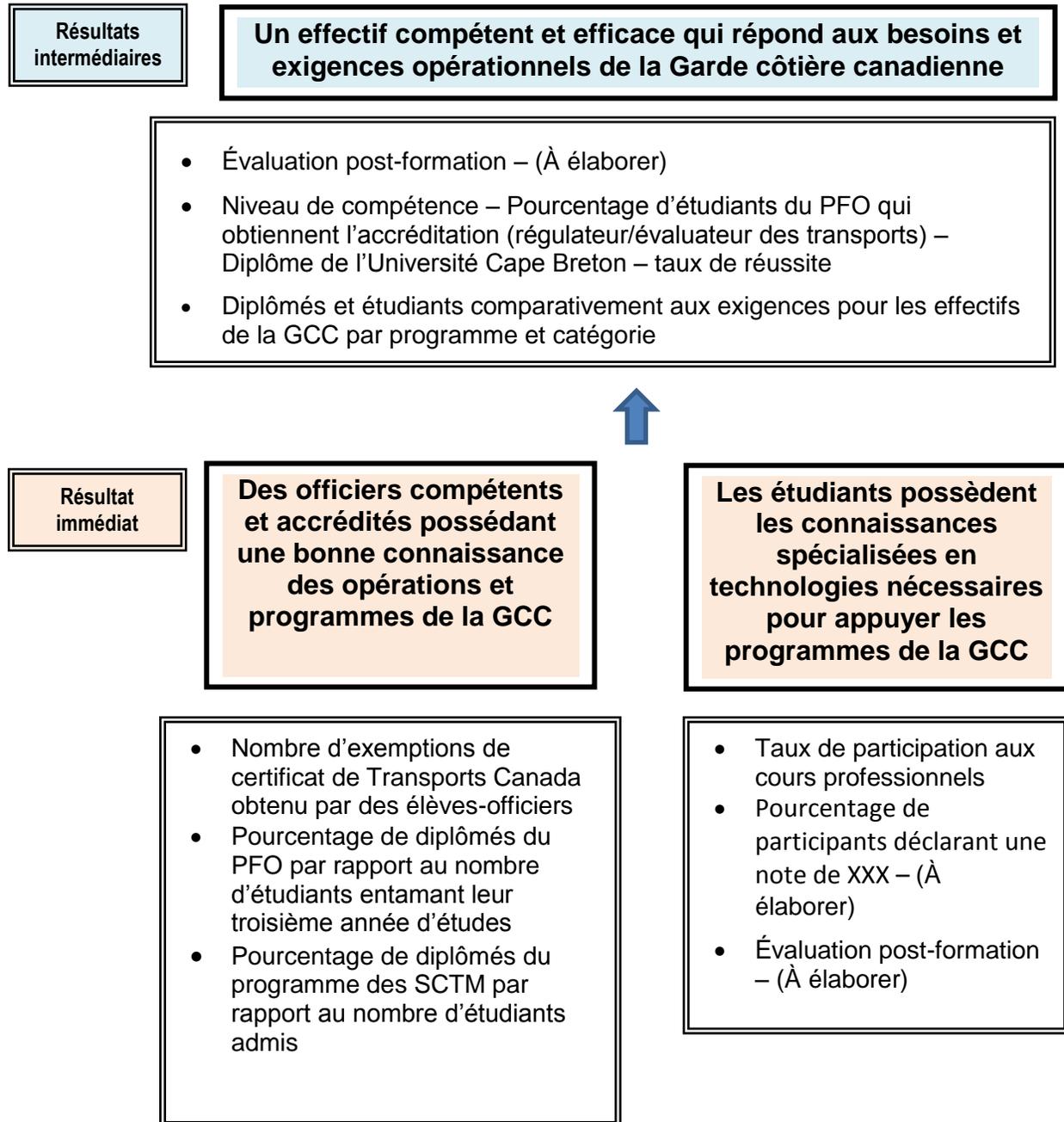
Recommandation 6 :

Justification : En raison de la nature complexe des programmes du Collège, des problèmes de santé mentale (comme l'épuisement professionnel, la dépression et le stress chronique) ont été

mentionnés par certains élèves-officiers. L'évaluation démontre qu'il y a un manque de sensibilisation et d'accès aux ressources de soutien en santé mentale. Il est nécessaire de s'assurer que les ressources de soutien en santé mentale sont à la disposition de tous les étudiants et que l'ensemble de la population du Collège sait comment accéder à ce soutien.

Recommandation 6 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, s'assure que (i) tous les élèves-officiers ou les étudiants du Collège ont accès aux ressources de soutien et de conseil relatives à la santé mentale, (ii) que le Collège lance une campagne de sensibilisation et de promotion pour attirer l'attention sur les ressources de soutien en santé mentale actuellement disponibles au Collège.

ANNEXE A : MODÈLE LOGIQUE



ANNEXE B : MATRICE D'ÉVALUATION

ENJEU/QUESTION	INDICATEUR(S)	SOURCE DE DONNÉES				
		Entrevues	Sondage	Données administratives	Documents	Analyse comparative
1.0 Pertinence²⁰ et efficacité²¹						
1.1 Dans quelle mesure le Collège soutient-il un effectif compétent et efficace qui répond aux besoins et aux exigences opérationnels de la GCC?	<ul style="list-style-type: none"> Données et points de vue selon lesquels le Collège répond au besoin anticipé d'effectifs de la GCC (diplômés et étudiants comparativement aux exigences d'effectifs de la GCC par programme et catégorie) 	√		√	√	
	<ul style="list-style-type: none"> Données à l'appui du besoin continu pour le Collège 	√				
1.2 Dans quelle mesure le Collège soutient-il le perfectionnement des étudiants et des officiers compétents possédant une bonne connaissance des opérations et des programmes de la GCC?	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de diplômés du PFO par rapport au nombre d'étudiants entamant leur troisième année d'études (comparativement au nombre de candidats au PFO) 			√		
	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de diplômés du programme des SCTM par rapport au nombre d'étudiants admis 			√		
	<ul style="list-style-type: none"> Sondage et satisfaction des diplômés 	√	√			
	<ul style="list-style-type: none"> Opinion et satisfaction des employeurs 	√				
	<ul style="list-style-type: none"> Les étudiants possèdent les 			√		

²⁰ La mesure dans laquelle un programme, une politique ou une autre entité répond à un besoin manifeste. La pertinence peut aussi prendre en compte le fait qu'un programme, une politique ou une autre entité soit une priorité du gouvernement.

²¹ Les répercussions d'un programme, d'une politique ou d'une autre entité, ou la mesure dans laquelle il atteint les résultats attendus.

ENJEU/QUESTION	INDICATEUR(S)	SOURCE DE DONNÉES				
		Entrevues	Sondage	Données administratives	Documents	Analyse comparative
	connaissances spécialisées en technologies nécessaires pour appuyer les programmes de la GCC					
2.0 Efficacité²²						
2.1 Qu'est-ce qui a été fait au cours des cinq dernières années pour améliorer l'efficacité du Collège?	• Données démontrant que le Collège a cherché ou cherche des innovations en matière de recrutement et de prestation de cours	√	√		√	√
	• Données prouvant l'utilisation efficace de la capacité physique du Collège	√			√	
2.2 L'efficacité du Collège peut-elle être améliorée dans les années à venir?	• Points de vue et preuves des changements qui pourraient être apportés afin d'améliorer l'efficacité du Collège	√				√
3.0 Autres						
3.1 Quels sont les principaux obstacles au succès?	• Points de vue et données probantes indiquant des obstacles aux bons résultats	√	√		√	√
3.2 Quels sont les facteurs clés de réussite?	• Points de vue et données probantes des facteurs clés de réussite qui contribuent à de bons résultats	√	√		√	
3.3 Expérience générale de l'étudiant	• Opinions des étudiants et des diplômés concernant divers aspects du Collège		√			

²² La mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire plus d'extrants à partir d'un niveau d'intrants donné ou le même niveau d'extrants avec moins d'intrants. Les niveaux d'intrants et d'extrants peuvent se traduire par des hausses ou des baisses de qualité, de quantité ou les deux.

ANNEXE C : PLAN D'ACTION DE GESTION**RECOMMANDATION 1**

Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, s'assure que le rôle du Collège soit renforcé pour permettre sa reconnaissance à titre de Centre d'expertise en matière de formation maritime pour la GCC. L'amélioration du modèle de gouvernance du Collège est nécessaire pour garantir une direction et une orientation stratégiques appropriées, et une représentation régionale des cadres supérieurs. Ceci permettrait au Collège d'envisager diverses plateformes d'apprentissage et d'autres modèles de prestation des services à utiliser pour la formation à la GCC.

Justification : Le Collège doit assumer un rôle plus important en tant que centre d'expertise pour la formation de la GCC. Pour ce faire, le Collège doit avoir des représentants dans les plus hautes sphères de la GCC. L'évaluation a également révélé un manque de coordination entre le Collège et les régions de la GCC, surtout en ce qui concerne le recrutement et le soutien à l'enseignement et à l'évaluation par la flotte régionale. Les comités de gouvernance du Collège n'ont présentement aucun représentant régional. En intégrant des leaders régionaux de la haute direction, le Conseil des affaires étudiantes du Collège obtiendra le point de vue des régions concernant la formation, et lors de la prise de décisions, les besoins du Collège pourront être soulevés et soutenus par la haute direction. Actuellement, la technologie de l'information et de la communication qui appuie l'enseignement du Collège ne permet pas la mise en œuvre des pratiques d'enseignement disponibles dans la plupart des institutions postsecondaires du Canada et auxquelles les apprenants s'attendent. Le Collège doit moderniser sa technologie et sa plateforme d'apprentissage afin de pouvoir mettre en œuvre d'autres modèles de prestation de cours et d'attirer des apprenants plus jeunes.

STRATÉGIE

Nous reconnaissons qu'il faut renforcer la gouvernance non seulement pour la formation donnée par le Collège, mais aussi pour toutes les formations opérationnelles de la Garde côtière. Un conseil de gouverneurs comprenant des cadres supérieurs représentant les régions sera mis sur pied afin de fournir des conseils et des recommandations à l'intention du commissaire et du Conseil de gestion sur les questions relatives au Collège et à la formation opérationnelle. Le Conseil des gouverneurs doit également examiner et aider à l'élaboration de l'orientation stratégique du Collège.

Une des tâches principales du Conseil sera de participer à l'orientation stratégique du Collège et de fournir une orientation en matière d'utilisation et de développement de technologies et de plateformes d'apprentissage modernes.

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	PRODUIT
Établissement du Conseil des gouverneurs	Sept. 2017		Cadre de référence
Acceptation du cadre de référence du Conseil	Déc. 2017		Cadre de référence
Mettre la touche finale au plan stratégique du Collège, y compris des directives sur l'utilisation de technologies et de plateformes d'apprentissage modernes.	Sept. 2018		Plan stratégique du Collège et plan de mise en œuvre

RECOMMANDATION 2			
<p>Recommandation 2 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège mette en place l'outil d'évaluation post-formation et son répertoire de données, afin de recueillir régulièrement des données sur le rendement auprès des étudiants et des officiers et gestionnaires des opérations de la GCC, et d'intégrer ces données à un cycle d'amélioration constante de la qualité de la formation.</p> <p>Justification : Bien qu'il y ait maintenant un programme d'assurance de la qualité en place au Collège, les données indiquent qu'il y a toujours des lacunes dans l'uniformité et la qualité de l'instruction, de l'évaluation et du matériel de cours. Le Collège n'a pas encore mis en œuvre l'outil d'évaluation post-formation recommandé par l'évaluation antérieure. En mettant en œuvre l'outil d'évaluation post-formation, le Collège aura la possibilité de valider l'uniformité et la qualité des composantes d'instruction et de recueillir les commentaires des diplômés aux fins d'amélioration continue.</p>			
STRATÉGIE			
<p>Le Collège a élaboré et mis en place une méthode d'évaluation post-formation, cependant la vaste mise en œuvre n'a pas encore eu lieu. Dans le but de recueillir régulièrement des commentaires sur le rendement des participants et des officiers et des gestionnaires des opérations de la Garde côtière ainsi que d'utiliser les commentaires aux fins d'amélioration continue de la qualité de la formation, le programme d'évaluation post-formation sera élargi pour inclure toutes les formations opérationnelles offertes par le Collège, et ensuite sera étendu aux autres formations opérationnelles au sein de la Garde côtière. Cela aidera aussi aux programmes lors de la détermination et l'élaboration des compétences opérationnelles de la Garde côtière.</p>			
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	PRODUIT
Mettre sur pied un plan d'action pour la mise en œuvre complète d'un programme d'évaluation post-formation pour toute la formation offerte par le Collège.	Déc. 2018		Plan d'action
Mettre sur pied un plan d'action pour la mise en œuvre d'un programme d'évaluation post-formation pour d'autres formations opérationnelles (non offertes par le Collège).	Sept. 2019		Plan d'action

RECOMMANDATION 3			
<p>Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège renforce le recrutement des élèves-officiers du Programme de formation des officiers et des officiers en SCTM, et assure des liens de collaboration appropriés entre le Collège et les régions de la GCC par rapport au recrutement et aux activités connexes.</p> <p>Justification : Le recrutement d'étudiants pour le PFO et pour le programme des officiers des SCTM représente un risque important pour la prestation des programmes de la GCC puisqu'il est lié aux problèmes de maintien de la capacité des ressources humaines et de la planification de la succession de l'organisation dans son ensemble. Le Collège a une très faible capacité de gestion de lourdes charges de travail liées au recrutement et à la sélection des candidats du PFO. De plus, le peu de collaboration entre le Collège et les régions en ce qui concerne le recrutement et la sensibilisation nuit à la mise en œuvre de mesures pour remédier à la situation de façon adéquate.</p>			
STRATÉGIE			
<p>Le Collège a déterminé les exigences en matière de ressources pour soutenir une campagne de recrutement solide ayant pour but d'appuyer les besoins à venir concernant la dotation de la Garde côtière canadienne. En plus d'appuyer une campagne de recrutement stratégique plus générale, le recrutement des ressources supplémentaires soutiendra les occasions de participer à des activités visant à améliorer le recrutement des femmes, des minorités visibles, des francophones et des peuples autochtones.</p> <p>Le Collège reconnaît la nécessité de coordination des activités de recrutement pour les emplois et les programmes de la Garde côtière, plus particulièrement pour le programme des Services de communication et de trafic maritimes (SCTM).</p> <p>Comme il est indiqué à la recommandation 1, le Conseil des gouverneurs du Collège sera mis sur pied à l'automne 2017 afin de fournir une orientation stratégique pour les formations opérationnelles du Collège de la Garde côtière. Le Conseil des gouverneurs sera une ressource pour le Collège de la Garde côtière en ce qui a trait à la détermination des besoins en matière de dotation et d'identification des stratégies afin de veiller à ce que les activités de recrutement du Collège pourvoient aux besoins prévus.</p>			
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	PRODUIT
Mettre sur pied des forums pour les	Déc. 2017		Rapport de

commentaires et de la coordination pour répondre aux besoins de la Garde côtière canadienne (GCC) en matière de recrutement, y compris pour le programme de SCTM. Cela sera réalisé par le Conseil des gouverneurs (recommandation 1).			décisions du Conseil des gouverneurs
Élaborer un plan de recrutement stratégique qui reflète les besoins de la Garde côtière et détermine des stratégies pour le recrutement des femmes, des francophones, des minorités visibles et des Autochtones.	Mars 2018		
Doter tous les postes affectés au Collège aux fins de recrutement.	Mars 2018		

RECOMMANDATION 4

Recommandation 4 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, examine la formation *ab-initio* et en cours d'emploi ainsi que le matériel pédagogique du programme de formation des officiers des SCTM dans le but de déterminer si des changements au contenu ou au mode de prestation de la formation sont possibles et favorables. L'examen, et l'éventuelle mise en place, d'autres alternatives devraient contribuer à réduire le temps requis à l'obtention du certificat.

Justification : Une récente évaluation du Programme des SCTM recommande que le programme élabore et mette en œuvre une stratégie de dotation durable. Le plan d'action de la gestion des SCTM identifie qu'il sera nécessaire de consulter les SCTM des régions ainsi que le Collège afin de déterminer les meilleurs moyens de former et de certifier le personnel nécessaire pour pourvoir les postes vacants actuels et futurs. Les données de la présente évaluation montrent qu'il pourrait y avoir d'autres modèles de prestation de la formation des SCTM (p. ex. réduire la durée de la composante *ab-initio*, la prestation d'enseignements à distance et alterner des parties de la formation *ab-initio* avec la formation en cours d'emploi). De plus, des problèmes concernant la qualité du matériel de cours des SCTM ont été répertoriés. Les consultations à venir entre le programme des SCTM et le Collège pourraient offrir l'occasion de réviser et d'améliorer la formation des SCTM afin de mieux répondre aux besoins opérationnels.

STRATÉGIE

Les objectifs de formation et les résultats du programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM sont la responsabilité du programme des SCTM par l'intermédiaire du groupe consultatif sur la formation (GCF) établi par les SCTM. Le programme de formation et de certification des SCTM est fondé sur les normes et les cours modèles de l'Association internationale de signalisation maritime (AISM). Les objectifs de formation et les programmes sont continuellement mis à jour pour refléter les changements en matière de technologie et de normes. Toutefois, une révision en profondeur sera effectuée sous peu en tenant compte des changements importants à venir concernant la prestation des services des SCTM, y compris pour le STM SMART. Le Collège, en tant que centre d'expertise, peut aider le GCF dans le cadre de l'examen des objectifs et des résultats menant à une révision complète du programme de formation des SCTM.

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	PRODUIT
Harmoniser la formation des stagiaires débutants avec le programme d'assurance de la qualité des SCTM en collaboration	Sept. 2018		Compte rendu des décisions

avec la mise en œuvre du système de gestion de la qualité.			
Le GCF des SCTM établira les lignes directrices et les objectifs nationaux de la formation en cours d'emploi.	Mars 2018		La formation en cours d'emploi et les objectifs de formation nationaux sont approuvés.
Mettre en œuvre les lignes directrices et les objectifs nationaux dans tous les centres des SCTM.	Mars 2019		Approuver les trousseaux de formation.
Effectuer un examen des objectifs de formation des stagiaires débutants des SCTM reliés aux services du trafic maritime et aux services de sécurité du programme.	Mars 2019		Approuver les objectifs de formation.
Élaborer et mettre en œuvre les modifications requises pour le programme de formation des SCTM nécessitées par les mises à jour aux objectifs de formation.	Mars 2020		Programme de formation mis à jour.

RECOMMANDATION 5

Recommandation 5 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, veille à ce que le Collège instaure des pratiques de communication fiables entre les élèves-officiers ou les étudiants et le personnel interne afin que toutes les politiques et procédures internes soient comprises et que l'information traitant de la formation et de la vie sur le campus soit communiquée efficacement, ouvertement et ponctuellement..

Justification : Un besoin d'uniformité et de transparence dans les communications de l'administration du Collège a été établi. L'évaluation a cerné des lacunes dans les communications concernant ce qui suit : la transparence des attentes envers les élèves-officiers (p. ex. l'étape en mer, les exigences de Transports Canada) et la prise de décisions (p. ex. la discipline); un moyen pour les élèves-officiers de soulever des préoccupations et des suggestions à l'administration; les attentes de la flotte pour appuyer et évaluer les élèves-officiers pendant la formation (p. ex. manuel de formation en mer, commentaires sur le contenu de la formation). Le Collège doit améliorer l'efficacité de ses pratiques de communication actuelles afin de veiller à ce que ces lacunes soient comblées.

STRATÉGIE

Lorsque la communication est efficace, les élèves-officiers aussi bien que la direction en bénéficient. La communication rend l'apprentissage plus facile, aide les élèves à atteindre les objectifs, accroît les possibilités d'élargissement de l'apprentissage, renforce le lien entre les élèves et l'instructeur, et crée une expérience globale positive. Dans le contexte du Collège, cela doit être équilibré avec une structure de commandement et de contrôle définie qui est inculquée aux élèves-officiers dès la première journée.

Bien que les attentes et les exigences, comme les ordres permanents, les exigences de Transports Canada, etc., soient communiquées de façon intensive aux élèves-officiers dès leur l'arrivée et tout au long du programme de quatre ans, il est évident que plus de travail est à faire pour assurer une compréhension approfondie. Les élèves-officiers sont actuellement représentés au Conseil des affaires universitaires, santé et sécurité au travail ainsi que sur d'autres forums de rétroaction.

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	PRODUIT
Enquêter sur les médias sociaux comme moyen de communication interne.	Déc. 2017		Stratégie de communication

Développer un plan de communication pour les employés et les étudiants.	Déc. 2018		Plan de communication
Promouvoir le perfectionnement en leadership auprès des élèves-officiers afin qu'ils s'approprient les Ordres permanents des élèves-officiers à l'aide de l'élaboration d'un code de conduite des l'élèves-officiers.	Août 2018		Code de conduite des élèves-officiers
Mise en œuvre d'une initiative de leadership afin de transférer la responsabilité aux élèves-officiers.	Août 2018		Annexe spécifique pour les élèves-officiers.
Améliorer l'intégration des élèves-officiers, en même temps que les initiatives d'intégration actuelles de la Garde côtière et du Ministère.	Août 2019		Mise à jour du Règlement des élèves-officiers

RECOMMANDATION 6			
<p>Recommandation 6: Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, s'assure que (i) tous les élèves-officiers ou les étudiants du Collège ont accès aux ressources de soutien et de conseil relatives à la santé mentale, (ii) que le Collège lance une campagne de sensibilisation et de promotion pour attirer l'attention sur les ressources de soutien en santé mentale actuellement disponibles au Collège.</p> <p>Justification : En raison de la nature complexe des programmes du Collège, des problèmes de santé mentale (comme l'épuisement professionnel, la dépression et le stress chronique) ont été mentionnés par certains élèves-officiers. L'évaluation démontre qu'il y a un manque de sensibilisation et d'accès aux ressources de soutien en santé mentale. Il est nécessaire de s'assurer que les ressources de soutien en santé mentale sont à la disposition de tous les étudiants et que l'ensemble de la population du Collège sait comment accéder à ce soutien.</p>			
STRATÉGIE			
<p>La santé mentale et le bien-être nécessitent une vigilance constante et des mesures prises non seulement par le corps des élèves-officiers, mais aussi par ceux qui appuient directement le bien-être de ces derniers. Nous devons assurer une intervention efficace en temps opportun par des professionnels, dans les deux langues officielles, le cas échéant. Les initiatives en matière de santé mentale et de bien-être doivent être intégrées dans nos activités courantes au Collège.</p>			
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	PRODUIT
Effectuer un essai de services professionnels de soutien psychologique spécialement conçus pour les étudiants auprès d'un tiers (SAGE).	Juin 2017		Essai complété.
Établir un contrat à long terme (pluriannuel) pour maintenir le service d'orientation	Sept. 2017		Contrat à long terme établi.
Partenariat avec le Nova Scotia Community College pour offrir une	Mars 2018		Partenariat finalisé

formation pilote sur « La résilience stratégique pour les intervenants de première ligne »			
Participer à la formation pilote obligatoire de Pêches et Océans Canada pour promouvoir la santé mentale, améliorer la résilience et prévenir les dommages et traiter les incidents ainsi que les préoccupations. La région du Golfe et le Collège sont des zones pilotes.	Mars 2018		Participer à la formation pilote obligatoire de Pêches et Océans Canada pour promouvoir la santé mentale