Fisheries and Oceans Canada | Pêches et Océans Canada

Canadian Coast Guard | Garde côtière canadienne

ÉVALUATION À L'APPUI DE LA GÉNÉRATION DES FORCE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

Rapport d'évaluation

Région du Centre et de l'Arctique (secteur du Saint-Laurent)

Région de l'Atlantique

Région de l'Ouest

Région du Centre et de l'Arctique (secteur des Grands Lacs)

Division de l'évaluation, Pêches et Océans Canada

4 mars 2019

Table des matières

3
Contexte de l'évaluation

4
Méthode d'évaluation

6
Constatations de l'évaluation :
Méthode de détermination du facteur d'armement en équipage

15
Constatations de l'évaluation :
Lacunes dans les certificats de compétence

19
Constatations de l'évaluation :
Gouvernance du perfectionnement du personnel

29
Conclusions et recommandations

31
Annexes

Contexte de l'évaluation

PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'*Évaluation à l'appui de la génération des force de la GCC* a été conçue comme une évaluation de développement[1] en vue de recueillir des renseignements pour accompagner le projet de génération des force de la GCC. Cette évaluation visait à s'appuyer sur l'*Évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la GCC* (2017-2018) et à explorer trois enjeux clés (se reporter à l'annexe A pour une liste des questions d'évaluation).

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

Déterminer les facteurs à inclure dans la méthode de calcul du facteur d'armement en équipage de la GCC pour le personnel navigant.

LACUNES DANS LES CERTIFICATS DE COMPÉTENCE

Explorer les questions liées aux certificats de compétence du personnel navigant (difficultés d'obtention et de maintien, et solutions de rechange).

GOUVERNANCE DU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Effectuer un exercice de recensement pour déterminer tous les groupes au sein de la GCC (personnel à terre et de la flotte) qui ont des responsabilités en matière de perfectionnement du personnel et évaluer les mécanismes mis en place pour la coordination et l'échange des renseignements.

La portée de l'évaluation ne comprenait pas : le calcul d'un nouveau facteur d'armement en équipage; l'évaluation de l'ampleur, de la pertinence ou de la qualité des produits et des outils liés au perfectionnement du personnel; ou encore les activités de perfectionnement du personnel financées par le Plan de protection des océans.

PROJET DE GÉNÉRATION DES FORCE DE LA GCC

Le projet de génération des force de la GCC a été mis sur pied en réponse aux changements organisationnels qui ont provoqué l'élargissement des programmes de base de la GCC. L'objectif principal du projet est d'établir une approche coordonnée au sein de la GCC en vue de soutenir le recrutement, le maintien en poste, le perfectionnement professionnel et le bien-être du personnel de la GCC.

[1] Les évaluations de développement servent à appuyer l'innovation en recueillant et en analysant des données qui favorisent la prise de décisions éclairées et constantes dans le cadre de la conception, de l'élaboration ou de la mise en œuvre d'un programme, d'une initiative ou d'un projet.

Méthode d'évaluation

Sources de données

GROUPES DE DISCUSSION

- Un groupe de discussion a été organisé à l'AC avec 10 participants pour discuter de la méthodologie d'élaboration d'un facteur d'armement en équipage.
- Huit groupes de discussion ont été organisés dans les régions (Victoria, St. John's, Québec et Sarnia) pour discuter de la méthodologie d'élaboration d'un facteur d'armement en équipage, déterminer comment pourrait s'appliquer le modèle à la GCC et aborder les lacunes et les solutions de rechange en matière de certification.
- Au total, environ 100 membres du personnel de toute la GCC ont participé, principalement des membres de la flotte qui travaillent à terre.

EXERCICE DE RENCENSEMENT

- Un modèle Excel a été transmis à tous les directeurs régionaux et directeurs de l'AC (environ 50 personnes) pour recueillir des données sur leur niveau de participation aux activités liées au recrutement, à la formation, à la gestion de carrière et au bien-être.

ENTREVUES

- Des entrevues ont été menées avec 32 personnes dans les régions et à l'AC pour discuter des niveaux de participation aux activités liées au recrutement, à la formation, au perfectionnement professionnel et au bien-être, ainsi que pour mieux comprendre le niveau de coordination et d'échange d'information en lien avec ces activités.

ANALYSE DES DONNÉES

- Les données de MariTime liées aux certificats de compétence, aux exemptions et à la formation ont été récupérées et examinées.

EXAMEN DES DOCUMENTS

- Les documents pertinents liés au projet de génération du personnel de la GCC, aux pratiques de rechange en matière de méthodologie d'armement en équipage d'autres administrations (nationales et internationales) et aux exigences en matière de certification ont fait l'objet d'un examen.

Pour faciliter la collecte des données, quatre visites sur place ont été effectuées (Victoria, St. John's, Québec et Sarnia). Dans le cadre de chaque visite, une réunion spéciale du conseil de gestion régional a été organisée pour discuter des activités et des résultats de la visite sur place ainsi que pour obtenir les commentaires de la haute direction.

Méthode d'évaluation

Limites de la méthode

GROUPES DE DISCUSSION

- Les participants ont été invités à participer aux groupes de discussion en fonction de leur expérience des sujets abordés. Les exigences opérationnelles peuvent avoir limité la capacité de certains membres du personnel à y participer. C'était particulièrement le cas pour les membres du personnel navigant, car peu d'entre eux étaient en mesure d'y assister. Pour atténuer ce problème, dans la mesure du possible, d'anciens membres du personnel navigant qui occupent actuellement des postes à terre ont été inclus.

EXERCICE DE RENCENSEMENT

- Des modèles n'ont pas été reçus de la part de toutes les directions de l'AC. Cela n'a pas eu une incidence majeure sur les résultats puisque des modèles ont été reçus de toutes les directions régionales et que l'équipe d'évaluation a effectué un suivi ciblé auprès des directions de l'AC qui jouent un rôle clé dans le perfectionnement du personnel afin de s'assurer que leurs modèles étaient remplis[2].
- L'information fournie dans les modèles de recensement représente une évaluation subjective du niveau de participation de chaque direction aux activités incluses dans le modèle. Cela aurait pu entraîner une certaine incohérence dans l'information transmise. Pour atténuer ce problème, des entrevues ont été menées auprès des directeurs régionaux et des directeurs de l'AC afin de clarifier l'information fournie dans le modèle.

ANALYSE DES DONNÉES

- Il n'a pas été possible d'utiliser les données de MariTime pour évaluer les lacunes en matière de certification et de formation, car ces données ne sont pas fiables (c.-à-d. qu'elles sont incomplètes et incohérentes). Cette absence de fiabilité a été confirmée par l'analyse et la validation menées par les représentants des programmes de la GCC et les participants aux groupes de discussion organisés dans toutes les régions. La documentation du programme soulignait également que la qualité des modules de certification et de formation de MariTime n'avait pas été validée régulièrement en raison de l'absence de règles administratives et de formation pour les agents et les commis.
- Au lieu d'utiliser MariTime, les régions tiennent à jour des dossiers distincts (p. ex. feuilles de calculs Excel, plans de ressources humaines) pour suivre et gérer les lacunes et les besoins en formation et en certification. La façon de procéder varie d'une région à l'autre.
- L'évaluation a dû s'appuyer sur des données qualitatives pour comprendre les lacunes en matière de certification et de formation.

[2] Des modèles ont été transmis par les directions suivantes de l'AC : Collège de la GCC, Événements et sensibilisation, Perfectionnement des effectifs et stratégies d'information (Services de gestion intégrée des activités), Diversité et inclusion, Préparation et intervention, Activités opérationnelles, Personnel des opérations, Soutien opérationnel et Sûreté et sécurité.

Constatations de l'évaluation

Méthode de détermination du facteur d'armement en équipage : Méthode actuelle de la GCC et principales lacunes

Constatation : Nous avons besoin d'une méthode exhaustive pour déterminer un facteur d'armement en équipage actualisé pour le personnel navigant de la GCC. Il n'y a jamais eu jusqu'ici de méthode de détermination du facteur d'armement en équipage reflétant la complexité des opérations de la GCC et le caractère évolutif du contexte dans lequel elle opère. Une nouvelle méthode pourra combler bon nombre des lacunes et des limites du facteur d'armement en équipage actuel; toutefois, elle exigera des ressources et un soutien coordonné de la part de plusieurs secteurs clés de la GCC.

CALCUL DU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE ACTUEL DE LA GCC

La GCC calcule actuellement le nombre d'employés requis (N) en fonction du nombre de postes dans les profils d'armement en équipage des navires et d'un facteur d'armement en équipage déterminé en 1995[3].

- Les profils d'armement en équipage établissent le nombre de postes (P) qui doivent être pourvus à bord de chaque navire.
- Pour environ 90 % du personnel navigant, le facteur d'armement en équipage actuel est de 2,5 (c.-à-d. que 2,5 personnes sont nécessaires pour chaque poste figurant dans le profil d'armement en équipage).
- Ce facteur est fondé sur une analyse des données réelles de 1993-1994 relatives à cinq types de congés payés et n'a été que légèrement ajusté depuis.

2,5

Jours en une année (365)

Jours de disponibilité au travail (166,1)

= P X 2,5

Le facteur d'armement en équipage actuel fournit une relève pendant environ 16 jours sur les 182,5 jours de travail par personne chaque année.

LACUNES DANS LE FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE ACTUEL

D'après l'analyse des modèles de facteur d'armement en équipage, les résultats de l'évaluation 2017-2018 et la consultation du personnel de la GCC, le calcul actuel présente certaines lacunes et limites.

- Aucune analyse de la charge de travail à bord des navires n'a jamais été effectuée. Par conséquent, le nombre de postes (P) dans les profils d'armement en équipage ne représente pas nécessairement avec exactitude la demande de personnel à bord des navires.
- Le facteur d'armement en équipage actuel ne tient compte que de certaines dispositions relatives aux congés et ne tient pas compte de la relève nécessaire pour pallier les périodes de formation du personnel. Par conséquent, il surestime la disponibilité de chaque employé, ce qui entraîne une sous-estimation du nombre d'employés (N) requis.
- Les différences entre les unités navigantes (p. ex. en fonction de la taille du navire ou des postes) n'ont jamais été analysées. Par conséquent, il se peut que le facteur ne tienne pas exactement compte de ces différences.
- Certaines unités ont indiqué qu'elles n'avaient jamais été en mesure d'atteindre le facteur de 2,5 en raison des contraintes en matière de ressources.

[3] Chaque navire de la GCC possède un profil d'armement en équipage officiel pour les postes de l'équipage. Il comprend les exigences du *Règlement sur l'armement en hommes en vue de la sécurité* de Transports Canada eu égard à la certification minimale et à la formation technique, en plus de l'exigence de la Flotte relative à l'expérience pertinente. Tous les postes figurant dans le profil d'armement en équipage doivent être pourvus conformément aux exigences du profil pour que le navire puisse naviguer. Le facteur d'armement en équipage représente le nombre de personnes nécessaires à chaque poste figurant dans le profil d'armement en équipage pour des opérations continues de 24 heures sur 24 et de 7 jours sur 7, afin d'assurer la conformité aux profils d'armement en équipage.

Constatations de l'évaluation

Méthode de calcul d'un nouveau facteur d'armement en équipage pour la GCC

ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE POUR CALCULER UN NOUVEAU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

L'*Évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la GCC* comprenait une étude sur les pratiques exemplaires afin de recenser les méthodes d'élaboration des facteurs d'armement en équipage. Il s'est avéré que le processus de détermination des besoins en main-d'œuvre, mis en œuvre par la Garde côtière des États-Unis (USCG), était la méthode la plus complète et la plus rigoureuse. L'équipe d'évaluation a utilisé l'approche de l'USCG afin d'élaborer une méthode pour calculer un nouveau facteur d'armement en équipage pour la GCC. Cette méthode a été utilisée pour la consultation avec la GCC et a ensuite été révisée pour parvenir à une approche réalisable pouvant être appliquée dans le contexte de la GCC. Cette méthode comporte quatre composantes, qui sont présentées ci-dessous.

1a. Analyse de la demande

1b. Analyse de l'offre

2. Calcul du nombre d'employés de l'unité requis et du facteur d'armement en équipage

3. Mise en œuvre du facteur d'armement en équipage

Coordination

IMPORTANCE DE DÉFINIR L'UNITÉ D'ANALYSE

La méthode de détermination du facteur d'armement en équipage doit être appliquée à une unité de la GCC, soit un sous-groupe des membres du personnel navigant de la GCC dont la charge de travail, le temps individuel, les congés et les besoins de formation sont semblables. La GCC devra définir des unités appropriées avant de mettre en œuvre les étapes 1a et 1b de la méthode. Des analyses de l'offre et de la demande devront être effectuées pour chaque unité.

Une illustration et une description détaillées de la méthode sont fournies à la page suivante.

Constatations de l'évaluation

Méthode de calcul d'un nouveau facteur d'armement en équipage pour la GCC

L'illustration ci-dessous présente la méthode que doit utiliser la GCC pour calculer un nouveau facteur d'armement en équipage pour le personnel navigant.

1a. Analyse de la demande

D'après les documents stratégiques, les règlements, le mandat de la GCC, les guides des programmes et les niveaux de service :

- déterminer les exigences du programme de la GCC et les exigences de travail de l'unité;
- déterminer le temps qu'il faut pour accomplir le travail de l'unité, à savoir la **charge de travail totale de l'unité**, en heures par année.

Charge de travail totale de l'unité

Pour la GCC, la méthode suggère cinq grandes catégories de charge de travail.

1b. Analyse de l'offre

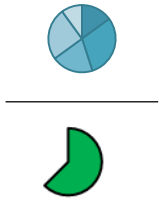
D'après les conventions collectives, les règlements, les politiques ainsi que les besoins et les exigences en matière de formation :

- déterminer le temps individuel total attribué (p. ex. heures de travail sur le cycle de travail dans une année);
- déterminer le nombre d'heures par année pendant lesquelles un employé n'est pas disponible pour s'acquitter de la charge de travail de l'unité;
- soustraire le temps non disponible du temps individuel total attribué pour déterminer le **temps individuel pour le programme**, en heures par année.

Pour la GCC, la méthode suggère une analyse du temps requis pour les congés et les besoins de formation.

2. Calcul du nombre d'employés de l'unité requis et du facteur d'armement en équipage

Le nombre d'employés de l'unité requis (N) est le rapport entre la **charge de travail totale de l'unité** et le **temps individuel pour le programme**.

N = 

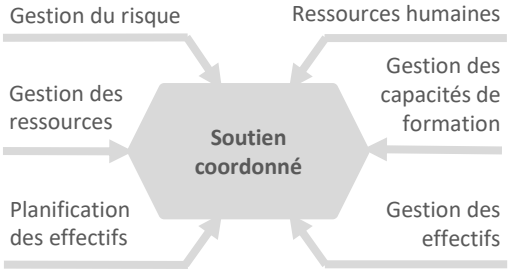
Pour la GCC, le facteur d'armement en équipage (FAE) de l'unité est le rapport entre le nombre d'employés de l'unité requis (N) et le nombre de postes (P) dans son profil d'armement en équipage.

FAE = N/P

3. Mise en œuvre du facteur d'armement en équipage

La mise en œuvre du facteur d'armement en équipage nécessite un soutien coordonné de la part des autres fonctions de l'organisation.

Le calendrier et les mesures de mise en œuvre du facteur d'armement en équipage dépendent de facteurs liés à la faisabilité, au risque et aux priorités.



Pour la GCC, le facteur d'armement en équipage est en grande partie fondé sur les ressources humaines et financières, et non sur les six éléments présentés ci-dessus.

Constatations de l'évaluation

Analyse de la demande

Constatation : La GCC n'a jamais effectué d'analyse de la demande pour soutenir la détermination de son facteur d'armement en équipage. Toutefois, il est nécessaire d'en entreprendre une pour améliorer la compréhension de la charge de travail des navires et fournir des renseignements fondés sur des données probantes en vue de la prise de décisions.

CATÉGORISATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL À BORD DES NAVIRES

Comme nous l'indiquions précédemment, les profils d'armement en équipage déterminent le nombre de postes requis à bord de chaque navire. Toutefois, étant donné qu'aucune analyse de la charge de travail de la flotte n'a jamais été effectuée, le nombre de postes figurant dans les profils d'armement en équipage ne représente pas nécessairement avec exactitude le nombre d'employés nécessaires pour accomplir la charge de travail.

Les profils d'armement en équipage présentent certaines limites quant à l'analyse de la demande, car ils supposent qu'il est possible de modifier le nombre de membres d'équipage à bord (p. ex. pour qu'il corresponde aux profils d'équipage), ce qui n'est probablement pas le cas à court terme. Malgré ces limites, on continue de soutenir la réalisation d'une analyse de la demande parce que le personnel de la GCC a signalé que la charge de travail à bord des navires avait augmenté et qu'il serait utile de mieux comprendre l'incidence de cette augmentation sur les opérations des programmes de la GCC.

Si une analyse de la demande doit être effectuée, l'évaluation a permis de recenser cinq catégories de charge de travail qui pourraient être utilisées pour décrire le travail sur les navires. Il convient de noter que quelques exemples des types d'activités qui pourraient être inclus dans ces catégories ont été fournis, mais que cette liste n'est pas exhaustive.

Activités de prestation des programmes de la GCC	Ces activités sont établies en fonction des exigences des programmes et des niveaux de service (recherche et sauvetage, déglaçage, services de navigation, intervention environnementale, science, conservation et protection). Elles sont la raison d'être des opérations en mer.
Activités réglementaires	Ce sont les activités exigées par la loi et les règlements de Transports Canada (inspections, sécurité et sûreté, logistique, veille, tenue des dossiers, planification des traversées, tenue à jour des cartes).
Travail administratif	Il comprend l'administration des programmes, l'administration des navires, la planification stratégique, la gestion du personnel et des ressources, le leadership.
Soutien aux opérations et aux navires	Il s'agit du soutien requis pour assurer la sécurité du personnel navigant et du navire (entretien, ravitaillement en carburant, approvisionnement, services d'hébergement).
Formation	Elle comprend la formation en cours d'emploi, la familiarisation, le mentorat, l'encadrement, l'entraînement, la formation entre pairs, la formation propre à chaque navire et les exercices.

Constatations de l'évaluation

Analyse de la demande

CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ANALYSE DE LA DEMANDE

Pour effectuer une analyse visant à déterminer le temps nécessaire à l'exécution de toutes les tâches et activités dans le cadre des responsabilités et des exigences de l'unité, il faudrait tenir compte des éléments suivants.

DISPONIBILITÉ DES DONNÉES

- Étant donné qu'aucune analyse de la charge de travail à bord des navires n'a jamais été effectuée auparavant et que les données sur la charge de travail n'ont pas été recueillies de façon constante, l'analyse de la charge de travail exigerait probablement une nouvelle collecte de données. Les possibles sources à envisager sont les documents (p. ex. les niveaux de service, les journaux de bord, les outils de gestion), les observations, les examens d'autres organisations maritimes et les renseignements qualitatifs fournis par des experts des opérations de la GCC.

VARIABILITÉ DES FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

- En fonction du contexte, le volume et la catégorisation de la charge de travail peuvent varier selon la taille du navire, le service, le programme ou la phase d'utilisation du navire (c.-à-d. en mer, à quai, en cale sèche). Certaines activités peuvent être classées dans plusieurs catégories (p. ex. entretien, administration).
- Il peut s'avérer nécessaire de mener une analyse distincte de la charge de travail pour différentes unités afin de tenir compte des particularités opérationnelles, régionales et contextuelles (p. ex. unités saisonnières).
- D'autres facteurs, comme les modifications réglementaires ou la composition du personnel, peuvent également avoir une incidence et devraient être pris en compte (p. ex. besoin accru de formation en cours d'emploi en raison de l'augmentation du nombre de nouveaux employés ou d'employés temporaires, hausse du travail administratif en raison des nouvelles exigences réglementaires en matière de suivi).

FACTEURS CONTEXTUELS RÉCENTS

- Compte tenu de la nature des opérations en mer, les profils d'armement en équipage fixent le nombre de postes à bord des navires. Depuis 2012, les services de la GCC sont sollicités de plus en plus en raison des priorités fédérales et des initiatives horizontales fédérales. Aujourd'hui, les profils d'armement en équipage n'offrent pas la souplesse nécessaire pour répondre à cette augmentation de la demande.

D'après les profils d'armement en équipage actuels, 82 % à 95 % des officiers de pont et des officiers mécaniciens requis sont nécessaires pour assurer la sécurité de l'équipage, ce qui représente une exigence obligatoire pour opérer le navire.

Constatations de l'évaluation

Analyse de l'offre : Formation

Constatation : Il est difficile pour le personnel navigant d'avoir le temps de se former et de prendre des congés en raison d'une pénurie du personnel de relève. La méthode de calcul du facteur d'armement en équipage de la GCC doit comprendre une analyse de l'offre pour déterminer de combien de temps le personnel a besoin pour ses congés et sa formation. Certaines dispositions relatives aux congés et certaines exigences en matière de formation ont une grande incidence sur la relève, et devraient donc être incluses dans l'analyse de l'offre.

CATÉGORIES DE FORMATION AYANT LE PLUS D'INCIDENCE SUR LA RELÈVE

Dans le contexte opérationnel de la GCC, la formation est un aspect important du perfectionnement professionnel du personnel. Il s'agit également d'un instrument essentiel pour garantir une exploitation sûre et efficace des navires. Nous ne connaissons pas aujourd'hui le temps dont ont besoin les membres du personnel navigant pour suivre des formations. De plus, la formation se déroule désormais en grande partie au cours du cycle hors service des employés (c.-à-d. pendant les périodes de repos).

La méthode de détermination du facteur d'armement en équipage tient compte de la relève nécessaire pour veiller à ce que toutes les formations puissent être suivies pendant le cycle de travail d'un employé. Par conséquent, elle repose sur l'hypothèse que la relève disponible sera suffisante.

Les formations qui ont lieu à terre et qui exigent une relève peuvent être regroupées en six grandes catégories. Il convient de noter que quelques exemples des types de formations qui pourraient être inclus dans ces catégories ont été fournis, mais que cette liste n'est pas exhaustive.

Une analyse de la formation est requise dans le cadre de la méthode de détermination du facteur d'armement en équipage afin de déterminer le temps nécessaire au personnel d'une unité pour suivre la formation pendant son cycle de travail.

Formation réglementaire	Formation obligatoire exigée par la loi et les règlements de Transports Canada (p. ex. fonctions d'urgence en mer, premiers soins, salubrité des aliments, système électronique d'information et de visualisation des cartes marines).
Formation propre au programme de la GCC	Formation requise pour mener à bien les activités de programme de la GCC (p. ex. Système de commandement d'intervention, arraisonnement armé, scie à chaîne, première intervention en cas de déversement, sensibilisation aux ours).
Formation technique	Formation requise pour assurer l'exploitation sécuritaire des navires et garantir la sécurité du personnel à bord des navires (p. ex. espace clos, sécurité du pont, logistique, amiante).
Formation exigée par la GCC et la fonction publique	Formation demandée aux employés de la GCC et du gouvernement fédéral (p. ex. santé et sécurité, SIMDUT, harcèlement, orientation à la fonction publique).
Perfectionnement professionnel	Formation axée sur les compétences destinée à l'évolution de carrière (p. ex. leadership et gestion, formation linguistique, bourses d'études, programme d'aspirants aux postes de gestion et de direction).
Bien-être et perfectionnement personnel	Formation destinée au perfectionnement de la personne (p. ex. santé mentale, conciliation travail-vie personnelle, gestion des conflits, retraite, sensibilisation à la culture autochtone).

Constatations de l'évaluation

Analyse de l'offre : Formation

CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES ET DE FAISABILITÉ POUR LA FORMATION

Dans une analyse de la formation visant à permettre une relève suffisante pour répondre aux besoins et aux priorités en matière de formation, il faudrait tenir compte de ce qui suit.

RECENSEMENT DE TOUS LES TYPES DE FORMATIONS

- Les catégories de formation qui ont été recensées sont très vastes et comprennent un large éventail de cours de formation, qui doivent tous être pris en compte dans l'analyse.

DISPONIBILITÉ DES DONNÉES

- Il n'existe actuellement aucune donnée fiable en provenance des systèmes administratifs de la GCC pouvant servir à l'analyse des données historiques sur le temps consacré à la formation. Il faut ainsi un effort de collaboration entre les spécialistes de l'analyse des données, les spécialistes nationaux et régionaux des programmes et de la formation et le Collège de la GCC pour trouver d'autres moyens de recueillir cette information.
- Certains documents permettraient de bien éclairer l'analyse des besoins de formation, particulièrement en ce qui concerne la formation réglementaire et la formation propre à la GCC.

VARIABILITÉ DES FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LES BESOINS DE FORMATION

- Des différences peuvent exister dans les types de formation requis au fil du temps et en fonction des régions, des navires, des services, des classifications et de l'ancienneté. Cette variabilité doit être prise en compte dans l'analyse.

BESOINS NATIONAUX ET RÉGIONAUX

- En matière de formation, les exigences nationales ainsi que les besoins et les priorités propres à chaque région doivent être pris en compte dans l'analyse de la formation.

Constatations de l'évaluation

Analyse de l'offre : Congés

CATÉGORIES DE CONGÉS AYANT LE PLUS D'INCIDENCE SUR LA RELÈVE

Le facteur d'armement en équipage actuel de la GCC est fondé sur l'analyse, en 1993-1994, de cinq types de congés payés (maladie, formation, compensatoires, jours fériés et autres). Depuis, le contexte et les dispositions relatives aux congés ont changé. Par exemple, le congé pour obligations familiales est une disposition récente qui a été ajoutée aux conventions collectives, et il est maintenant plus courant pour le personnel de prendre un congé parental.

La méthode de détermination du facteur d'armement en équipage tient compte de l'augmentation de la relève nécessaire pour s'assurer que le personnel peut être remplacé lorsque ce dernier utilise les divers types de congés auxquels il a droit. Par conséquent, elle repose sur l'hypothèse que la relève disponible sera suffisante.

Les différents types de catégories de congés ont été examinés et classés par ordre de priorité en fonction de leur incidence et de leur portée sur la relève.

Une analyse des congés est nécessaire dans le cadre de la méthode de détermination du facteur d'armement en équipage pour déterminer et quantifier le temps de congé moyen requis par un membre du personnel d'une unité. La complexité de cette analyse exigera une expertise spécialisée dans l'analyse des données, une expertise dans les opérations de la GCC et des consultations avec les syndicats.

Catégories de congés ayant le plus d'incidence sur la relève en termes d'ampleur et d'importance.	• Congés annuels (qui devraient inclure les jours de congé personnel) • Congés de maladie, d'accident de travail et d'invalidité de longue durée • Congés de maternité, parentaux et d'adoption • Congés non payés • Congés compensatoires et jours de relâche
Catégories de congés dont on s'attend à ce qu'elles aient une incidence croissante sur la relève au vu des changements apportés récemment aux dispositions sur les congés et le travail dans le cadre de la génération du personnel de la GCC.	• Affectations en fonction des besoins et des priorités de l'organisation • Congés non payés (à des fins de perfectionnement) • Congés d'études, y compris pour la formation de perfectionnement • Congés pour raisons familiales • Congés de maternité, parentaux et d'adoption
Catégories de congés qui ont été considérées comme ayant peu ou pas d'incidence sur la relève et qui ne devraient pas être prises en compte dans l'analyse des congés.	• Congés de compassion • Congés de deuil • Congés à des fins religieuses • Congés pour fonctions judiciaires et fonctions syndicales

Constatations de l'évaluation

Analyse de l'offre : Congés

CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES ET DE FAISABILITÉ POUR LES CONGÉS

Dans une analyse des congés visant à déterminer le temps de repos nécessaire pour permettre au personnel navigant de prendre des congés, il faudrait tenir compte de ce qui suit.

DISPONIBILITÉ DES DONNÉES

- Il est possible d'utiliser des données historiques pour certaines catégories de congés, mais il y a des limites à prendre en compte. Par exemple, la plupart des catégories de congés n'ont pas été pleinement utilisées en raison de contraintes opérationnelles et d'un manque de personnel de relève; par conséquent, les données historiques sous-estiment les besoins réels. Une analyse qualitative peut s'avérer nécessaire pour compléter les données administratives.
- Certaines catégories de congés nécessiteront une collecte ou une modélisation des données parce qu'il s'agit de dispositions qui ont été ajoutées récemment et que l'on ne dispose d'aucune donnée historique.

VARIABILITÉ DES FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LES CONGÉS

- L'analyse doit assurer la prise en considération de la variabilité qui existe au fil du temps et entre les services, les régions et l'ancienneté.

BANQUES DE CONGÉS

- Les membres du personnel navigant disposent actuellement de grandes réserves de congés (p. ex. congés annuels, congés compensatoires et jours de relâche) dont il faut tenir compte dans l'analyse des congés.

AUTRES

- Certaines catégories de congés peuvent nécessiter une relève plus longue que leur durée en raison de problèmes de logistique et d'établissement des horaires (c.-à-d., d'un point de vue opérationnel, il est difficile d'enlever une personne d'un navire pendant une courte période).
- Les exigences en matière d'adaptation (p. ex. retour progressif au travail après une blessure) et les répercussions connexes sur les mesures de relève doivent être prises en compte.
- L'analyse des congés doit permettre l'application d'une approche prospective pour tenir compte des changements apportés très récemment aux dispositions relatives aux congés ou prévus dans un proche avenir.

Constatations de l'évaluation

Certificats de compétence : Lacunes

Constatation : La GCC a actuellement de la difficulté à trouver du personnel possédant certains certificats de compétence. Ces lacunes sont attribuables à une pénurie générale de personnel et à un certain nombre de difficultés liées à la mise à niveau des certificats, notamment l'absence de processus officiels de formation et de perfectionnement, les problèmes de disponibilité des formations et d'accès à celles-ci, et la situation personnelle des employés. L'évaluation n'a permis de recenser aucune difficulté en ce qui concerne le maintien des certificats de compétence.

EXIGENCES DE CERTIFICATION POUR LE PERSONNEL NAVIGANT

L'Organisation maritime internationale (OMI) est un organisme spécialisé des Nations Unies responsable de la sûreté et de la sécurité de la navigation et de la prévention de la pollution marine et atmosphérique provenant des navires. L'OMI est responsable de plusieurs conventions, y compris la *Convention internationale sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets, et de veille* (STCW), qui établissent des exigences internationales pour les gens de mer.

Le Canada est signataire de cette convention et a mis en place une réglementation nationale pour assurer la conformité à la STCW. Transports Canada est le ministère responsable de cette réglementation, qui établit des exigences minimales de certification pour le personnel navigant afin d'assurer l'exploitation sécuritaire des navires. La GCC a également ses propres exigences de certification pour les opérations liées à ses programmes.

Pour maintenir leurs certificats de compétence, les membres du personnel navigant doivent suivre tous les cinq ans un cours de mis à niveau approuvé par un établissement reconnu. Pour mettre à niveau leurs certificats de compétence, les membres du personnel navigant doivent suivre la formation requise, passer le nombre requis d'heures en mer et réussir les examens de Transports Canada.

LACUNES DANS LES CERTIFICATS DE COMPÉTENCE

L'évaluation a permis de constater que la GCC connait actuellement des lacunes, principalement en ce qui concerne quatre certificats de compétence :

- Capitaine, à proximité du littoral;
- Premier officier de pont, à proximité du littoral;
- Officier mécanicien de deuxième classe;
- Officier mécanicien de troisième classe.

Il devrait également y avoir des lacunes pour les certificats d'officier mécanicien de première classe dans un avenir rapproché en raison du grand nombre de retraités admissibles.

Ces lacunes ont été cernées grâce à des discussions et à des analyses qualitatives, car il existe de nombreuses limites aux données de MariTime. Les données de certification ne sont pas fiables et le système ne fournit pas certaines des données contextuelles importantes pour l'analyse des renseignements sur la certification[4].

[4] Par exemple, même si, d'après les données de certification, un nombre suffisant de personnes possèdent un certificat donné, cela ne signifie pas qu'elles peuvent occuper un poste qui exige ce certificat, car elles peuvent ne pas être disponibles ou ne pas posséder toutes les compétences requises pour le poste en question.

Constatations de l'évaluation

Certificats de compétence : Problèmes de mise à niveau

Principaux défis liés à la mise à niveau des certificats

GESTION DE LA FORMATION ET DU TEMPS EN MER

- La GCC utilise le programme de bourses d'études pour aider le personnel à mettre à niveau ses certificats (ce programme varie selon les régions). Le financement alloué aux bourses d'études a augmenté au cours de l'exercice.
- Autrement, la gestion de la formation et du temps en mer se fait en grande partie de façon ponctuelle et au cas par cas, et souvent dans les temps libres de la personne (c.-à-d. pendant son cycle hors service).
- On compte beaucoup sur l'esprit d'initiative des personnes pour qu'elles déterminent leurs propres besoins en formation et en temps en mer ainsi que pour demander de l'aide, le cas échéant.
- Il peut être difficile d'obtenir du temps en mer en raison de la taille limitée des navires dans certaines régions, en particulier dans la région de l'Ouest et la région du Centre et de l'Arctique (secteur des Grands Lacs).

DISPONIBILITÉ DE LA FORMATION ET ACCÈS À CELLE-CI

- Il existe une pénurie d'instructeurs pour la formation nécessaire à la mise à niveau des certificats.
- La région de l'Ouest a des difficultés à accéder aux cours en raison de son éloignement par rapport au Collège de la GCC et du nombre limité d'établissements maritimes dans la région.
- La région du Centre et de l'Arctique (secteur du Saint-Laurent) a de la difficulté à accéder à des cours en français.
- Le soutien financier apporté au personnel pour se former est faible (coût de la formation, temps libre, temps de déplacement), ce qui exige donc un investissement personnel.
- Souvent, les calendriers de formation ne correspondent pas à ceux des équipages.

PÉNURIES DE PERSONNEL

- Il n'y a pas assez de personnel pour prendre la relève et permettre aux employés de suivre la formation requise pendant leur cycle de travail ni pour participer aux affectations de perfectionnement qui sont exigées pour mettre à niveau les certificats.

CIRCONSTANCES INDIVIDUELLES/RÉGIONALES

- Les membres du personnel de la GCC doivent souvent investir leur propre temps et leur propre argent dans l'amélioration de leurs certificats, ce qui peut avoir pour eux des répercussions financières et une incidence sur l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Cela peut avoir un impact sur leur capacité à mettre à niveau leurs certificats.
- Certains membres du personnel peuvent ainsi se trouver dans l'incapacité de progresser dans leur région (c.-à-d., certaines régions ont des postes de niveau plus élevé que d'autres régions, en raison des types de navires utilisés) et ne voient donc pas l'utilité de mettre à niveau leurs certificats.

Constatations de l'évaluation

Certificats de compétence : Des solutions pour relever les défis

Constatation : Il faut s'attaquer aux défis liés à la mise à niveau des certificats de compétence. Le Collège de la GCC est considéré comme l'un des principaux moyens d'améliorer la disponibilité de la formation et l'accès à celle-ci.

RÔLE DU COLLÈGE DE LA GCC DANS LA FORMATION

Le Collège de la GCC assume la responsabilité du Programme de formation des officiers (PFO), lequel forme des officiers de navire (en navigation maritime ou en ingénierie navale) qui serviront en mer dans la flotte de la GCC. Le Collège est également responsable de la prestation du programme de formation des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) de la GCC. Il peut également offrir d'autres cours de formation au personnel de la GCC; toutefois, cette possibilité est limitée et se fait sur une base ponctuelle, puisque le Collège ne dispose pas des fonds nécessaires pour mener des activités de formation en dehors des programmes de formation du PFO et des SCTM.

Il faut améliorer la disponibilité de la formation et l'accès à celle-ci, en particulier parce qu'il s'agit d'un outil qui permet de maintenir et d'améliorer l'état de préparation du personnel ainsi que la sécurité et l'efficacité des opérations. L'élargissement du rôle du Collège a constamment été cité dans toutes les régions comme la solution la plus réalisable pour relever les défis liés à la formation et à la mise à niveau des certificats. Cet élargissement pourrait :

- assurer la prestation d'un plus grand nombre de cours en ligne ou à distance;
- faire en sorte que les instructeurs se déplacent dans les différentes régions pour assurer la prestation des cours;
- permettre la mise en œuvre d'un programme de formation pour aider les équipages à mettre à niveau leurs certificats afin de devenir officiers de navire;
- d'améliorer la coordination avec les régions et l'AC pour définir les besoins de formation;
- permettre la création de partenariats officiels avec des établissements maritimes[5] qui pourraient proposer la formation requise dans diverses régions du pays.

Pour que le Collège puisse élargir son rôle en matière de formation :

$ Il y aurait des implications en termes de ressources, ce qui pourrait nécessiter du financement additionnel.

Une meilleure coordination entre l'AC, les régions et le Collège serait nécessaire pour s'assurer que les besoins en formation sont cernés et que les cours sont planifiés et programmés de manière à correspondre aux calendriers des équipages.

Cette constatation est conforme à l'« Évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne » (2017-2018), qui a conclu qu'il était nécessaire que le Collège joue un rôle plus important en tant que centre d'expertise de la formation au sein de la GCC. L'évaluation comprenait une recommandation visant à ce 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... ».

[5] Par exemple, le Marine Institute de l'Université Memorial offre des cours exigés par Transports Canada pour la mise à niveau des certificats de compétence en ligne. Ces cours sont structurés en modules de 30 minutes pour permettre une certaine flexibilité.

Constatations de l'évaluation

Certificats de compétence : Des solutions pour relever les défis

AUTRES SOLUTIONS POSSIBLES POUR COMBLER LES LACUNES CONCERNANT LES CERTIFICATS DE COMPÉTENCE

En plus d'élargir le rôle du Collège, le personnel de la GCC a proposé d'autres manières d'aborder certains des défis liés aux lacunes concernant les certificats de compétence.

REMÉDIER AUX PÉNURIES DE PERSONNEL

- Investir dans une promotion efficace, notamment en mettant en place une stratégie de recrutement, pour attirer de nouveaux employés.
- Mettre en œuvre un programme de perfectionnement professionnel afin d'offrir plus d'occasions de mettre à niveau les certificats et favoriser le maintien en poste du personnel.
- Établir des équipes de relève régionales ou nationales composées d'employés nommés pour une période indéterminée auxquels on peut faire appel pour assurer la relève.

AMÉLIORER LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

- Améliorer la planification et la coordination entre le personnel d'armement en équipage et le personnel responsable de la formation afin de mieux harmoniser les possibilités de formation avec l'emploi du temps des équipages.
- Inclure des dates de formation dans les plans de congé des navires (pour la formation pendant le cycle de travail et le cycle hors service) afin que la formation et les congés soient mieux planifiés.

ACCROÎTRE LE SOUTIEN OFFERT AU PERSONNEL

- Augmenter le financement et le soutien mis à la disposition du personnel, notamment pour s'acquitter des coûts liés à la formation et aux déplacements connexes ainsi que pour avoir le temps nécessaire pour suivre la formation.

APPORTER DES MODIFICATIONS AU SYSTÈME D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

- Mieux harmoniser les cycles des équipages afin de faciliter les affectations par rotation et d'offrir des possibilités de perfectionnement.

Le recrutement et le perfectionnement professionnel ont été analysés dans le cadre de l'« Évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la GCC » (2017-2018) et ont également été signalés comme des enjeux dans cette évaluation. Pour plus de renseignements sur ces sujets, se reporter aux pages 21 et 26.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Définition

CONTEXTE DE L'EXERCICE DE RECENSEMENT

Pour accompagner le travail effectué dans le cadre du projet de génération du personnel de la GCC, l'évaluation comprenait un exercice de recensement qui visait à mieux comprendre les activités entreprises au sein de l'organisation en ce qui concerne le perfectionnement du personnel à terre et en mer de la GCC. Les activités incluses dans ce recensement ont été classées en quatre piliers principaux, chacun ayant ses propres sous-activités.

RECRUTEMENT ET DOTATION

Il s'agit du processus par lequel du nouveau personnel s'ajoute à la GCC. Il comprend les sous-activités suivantes : élaboration de stratégies de recrutement, sensibilisation, communications, analyse des efforts de recrutement, processus de dotation et sélection des personnes.

FORMATION

Elle inclut la formation opérationnelle et la formation non opérationnelle. Elle comprend les sous-activités suivantes : élaboration de politiques et de normes, détermination des besoins en formation, coordination de la formation, élaboration de programmes d'enseignement et prestation de la formation.

GESTION DE CARRIÈRE

Il s'agit du processus qui permet à un employé d'atteindre ses objectifs de carrière. Elle comprend les sous-activités suivantes : élaboration de politiques et de normes, outils d'avancement professionnel (p. ex. mentorat, encadrement, orientation professionnelle, affectations par rotation) et réflexion prospective (p. ex. planification de la relève).

BIEN-ÊTRE

Il s'agit de l'état qui est atteint lorsque les besoins personnels et organisationnels des employés sont satisfaits. Il comprend les sous-activités suivantes : promotion du bien-être, stratégies et initiatives favorisant la diversité et l'inclusion, et stratégies et initiatives pour le maintien en poste du personnel.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

Constatation : Il a été difficile d'effectuer un exercice de recensement parce que la responsabilité des activités de perfectionnement du personnel est répartie entre de nombreux secteurs de la GCC et qu'il n'y a pas de point de convergence clair pour bon nombre de ces activités. Par conséquent, de nombreuses activités sont entreprises au niveau de la direction, et certaines sont menées ponctuellement, au fur et à mesure que les occasions se présentent ou que le temps le permet.

Pilier	Sous-activité	Portée nationale						Portée régionale	Portée de la direction *AC et régions*		
		SGIA (WDIS)	Personnel opérationnel	Soutien opérationnel	Diversité et inclusion	Événements et sensibilisation	Collège[6]	SGIA	Collège	Directions de la flotte[7]	Directions à terre
Recrutement et dotation	Stratégies de recrutement	F/T					F				
	Sensibilisation pour le recrutement					F/T	F	F/T			
	Communications pour le recrutement	F/T				F/T	F				
	Données et analyse	F/T					F				
	Processus de dotation	T					F	T	T	F/T	T
Formation opérationnelle	Politiques et normes (conformité)		F	T							
	Détermination des besoins en formation		F/T				F/T			F/T	T
	Coordination de la formation							T		F	
	Élaboration des programmes d'enseignement[8]						F/T				
	Prestation de la formation						F/T				
Gestion de carrière	Élaboration des politiques										
	Avancement professionnel								T	F/T	T
	Réflexion prospective								T	F/T	T
Bien-être	Promotion du bien-être	F/T							F/T	F/T	T
	Gestion des primes et de la reconnaissance	F/T						F/T			
	Diversité et inclusion				F/T				F/T	F/T	T
	Stratégies de maintien en poste								T	F/T	T

Légende

- Rôle de responsable
- Soutien administratif
- F Personnel de la flotte
- T Personnel à terre

Ce tableau donne une vue d'ensemble des principales responsabilités concernant les activités entreprises en matière de perfectionnement du personnel. Il existe quelques exceptions, qui sont relevées dans les notes ou dans les diapositives suivantes. Le présent tableau ne tient pas compte des cas où certaines directions, si elles ne sont pas responsables, peuvent toutefois prendre part à ces activités.

L'évaluation ne portait pas sur les activités entreprises dans ces domaines ni sur leur efficacité.

[6] Le Collège est principalement responsable du PFO; toutefois, il élabore également des programmes d'enseignement et assure la prestation de cours pour d'autres programmes (p. ex. le Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de la marine [PPTEM]).

[7] Les directions de la flotte comprennent les membres du personnel qui travaillent à bord de navires ou qui occupent des postes à terre (p. ex. officiers d'équipage).

[8] Certaines directions participent à l'élaboration et à la prestation de programmes d'enseignement pour certaines formations opérationnelles spécifiques (p. ex. sûreté et sécurité, logistique, formation de magasinier).

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

RECRUTEMENT : RÉSUMÉ DES RESPONSABILITÉS

Stratégies de recrutement, sensibilisation, communications, données et rapports sur le recrutement

PORTÉE DE LA PARTICIPATION		ACTIVITÉS
ÉCHELLE NATIONALE	Responsables multiples	• Un ETP des Services de gestion intégrée des activités (SGIA) travaille à l'élaboration de stratégies de recrutement ciblées (p. ex. les jeunes). • La Direction des événements et de la sensibilisation (SC, Opérations) entreprend des activités de sensibilisation et de communication. • Le personnel opérationnel est responsable du recrutement pour les SCTM. • Les SGIA fournissent du contenu pour les supports de communication. • Les SGIA assurent le suivi des activités de sensibilisation.
ÉCHELLE RÉGIONALE	Autorité responsable de la sensibilisation/ Aucune autorité responsable pour les autres activités	• Les SGIA fournissent un soutien logistique pour les activités de sensibilisation (p. ex. planification et organisation d'événements). • Le personnel des directions peut assister à des activités de sensibilisation. • La région du Centre et de l'Arctique a mis sur pied une équipe temporaire qui travaille au recrutement.
COLLÈGE DE LA GCC	Autorité responsable	• Le Collège est responsable de toutes les activités liées au recrutement pour le PFO. • Des ressources sont spécifiquement affectées à cette activité.

Responsables multiples : Plus d'une direction est responsable des activités de ce pilier.
Aucune autorité responsable : Aucune direction n'a été désignée comme autorité responsable des activités de ce pilier.
Autorité responsable : Une direction est responsable des activités de ce pilier.

PRINCIPALES OBSERVATIONS POUR LE RECRUTEMENT

- Le personnel de la GCC à l'AC et dans les régions connaît assez mal les activités de recrutement et les orientations stratégiques en la matière.
- Les SGIA comptent sur le personnel des programmes régionaux pour assister aux activités de sensibilisation, mais les directions ont une capacité de participation limitée.
- Le manque de ressources et d'une approche coordonnée des activités de recrutement a une incidence sur la capacité de la GCC de faire face aux pénuries de personnel.

L'absence d'une stratégie de recrutement coordonnée était l'une des principales constatations de l'« Évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la GCC » (mars 2018). Le plan d'action de gestion comprenait l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de recrutement; toutefois, la mise en place de cette mesure ne devrait pas être achevée avant mars 2020.

Le fait de ne pas être en mesure d'attirer et d'entretenir un effectif diversifié, compétent, très performant et engagé a été désigné comme un risque ministériel qui pourrait avoir une incidence sur la capacité du Ministère à assurer la prestation de ses programmes.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

DOTATION : RÉSUMÉ DES RESPONSABILITÉS

PORTÉE DE LA PARTICIPATION		ACTIVITÉS
ÉCHELLE NATIONALE	Responsabilité partagée	• La dotation est déléguée aux gestionnaires d'embauche. • Les Ressources humaines (RH) du MPO fournissent des conseils et du soutien au processus de dotation. • Les SGIA fournissent un soutien administratif pour les demandes de dotation des RH. • Les SGIA mettent à jour le plan des RH de la GCC.
ÉCHELLE RÉGIONALE	Responsabilité partagée	• La dotation est déléguée aux gestionnaires d'embauche. • Les Ressources humaines du MPO fournissent des conseils et du soutien au processus de dotation. • Les SGIA fournissent un soutien administratif pour répondre à la demande de dotation et mettre à jour le plan régional des RH. • Chaque direction élabore son propre plan de RH.
COLLÈGE DE LA GCC	Responsabilité partagée	• Le Collège est responsable de sa propre dotation en personnel. • Les Ressources humaines du MPO fournissent des conseils et du soutien au processus de dotation. • Les SGIA fournissent un soutien administratif pour répondre à la demande de dotation.

Responsables multiples : Plus d'une direction est responsable des activités de ce pilier.
Aucune autorité responsable : Aucune direction n'a été désignée comme autorité responsable des activités de ce pilier.
Autorité responsable : Une direction est responsable des activités de ce pilier.
Responsabilité partagée : La responsabilité des activités est partagée entre les directions.

PRINCIPALES OBSERVATIONS POUR LA DOTATION

- Les gestionnaires d'embauche ne disposent d'aucun énoncé des critères de mérite uniforme à l'échelle nationale.
- Toutes les directions n'utilisent pas le soutien des SGIA : certaines travaillent directement avec les Ressources humaines du MPO pour mener à bien leurs processus de dotation.
- Les directions régionales indiquent que les activités de dotation ne sont pas assez rapides pour répondre aux besoins opérationnels.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

FORMATION OPÉRATIONNELLE : RÉSUMÉ DES RESPONSABILITÉS

Politiques et normes, élaboration de programmes d'enseignement, prestation des cours, détermination des besoins en formation, coordination

PORTÉE DE LA PARTICIPATION		ACTIVITÉS
ÉCHELLE NATIONALE	Responsables multiples	• Personnel opérationnel (flotte) et Soutien opérationnel (programme) sont responsables d'assurer le respect des normes de l'industrie. • Différentes directions sont responsables de l'élaboration des programmes d'enseignement et de la prestation de certains cours de formation (p. ex. Sûreté et sécurité est responsable du cours sur la vérification de la sécurité, Personnel opérationnel est responsable de la formation des magasiniers et des officiers de logistique). • Personnel opérationnel élabore un plan national de formation et des statistiques nationales sur la formation en s'appuyant sur les commentaires formulés par les régions.
ÉCHELLE RÉGIONALE	Responsables multiples	• Les directions de la flotte disposent d'officiers et de commis chargés de la formation pour recenser les besoins de formation et organiser celle-ci pour le personnel navigant. • Les directions à terre déterminent leurs propres besoins de formation. • Les SGIA fournissent un soutien administratif aux directions à terre (p. ex. ils réservent des cours, organisent les déplacements).
COLLÈGE DE LA GCC	Autorité responsable	• Le Collège est responsable de l'élaboration du programme d'enseignement et de la prestation de tous les cours de formation liés au PFO et au programme destiné aux débutants des SCTM. • Le Collège élabore des programmes d'enseignement et donne des cours pour d'autres programmes (p. ex. PPTEM, recherche et sauvetage, intervention environnementale). • Le Collège est responsable de la coordination de toutes les formations dont il assure la prestation.

Responsables multiples : Plus d'une direction est responsable des activités de ce pilier.
Aucune autorité responsable : Aucune direction n'a été désignée comme autorité responsable des activités de ce pilier.
Autorité responsable : Une direction est responsable des activités de ce pilier.

Pour les consulter les principales observations concernant la formation opérationnelle, se reporter à la page 25.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

FORMATION NON OPÉRATIONNELLE : RÉSUMÉ DES RESPONSABILITÉS

Politiques et normes, élaboration de programmes d'enseignement, prestation des cours, détermination des besoins en formation, coordination

PORTÉE DE LA PARTICIPATION		ACTIVITÉS
ÉCHELLE NATIONALE	Responsables multiples	• La plupart des formations non opérationnelles relèvent des Ressources humaines du MPO ou de l'École de la fonction publique du Canada. • Les besoins en formation non opérationnelle sont définis au sein des directions. • Les SGIA sont responsables de la planification, de la coordination et du suivi de la formation non opérationnelle du personnel à terre au moyen de l'ONSF. • La direction des Stratégies nationales (diversité et inclusion) est l'autorité responsable de la diversité et de l'inclusion, des analyses comparatives entre les sexes et des questions connexes, y compris en ce qui a trait à la formation.
ÉCHELLE RÉGIONALE	Responsables multiples	• Dans le cas de la flotte, les besoins en formation non opérationnelle sont déterminés par les officiers et les commis chargés de la formation de la flotte. • Les directions à terre déterminent leurs propres besoins de formation non opérationnelle. • Les SGIA jouent un rôle de premier plan dans la coordination de la formation non opérationnelle du personnel à terre dans les régions ainsi que dans le suivi et la production de rapports au nom de la région par l'entremise de l'outil national de suivi de la formation (ONSF).
COLLÈGE DE LA GCC	Autorité responsable	• Le Collège est responsable de la coordination de toutes les formations non opérationnelles dont il assure la prestation (p. ex. formation en leadership, formation de base des instructeurs). • Les SGIA jouent un rôle de premier plan dans la coordination de la formation non opérationnelle pour le Collège.

Responsables multiples : Plus d'une direction est responsable des activités de ce pilier.
Aucune autorité responsable : Aucune direction n'a été désignée comme autorité responsable des activités de ce pilier.
Autorité responsable : Une direction est responsable des activités de ce pilier.

Pour les consulter les principales observations concernant la formation non opérationnelle, se reporter à la page 25.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

PRINCIPALES OBSERVATIONS LIÉES À LA FORMATION OPÉRATIONNELLE ET NON OPÉRATIONNELLE

- Globalement, il n'existe aucune approche centralisée et coordonnée pour la formation opérationnelle et non opérationnelle (p. ex. absence de centre de formation ou de centre d'expertise).
- En matière de formation, l'approche adoptée est réactive et ponctuelle, en particulier en ce qui concerne la formation opérationnelle (elle est souvent suivie au fur et à mesure que les occasions se présentent au lieu de faire l'objet d'une planification).
- Il est difficile de faire le suivi de la formation et d'en rendre compte à l'échelle nationale parce qu'il n'existe pas de système ou d'outil uniforme pour collecter et relier toutes les données sur la formation du personnel.
- Le niveau de soutien à la formation proposé aux directions à terre par les SGIA varie en fonction des régions et des directions.
- Les directions à terre ne disposent pas des ressources nécessaires pour les aider à identifier leurs besoins en formation.
- Le Collège ne dispose pas de suffisamment de renseignements sur les besoins en formation opérationnelle pour être en mesure d'offrir une formation en dehors du PFO et des SCTM.
- La GCC travaille depuis peu à la rédaction d'une documentation d'accueil et d'intégration à l'intention du personnel de la flotte, une documentation qui aidera le personnel à se familiariser avec les pratiques de l'organisation et les opérations du navire avant de partir en mer.

En 2012, les SGIA ont pris en charge la coordination de la formation pour les directions à terre et de la flotte dans les régions. En 2018, la responsabilité de la formation de la flotte a de nouveau été transférée aux directions régionales de la flotte, ce qui aurait amélioré la formation opérationnelle aux chapitres la détermination des besoins en formation et de la coordination.

Les résultats de l'« Évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne » (2017-2018) ont confirmé la nécessité pour le Collège d'assumer un rôle plus important en tant que centre d'expertise de la formation au sein de la GCC. Pour donner suite à la recommandation visant à renforcer le modèle de gouvernance du Collège, la GCC a mis sur pied un conseil des gouverneurs composé de cadres supérieurs représentant les régions. Le plan stratégique du Collège devrait constituer une avancée dans la mise en place de l'orientation stratégique pour la formation opérationnelle dans l'ensemble de la GCC.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

GESTION DE CARRIÈRE : RÉSUMÉ DES RESPONSABILITÉS

Politiques, avancement professionnel, réflexion prospective

PORTÉE DE LA PARTICIPATION		ACTIVITÉS
ÉCHELLE NATIONALE	Aucune autorité responsable	• Il n'y a aucune autorité responsable à l'échelle nationale pour la politique relative au perfectionnement professionnel. • Les SGIA appliquent le cadre stratégique fédéral et coordonnent les activités au sein de l'AC et avec les régions. • Les directions sont responsables du perfectionnement professionnel de leur propre personnel. • Certains éléments de la réflexion prospective et de planification de la relève sont inclus dans le plan d'activités de la GCC.
ÉCHELLE RÉGIONALE	Aucune autorité responsable	• Les directions sont responsables du perfectionnement professionnel de leur propre personnel. • La Direction de la flotte est responsable de la politique relative aux bourses
COLLÈGE DE LA GCC	Aucune autorité responsable	• Le Collège est responsable du développement professionnel de son propre personnel.

Responsables multiples : Plus d'une direction est responsable des activités de ce pilier.
Aucune autorité responsable : Aucune direction n'a été désignée comme autorité responsable des activités de ce pilier.
Autorité responsable : Une direction est responsable des activités de ce pilier.

PRINCIPALES OBSERVATIONS POUR LA GESTION DE CARRIÈRE

- La coordination de la gestion de carrières se fait de manière ponctuelle, informelle et, la plupart du temps, au niveau régional.
- Le processus de gestion du rendement et les plans d'apprentissage individuels semblent être les principaux mécanismes de gestion de la progression de carrière d'un employé.
- Dans le cadre du projet de génération du personnel, des profils de compétences sont en cours d'élaboration pour tous les postes opérationnels au sein de la GCC.

L'absence d'outils de perfectionnement professionnel était l'une des constatations de l'« Évaluation à l'appui de l'effectif maritime de la GCC » (mars 2018). Le plan d'action de gestion établi pour cette évaluation comprenait l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national de perfectionnement professionnel d'ici le mois de septembre 2019.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Responsabilité des activités

BIEN-ÊTRE : RÉSUMÉ DES RESPONSABILITÉS

Promotion du bien-être, diversité et inclusion, et maintien en poste du personnel

PORTÉE DE LA PARTICIPATION		ACTIVITÉS
ÉCHELLE NATIONALE	Responsables multiples	• Certaines activités relatives au bien-être sont dirigées par le MPO. • Les SGIA jouent un rôle de premier plan en matière de bien-être. • Certaines directions travaillent sur des projets particuliers concernant le bien-être (p. ex. gestion de la fatigue, facteurs de santé au travail). • L'équipe de la diversité et de l'inclusion est responsable de donner un leadership stratégique ainsi qu'une politique et une capacité de recherche pour la diversité et l'inclusion afin d'assurer leur considération dans les politiques, programmes et initiatives de la GCC. • Il n'existe aucune approche coordonnée à l'échelle nationale pour le maintien en poste du personnel.
ÉCHELLE RÉGIONALE	Autorité responsable de la reconnaissance/ Aucune autorité responsable pour les autres activités	• Les SGIA sont responsables de l'administration des politiques régionales en matière de primes et de reconnaissance, de la coordination des activités liées au bien-être et de la formation sur la gestion du stress en cas d'incident critique. • Les directions font la promotion des initiatives nationales en matière de bien-être auprès de leur personnel. • Certaines directions ont lancé leurs propres initiatives en matière de bien-être.
COLLÈGE DE LA GCC	Autorité responsable	• Le Collège suit l'orientation nationale en matière de bien-être, de diversité et d'inclusion. • Une approche relative au bien-être pour les cadets a été élaborée et mise en œuvre par le Collège.

Responsables multiples : Plus d'une direction est responsable des activités de ce pilier.
Aucune autorité responsable : Aucune direction n'a été désignée comme autorité responsable des activités de ce pilier.
Autorité responsable : Une direction est responsable des activités de ce pilier.

PRINCIPALES OBSERVATIONS POUR LE BIEN-ÊTRE

- Un certain nombre d'initiatives liées au bien-être sont organisées à différents échelons (p. ex. fédéral, ministériel [MPO], organisationnel [GCC] et régional).
- Les directions font la promotion des activités de bien-être auprès de leur propre personnel, mais manquent souvent de temps pour participer à ces activités.
- Les responsabilités liées au maintien en poste sont limitées au sein d'une direction ou d'une section particulière.

Constatations de l'évaluation

Gouvernance du perfectionnement du personnel : Mécanismes de coordination et d'échange d'information

Constatation : La coordination et l'échange d'information en ce qui concerne les activités de perfectionnement du personnel sont limités. Par conséquent, les rôles et les responsabilités à l'égard de ces activités ne sont pas clairement définis et les connaissances sur les diverses activités entreprises pour soutenir le perfectionnement du personnel sont limitées.

MÉCANISMES EN PLACE POUR COORDONNER LES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

L'évaluation visait à déterminer quels mécanismes étaient en place pour coordonner et échanger l'information relative aux activités de perfectionnement du personnel. Comme nous l'avons déjà indiqué, la responsabilité de bon nombre de ces activités est répartie entre les directions et il n'y a pas de point de convergence clair pour ces activités.

Il existe un certain nombre de comités au sein de la structure de gouvernance actuelle de la GCC (p. ex. le comité national de gestion des programmes, les conseils de gestion régionaux, le Conseil exécutif des opérations) qui offrent la possibilité de coordonner et d'échanger l'information en ce qui concerne le perfectionnement du personnel. Les personnes interrogées n'ont désigné aucun de ces comités comme ayant la responsabilité globale concernant tous les aspects du développement du personnel ou les décisions relatives à celui-ci. De plus, elles ont souligné que les rôles et les responsabilités à l'égard des activités de perfectionnement du personnel dans l'ensemble de l'organisation n'étaient pas clairs, en particulier ceux des SGIA et du projet de génération du personnel.

Par conséquent, l'ensemble de l'organisation ne sait que peu de choses sur les initiatives, les activités ou les outils en cours d'élaboration et de mise en œuvre pour accompagner le perfectionnement du personnel.

Les renseignements recueillis dans le cadre de l'évaluation ont révélé que les objectifs ainsi que les rôles et les responsabilités du projet de génération ne sont pas clairement définis, particulièrement dans les régions. On a également l'impression que les consultations ont été peu nombreuses au sujet des produits en cours d'élaboration et qu'il n'est pas certain qu'ils combleront les lacunes actuelles en matière de renseignements sur le perfectionnement du personnel.

Conclusions et recommandations

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

Les conclusions de l'*évaluation à l'appui du projet d'effectif maritime de la Garde côtière canadienne (GCC)* ont révélé que le facteur d'armement en équipage actuel de la GCC ne reflète pas tous les éléments considérés comme importants et il a été recommandé que la GCC examine et modifie ce facteur. Le calcul d'un nouveau facteur d'armement en équipage pour la GCC nécessitera un certain nombre d'étapes. L'un des objectifs de l'évaluation était de fournir de l'information à la GCC pour l'aider à franchir la première étape de l'élaboration d'un nouveau facteur d'armement en équipage pour le personnel navigant grâce à la mise au point d'une méthode à jour de détermination du facteur d'armement en équipage.

Recommandation : La GCC devrait élaborer un facteur d'armement en équipage mis à jour à l'aide de la méthode établie dans le cadre de l'évaluation.

DONNÉES RELATIVES À LA CERTIFICATION ET À LA FORMATION

La disponibilité de données fiables et de grande qualité est importante pour s'assurer que les besoins de formation sont définis et bien coordonnés. Les modules de formation et de certification du système MariTime ne sont pas utilisés par le personnel régional, car les données sont inexactes et ne fournissent pas l'information nécessaire pour déterminer les besoins en matière de formation et de certification. Les régions de la GCC utilisent leurs propres méthodes pour effectuer un suivi des données sur la formation et la certification, et les analyser. Par conséquent, il n'existe pas de données uniformes à l'échelle nationale, ce qui crée une lacune importante dans l'information sur les besoins en matière de formation et de certification.

Recommandation : La GCC devrait améliorer la qualité et la fiabilité des données relatives à la certification et à la formation pour assurer la disponibilité de données uniformes à l'échelle nationale aux fins de la prise de décision.

MODERNISER / AMÉLIORER LES APPROCHES EN MATIÈRE DE FORMATION

Les résultats de l'*évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne* ont montré l'importance de renforcer le rôle du Collège en tant que Centre d'expertise en matière de formation maritime. À ce jour, certains progrès ont été réalisés pour donner suite aux recommandations. Les conclusions de l'évaluation actuelle révèlent le besoin immédiat d'accroître la portée et la disponibilité de la formation. De plus, des facteurs comme la capacité physique et l'emplacement géographique du Collège, ainsi que la nature des calendriers pour ce qui est des activités et de l'armement en équipage, portent à croire qu'il y a lieu d'explorer de nouvelles approches en matière de formation.

Recommandation : La GCC devrait moderniser ses méthodes de formation (p. ex. cours en ligne ou à distance, prestation de cours par des instructeurs dans les régions, partenariats officiels avec des institutions maritimes dans tout le pays) pour renforcer l'accès du personnel de la GCC aux possibilités de formation.

Conclusions et recommandations

GOUVERNANCE DU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Les données probantes présentées dans l'*évaluation à l'appui du projet d'effectif maritime de la GCC* étayaient la conclusion selon laquelle la GCC souffre de pénuries de personnel et de l'absence d'un programme officiel de perfectionnement professionnel. Cette évaluation a donné lieu à une recommandation selon laquelle la GCC devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de recrutement et un programme officiel de perfectionnement professionnel.

Les conclusions de l'actuelle évaluation indiquent que les pénuries de personnel, le manque de ressources et de coordination pour le recrutement et l'absence de soutien pour le perfectionnement professionnel sont des problèmes qui perdurent. Il faut par ailleurs améliorer la coordination et la mise en commun de l'information à l'échelle nationale, et clarifier les rôles et les responsabilités en matière de perfectionnement du personnel dans l'ensemble de la GCC, particulièrement dans les domaines du recrutement, de la formation opérationnelle et de la gestion de carrière. Les problèmes que posent la coordination et la compréhension des rôles et des responsabilités ont eu une incidence sur la capacité de la GCC à faire progresser la mise en œuvre du plan d'action de gestion par rapport à l'évaluation précédente.

Recommandation : La GCC devrait préciser la structure de gouvernance concernant les activités de perfectionnement du personnel, particulièrement en ce qui concerne le recrutement, la formation opérationnelle et le perfectionnement professionnel, et s'assurer que l'obligation de rendre compte, les mandats, les rôles et les responsabilités associés à ces activités, à l'échelle nationale et régionale, sont clairement définis et communiqués.

Annexes

Annexe A : Questions d'évaluation

L'évaluation a porté sur trois enjeux et cinq questions d'évaluation. La portée de la méthode de détermination du facteur d'armement en équipage et des exigences en matière de certification était limitée au personnel navigant et au personnel à terre de la flotte. Ces deux enjeux ne pourront pas être élargis pour inclure le personnel à terre provenant d'autres secteurs de la GCC tant que les travaux visant à donner suite à trois des recommandations de l'évaluation de 2017-2018 à l'appui de l'effectif maritime de la GCC ne seront pas terminés[9]. La portée de la gouvernance du perfectionnement du personnel a quant à elle été explorée tant pour la flotte que pour le personnel navigant.

Enjeu de l'évaluation	Question d'évaluation
1.0 Méthode de calcul pour le facteur d'armement en équipage	1.1 Quels sont les facteurs clés que la GCC a besoin d'inclure dans la méthode de calcul de son facteur d'armement en équipage?
2.0 Exigences en matière de certification	2.1 Quelles sont les lacunes actuelles en matière de certification pour le personnel de la flotte de la GCC? Dans la mesure du possible, l'ACS+ sera appliquée à l'évaluation des lacunes en matière de certification, y compris un examen des facteurs déterminés liés au lieu géographique, à l'âge et au genre[10].
	2.2 Quelle sera l'incidence du nouveau *Règlement sur le personnel maritime* sur le régime de certification actuel de la GCC? La capacité à réaliser cette analyse dépendra du délai de publication du règlement[11].
	2.3 Existe-t-il des options réalisables pour combler les lacunes en matière de certification/de formation et les répercussions connexes?
3.0 Gouvernance du perfectionnement du personnel	3.1 Quels sont les domaines au sein de la GCC qui ont actuellement des mandats ou des responsabilités en ce qui concerne les questions liées aux effectifs, y compris le recrutement et le maintien en poste, la formation et le perfectionnement, la diversité et l'inclusion, et le bien-être?

[9] Les constatations de l'évaluation 2017-2018 ont fait ressortir la nécessité de clarifier davantage quels postes à terre sont considérés comme opérationnels, quelles exigences de certification s'appliquent à ces postes et si un facteur d'armement en équipage est nécessaire pour chacun de ces postes.
[10] Il n'a pas été possible de mener une ACS+ pour examiner les facteurs d'identité proposés en raison des limites liées à la qualité et à la cohérence des données administratives concernant les certifications.
[11] L'incidence du nouveau *Règlement sur le personnel maritime* n'a pas pu être examinée, car la finalisation du règlement par Transports Canada a été reportée au printemps 2019.

Annexe B: Plan d'action de gestion

RECOMMENDATION 1			
Recommandation 1 : La GCC devrait élaborer un facteur d'armement en équipage mis à jour à l'aide de la méthode établie dans le cadre de l'évaluation. **Justification :** Les conclusions de l'Évaluation à l'appui du projet d'effectif maritime de la Garde côtière canadienne (GCC) ont révélé que le facteur d'armement en équipage actuel de la GCC ne reflète pas tous les éléments considérés comme importants et il a été recommandé que la GCC examine et modifie ce facteur. Le calcul d'un nouveau facteur d'armement en équipage pour la GCC nécessitera un certain nombre d'étapes. L'un des objectifs de cette évaluation était de fournir de l'information à la GCC pour l'aider à franchir la première étape de l'élaboration d'un nouveau facteur d'armement en équipage pour le personnel navigant grâce à la mise au point d'une méthode à jour de détermination du facteur d'armement en équipage.			
STRATÉGIE			
La Garde côtière devra recueillir des données historiques et projetées concernant les éléments à inclure dans le calcul du facteur d'armement en équipage. Elle devra ensuite effectuer des simulations de données pour déterminer les options relatives au facteur d'armement en équipage et à son utilisation dans la planification organisationnelle.			
MESURES DE GESTION	**DATE D'ÉCHÉANCE (D'ICI LA FIN DU MOIS)**	**MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ/SUR LA BONNE VOIE/RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE**	**EXTRANTS**
La GCC doit valider le profil de l'armement en équipage en s'assurant que les principes sont appliqués uniformément à toutes les catégories de navires (horaire de travail, nombre de quarts, etc.).	Août 2019		Trousse de communication claire à l'intention des régions sur l'application des principes d'armement en équipage.
La GCC devra déterminer, à l'aide de données historiques et projetées, la pondération à attribuer à chacun des autres éléments pour déterminer le facteur d'armement en équipage.	Fév. 2021 (doit suivre l'épuration des données en 2)		Ensembles de données à utiliser dans l'analyse
La GCC devra effectuer des simulations de données fondées sur les données susmentionnées pour démontrer, documenter et déterminer les options relatives au facteur d'armement en équipage.	Août 2021		Options et recommandations pour l'application d'un facteur d'armement en équipage fondé sur des données démontrables.

Annexe B: Plan d'action de gestion

RECOMMENDATION 2			
Recommandation 2 : La GCC devrait améliorer la qualité et la fiabilité des données relatives à la certification et à la formation pour assurer la disponibilité de données uniformes à l'échelle nationale aux fins de la prise de décision. **Justification :** La disponibilité de données fiables et de grande qualité est importante pour s'assurer que les besoins de formation sont définis et bien coordonnés. Les modules de formation et de certification du système MariTime ne sont pas utilisés par le personnel régional, car les données sont inexactes et ne fournissent pas l'information nécessaire pour déterminer les besoins en matière de formation et de certification. Les régions de la GCC utilisent leurs propres méthodes pour suivre et analyser les données sur la formation et la certification. Par conséquent, il n'existe pas de données uniformes à l'échelle nationale, ce qui crée une lacune importante dans l'information sur les besoins en matière de formation et de certification.			
STRATÉGIE			
La Garde côtière devra examiner les points de données qui éclairent les décisions, la source des points de données, améliorer la qualité des données et examiner les options d'amélioration et de regroupement des données sur la formation et la certification pour tous ses employés.			
MESURES DE GESTION	DATE D'ÉCHÉANCE (D'ICI LA FIN DU MOIS)	MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ/SUR LA BONNE VOIE/RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE	EXTRANTS
Le Collège de la Garde côtière devra poursuivre la création et la mise en œuvre du système d'information sur les étudiants (SIS).			Un système fiable qui assure le suivi de toutes les formations et certifications dispensées par le collège.
La Garde côtière devra effectuer une épuration et une vérification de la qualité des données du système maritime actuel.	Mars 2020		Amélioration de la qualité des données qui figurent actuellement dans MariTime.
La Garde côtière devra donner des instructions pour l'entrée normalisée des données sur la certification et la formation dans MariTime.	Octobre 2019		Amélioration de la qualité et de la fiabilité des données.

Annexe B: Plan d'action de gestion

RECOMMENDATION 3			
Recommandation 3 : La GCC devrait moderniser ses méthodes de formation (p. ex. cours en ligne ou à distance, offre de cours par des instructeurs dans les régions, partenariats officiels avec des institutions maritimes dans tout le pays) pour renforcer l'accès de son personnel aux possibilités de formation. **Justification :** Les résultats de l'Évaluation du Collège de la Garde côtière canadienne ont montré l'importance de renforcer le rôle du Collège en tant que Centre d'expertise en matière de formation maritime. À ce jour, certains progrès ont été réalisés pour donner suite aux recommandations. Les conclusions de l'évaluation actuelle révèlent le besoin immédiat d'accroître la portée et la disponibilité de la formation. De plus, des facteurs comme la capacité physique et l'emplacement géographique du Collège, ainsi que la nature des calendriers pour ce qui est des activités et de l'armement en équipage, portent à croire qu'il y a lieu d'explorer de nouvelles approches en matière de formation.			
STRATÉGIE			
La Garde côtière devra évaluer les diverses méthodes de prestation de la formation disponibles en fonction de ses besoins et de sa capacité, évaluer l'infrastructure nécessaire pour appuyer les options recommandées et mettre en place un plan en vue d'appliquer des approches modernes de formation.			
MESURES DE GESTION	DATE D'ÉCHÉANCE (D'ICI LA FIN DU MOIS)	MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ/SUR LA BONNE VOIE/RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE	EXTRANTS
La Garde côtière devra évaluer les diverses méthodes de prestation de la formation qui répondraient à ses besoins.	Mars 2020		
La Garde côtière devra élaborer options chiffrées et recommandations à présenter au conseil de gestion.	Mars 2021		Recommandations sur les méthodes de prestation de la formation que la Garde côtière devrait mettre au point ou acquérir, et sur les fins auxquelles elle devrait le faire.

Annexe B: Plan d'action de gestion

RECOMMENDATION 4
Recommandation 4 : La GCC devrait préciser la structure de gouvernance concernant les activités de perfectionnement du personnel, particulièrement en ce qui concerne le recrutement, la formation opérationnelle et le perfectionnement professionnel, et s'assurer que l'obligation de rendre compte, les mandats, les rôles et les responsabilités associés à ces activités, à l'échelle nationale et régionale, sont clairement définis et communiqués. **Justification :** Les données probantes présentées dans l'Évaluation à l'appui du projet d'effectif maritime de la GCC étayaient la conclusion selon laquelle la GCC souffre de pénuries de personnel et d'un manque de programme officiel de perfectionnement professionnel. Cette évaluation a abouti à une recommandation selon laquelle la GCC devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de recrutement et un programme officiel de perfectionnement professionnel. Les conclusions de l'actuelle évaluation indiquent que les pénuries de personnel, le manque de ressources et de coordination pour le recrutement et l'absence de soutien pour le perfectionnement professionnel sont des problèmes qui perdurent. Il faut par ailleurs améliorer la coordination nationale et le partage de l'information et davantage clarifier les rôles et les responsabilités en matière de perfectionnement du personnel dans l'ensemble de la GCC, particulièrement dans les domaines du recrutement, de la formation opérationnelle et de la gestion de carrière. Les problèmes que posent la coordination et la compréhension des rôles et des responsabilités ont eu une incidence sur la capacité de la GCC à faire progresser la mise en œuvre du plan d'action de gestion par rapport à l'évaluation précédente.
STRATÉGIE
La Garde côtière doit revoir sa structure de gouvernance interne et déterminer les lacunes et les chevauchements dans les rôles et les responsabilités liés au perfectionnement du personnel, au recrutement, à la formation opérationnelle et au perfectionnement professionnel. La Garde côtière devra ensuite améliorer sa structure de gouvernance en communiquant clairement les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités, les processus et les procédures à l'interne et à l'externe.

MESURES DE GESTION	DATE D'ÉCHÉANCE (D'ICI LA FIN DU MOIS)	MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ/SUR LA BONNE VOIE/RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE	EXTRANTS
La Garde côtière doit effectuer l'exercice de détermination de toutes les fonctions clés liées au recrutement, au maintien en poste, à la formation opérationnelle et au perfectionnement professionnel, ainsi que des lacunes et des chevauchements dans la prestation.	Juin 2019		Une matrice actualisée et inclusive des fonctions clés avec les responsables et les participants actuels.
La Garde côtière devra élaborer des options pour la structure de gouvernance avec des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles clairs afin de combler les lacunes et d'éliminer les chevauchements.	Octobre 2019		Options détaillées et recommandations sur la voie à suivre.