



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

À PROPOS DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation a été menée d'avril à décembre 2018 pour appuyer le projet de génération des forces de la Garde côtière canadienne (GCC). Neuf groupes de discussion, un recensement des activités de perfectionnement du personnel, 32 entrevues, un examen des documents et une analyse des données administratives ont permis de recueillir des éléments probants.

LE PROJET DE GÉNÉRATION DES FORCES DE LA GCC

Le projet de génération des forces de la GCC a été mis sur pied en réponse à l'élargissement des programmes de base de la GCC. L'objectif 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.



PRINCIPALES CONSTATATIONS



MÉTHODE DE DÉTERMINATION DU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

Quels sont les facteurs clés que la GCC a besoin d'inclure dans la méthode de calcul de son facteur d'armement en équipage?

- La GCC doit élaborer un nouveau facteur d'armement en équipage pour combler les lacunes et les limites du calcul actuel, par l'intermédiaire d'une analyse de la demande pour améliorer la compréhension de la charge de travail des navires et d'une analyse de l'offre pour déterminer de combien de temps le personnel a besoin pour ses congés et sa formation.



LACUNES DANS LES CERTIFICATS DE COMPÉTENCE

Quelles sont les lacunes actuelles en matière de certification pour le personnel de la flotte de la GCC? Existe-t-il des options réalisables pour combler les lacunes en matière de certification/de formation et les répercussions connexes?

- Il existe des lacunes pour certains certificats de compétence, en raison de pénuries de personnel et de défis liés à la mise à niveau des certificats.
- L'élargissement du rôle du Collège de la GCC et la modernisation des méthodes de formation ont été cités comme des moyens d'améliorer la disponibilité de la formation et l'accès à celle-ci.



GOVERNANCE DU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

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?

- La responsabilité du perfectionnement du personnel est disséminée au sein de la GCC et il n'y a pas de point de convergence pour de nombreuses activités. Bon nombre d'entre elles sont organisées à l'échelle de la direction et sont menées ponctuellement, au fur et à mesure que les occasions se présentent ou que le temps le permet.
- La coordination et l'échange d'information concernant les activités de perfectionnement du personnel sont limités, et les rôles et les responsabilités pour ces activités ne sont pas clairement définis.



MÉTHODE DE DÉTERMINATION DU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

La GCC calcule actuellement le nombre de membres du personnel navigant requis (N) en fonction du nombre de postes (P) dans les profils d'armement en équipage des navires et d'un facteur d'armement en équipage de 2,5 qui a été déterminé en 1995.



Le facteur d'armement en équipage actuel surestime la disponibilité d'un employé et sous-estime donc le nombre d'employés requis.



- Aucune analyse de la charge de travail n'a jamais été effectuée pour les navires.
- L'analyse de l'offre ne prévoit pas des temps suffisants pour la formation et les congés.
- Les différences entre les unités navigantes n'ont jamais été analysées.
- L'armement en équipage est fondé en grande partie sur la disponibilité des fonds et du personnel.



$$N = P \times 2,5$$

1a. Analyse de la demande



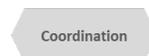
1b. Analyse de l'offre



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



La nouvelle méthode de détermination du facteur d'armement en équipage de la GCC devrait comprendre quatre éléments clés.



LACUNES DANS LES CERTIFICATS DE COMPÉTENCE

En ce qui concerne les certificats de compétence, les pénuries touchent aujourd'hui les certificats suivants :



- Capitaine, à proximité du littoral;
- Premier officier de pont, à proximité du littoral;
- Officier mécanicien de première classe (pénurie prévue en raison des départs à la retraite);
- Officier mécanicien de deuxième classe;
- Officier mécanicien de troisième classe.

L'élargissement du rôle du Collège a été désigné comme une solution essentielle à l'amélioration de la disponibilité de la formation et de l'accès à celle-ci, notamment :



- en développant l'offre de cours en ligne/à distance;
- en faisant en sorte que les instructeurs se déplacent dans les régions;
- en améliorant la coordination pour déterminer les besoins en formation;
- en mettant en œuvre un programme de formation des officiers membres d'équipage;
- en nouant des partenariats formels avec les établissements maritimes.

PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS À LA MISE À NIVEAU DES CERTIFICATS DE COMPÉTENCE

GESTION DE LA FORMATION ET DU TEMPS EN MER

L'avancement professionnel est en grande partie laissé à la discrétion de la personne, car les soutiens officiels ne sont que peu nombreux.

DISPONIBILITÉ DE LA FORMATION ET ACCÈS À CELLE-CI

On constate une pénurie d'instructeurs, un faible nombre d'établissements maritimes dans l'Ouest et un manque de cours disponibles en français.

PÉNURIES DE PERSONNEL

Il n'y a pas assez de personnel pour prendre la relève et permettre aux employés de suivre des formations pendant leur cycle de travail.

CIRCONSTANCES INDIVIDUELLES

Les membres du personnel doivent investir leur propre temps et leur propre argent, ce qui peut avoir pour eux une incidence sur l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.



GOVERNANCE DU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Recrutement et dotation, formation, gestion des carrières, bien-être

- Il existe un certain nombre de comités au sein de la structure de gouvernance de la GCC. Cependant, aucun n'a été désigné comme ayant la responsabilité globale de tous les aspects du développement du personnel.
- La responsabilité de bon nombre des activités de perfectionnement du personnel est répartie entre les directions et il n'y a pas de point de convergence clair pour ces activités.
- Les rôles et les responsabilités à l'égard des activités de perfectionnement du personnel ne sont pas clairs, en particulier ceux des Services de gestion intégrée des affaires et du projet de génération du personnel.

Une meilleure coordination est nécessaire dans les domaines suivants :



Recrutement



Formation opérationnelle



Gestion de carrière

RECOMMANDATIONS



MÉTHODE DE DÉTERMINATION DU FACTEUR D'ARMEMENT EN ÉQUIPAGE

- 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.



LACUNES DANS LA CERTIFICATION

- 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.
- 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 établissements maritimes dans tout le pays) pour renforcer l'accès du personnel de la GCC aux possibilités de formation.



GOVERNANCE DU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

- 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.