

---

RAPPORT FINAL

**ÉVALUATION DU PROGRAMME DES  
SERVICES DE COMMUNICATIONS ET  
DE TRAFIC MARITIMES (SCTM)**

NUMÉRO DE PROJET 6B185

2 MARS 2017

---

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



## REMERCIEMENTS

---

La Direction de l'évaluation souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'évaluation du Programme des Services de communications et de trafic maritimes. Elle tient en particulier à souligner le temps passé et les efforts fournis par les personnes-ressources du programme, les informateurs-clés et les répondants au sondage qui ont partagé leurs connaissances, leurs idées et leurs opinions au cours de cette évaluation.

## ACRONYMES

---

ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
GCC	Garde côtière canadienne
MPO	Pêches et Océans Canada
NOTSHIP	Avis à la navigation
SCTM	Services de communications et de trafic maritimes
STI	Services techniques intégrés
STM	Service du trafic maritime

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 But de l'évaluation .....	1
1.2 Portée et contexte de l'évaluation .....	1
<b>2.0 PROFIL DU PROGRAMME</b> .....	<b>1</b>
2.1 Contexte du programme.....	1
2.2 Ressources relatives au programme .....	2
2.3 Partenaires et intervenants du programme .....	2
<b>3.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>3</b>
3.1 Approche et conception de l'évaluation.....	3
3.2 Sources des données .....	3
3.3 Limites de la méthodologie et stratégies d'atténuation .....	3
<b>4.0 CONSTATATIONS</b> .....	<b>5</b>
4.1 Pertinence .....	5
4.1.2 <i>RÔLE DES SCTM À L'APPUI DU SYSTÈME DE SÉCURITÉ MARITIME DU CANADA</i> .....	5
4.1.3 <i>OPINION DES UTILISATEURS QUANT AUX BESOINS EN SCTM ACTUELS ET À VENIR</i> .....	6
4.1.4 <i>HARMONISATION DES SCTM AUX BESOINS ACTUELS ET FUTURS DES UTILISATEURS</i> .....	8
4.1.5 <i>RÔLE DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DES SCTM</i> .....	10
4.2 Rendement du programme .....	11
4.3 Économie et efficacité.....	14
4.3.1 <i>UTILISATION DES RESSOURCES</i> .....	14
4.3.2 <i>MANQUE D'EFFECTIFS</i> .....	15
4.3.3 <i>RISQUES DE DÉDOUBLEMENT</i> .....	17
4.3.4 <i>RENFORCEMENT DU LEADERSHIP NATIONAL</i> .....	17
<b>5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>19</b>
5.1 Conclusions.....	19
5.2 Recommandations.....	20
<b>ANNEXE A – MATRICE D'ÉVALUATION</b> .....	<b>21</b>
<b>ANNEXE B – PROFIL DES RÉPONDANTS AU SONDAGE</b> .....	<b>24</b>
<b>ANNEXE C – PLAN D'ACTION DE GESTION</b> .....	<b>26</b>

## SOMMAIRE

---

### Introduction

Le présent rapport communique les résultats de l'évaluation du programme des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) qui a été réalisée par la Direction de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO) entre avril 2016 et février 2017. La Direction de l'évaluation a évalué la pertinence de ce programme, son efficacité et son efficience entre les exercices financiers 2011-2012 et 2015-2016. À cette occasion, elle a évalué les activités des SCTM à l'Administration centrale nationale et dans les trois régions de la Garde côtière canadienne (GCC), soit les régions de l'Ouest, du Centre et de l'Arctique, et de l'Atlantique. Il s'agit de la première évaluation du programme des SCTM.

### Profil du programme

Le programme national des SCTM est offert par la GCC, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Il contribue à garantir une navigation sûre et efficace dans les voies navigables canadiennes, à protéger le milieu marin et à sauvegarder la vie humaine en mer. Les officiers des SCTM offrent des services du trafic maritime aux navires en transit dans certains ports et certaines voies navigables du Canada, et fournissent de l'information sur la sécurité maritime à tous les navigateurs dans les eaux canadiennes. Ils travaillent en étroite collaboration avec de nombreux partenaires internes de la GCC et des intervenants du gouvernement fédéral (p. ex. Transports Canada et Environnement et Changement climatique Canada). Parmi les clients de ce programme, on compte des sociétés de transport maritime canadiennes et internationales, des entreprises privées et des plaisanciers. Le programme appuie le résultat stratégique des eaux sécuritaires et sécurisées, conformément à l'Architecture d'alignement des programmes du MPO pour 2015-2016.

Entre 2011 et mai 2016, suite au projet de consolidation et de modernisation, 22 centres des SCTM existants ont été fusionnés, de manière à n'en conserver que 12. Les systèmes d'exploitation et de communication des SCTM ont également été modernisés. Ce projet s'est déroulé en plusieurs phases, de sorte que le programme demeure pleinement opérationnel sur l'ensemble des côtes et des voies navigables pendant la transition. En moyenne, les dépenses réelles du programme pour chacune des cinq dernières années financières s'élèvent à 42 millions de dollars. Elles ont été maximales (45,7 millions de dollars) en 2012-2013 et minimales (38,7 millions de dollars) en 2015-2016.

### Méthodologie de l'évaluation

Les questions utilisées pour l'évaluation ont été élaborées conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor, en consultation avec les gestionnaires principaux du programme.

Les données sur la pertinence et le rendement du programme ont été recueillies selon la méthode présentée ci-après :

- examen documentaire (notamment les rapports et les plans du programme, les vérifications pertinentes, les guides opérationnels et les rapports du Comité sénatorial permanent des pêches et des océans);
- entrevues avec les informateurs-clés, soit des membres du personnel du programme des SCTM et des partenaires internes de la GCC;
- sondage de clients externes exerçant leurs activités dans les trois régions de la GCC;
- visites de sites dans deux régions (Atlantique et Ouest);
- revue internationale des services du trafic maritime et de l'information sur la sécurité maritime au Canada, en Australie, aux États-Unis, en Finlande et au Royaume-Uni.

La Direction de l'évaluation s'est heurtée à certains obstacles, notamment des difficultés à joindre les utilisateurs des SCTM et les personnes non partenaires de la GCC pour le sondage, à accéder à certaines données sur le rendement et à trouver des données accessibles au public sur les services du trafic maritime et l'information sur la sécurité maritime dans d'autres pays. Les conclusions et les recommandations présentées dans cette évaluation reposent sur une triangulation de plusieurs sources de données.

### **Constatations de l'évaluation**

L'évaluation a révélé un besoin continu en information et en services des SCTM, afin de soutenir les lois canadiennes et les engagements internationaux pris par le Canada. Les SCTM offrent des services qui permettent à la GCC, au nom du gouvernement du Canada, de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en vertu des lois fédérales, notamment la *Loi constitutionnelle de 1867*, la *Loi sur les océans* (1996) et la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*. Les services et l'information des SCTM sont conformes à de nombreuses conventions internationales et aux engagements internationaux pris par le Canada envers l'Organisation maritime internationale et de l'Organisation hydrographique internationale.

Par ailleurs, les besoins des navires commerciaux et des navigateurs à l'égard du programme des SCTM continueront à croître, à mesure de la hausse de la demande en données et du renforcement des attentes du public quant à la sécurité et la protection. Le volume du trafic maritime et des transports commerciaux croît sans cesse, au Canada comme à l'international, de même que les risques d'accident maritime aux répercussions importantes. La vigilance du public se renforce, notamment en ce qui concerne les répercussions sociales et environnementales que des incidents majeurs pourraient occasionner, de sorte que les attentes quant à la sécurité et la protection ne cessent de croître. En parallèle, les technologies de communication se développent à un rythme soutenu. Malgré cela, les SCTM conservent un rôle important, en ce qu'ils fournissent des données maritimes complètes et coordonnent toutes les communications en cas d'incident maritime lié à la sécurité.

En ce qui concerne la pertinence du programme, l'information et les services fournis par les SCTM apportent aux utilisateurs l'aide dont ils ont besoin pour garantir leur passage dans les eaux canadiennes en toute sécurité. Toutefois, le manque d'orientation stratégique nuit aux possibilités d'évolution du programme à long terme et à l'élaboration d'un plan axé sur l'avenir.

Il s'agit pourtant d'éléments importants au vu de l'environnement du programme qui évolue rapidement, au rythme de la technologie. L'augmentation de la participation des utilisateurs externes et des partenaires internes, associé à l'amélioration des communications avec ces intervenants, permettraient d'améliorer la réactivité du programme.

L'évaluation permet de confirmer la pertinence du gouvernement fédéral de mener le programme des SCTM. En centralisant les services liés à la navigation et à la sécurité des navires dans un seul programme fédéral, les SCTM ont accès à toutes les sources de données pertinentes et sont en mesure de dresser un portrait complet de l'environnement maritime, à n'importe quel endroit et à tout moment. L'absence d'alternative viable pour la prestation de ces services joue également en la faveur du programme.

Les clients des SCTM et les partenaires internes de la GCC sont satisfaits de la qualité de l'information et des services fournis par le programme, qu'ils estiment rapides, précis et accessibles. On ne constate aucun changement notable en ce qui concerne la qualité des services offerts par les SCTM au cours des cinq dernières années, malgré les transformations dont le programme a fait l'objet durant cette période. Selon les répondants au sondage, les seules lacunes soulevées en matière de qualité des services concernent le projet de consolidation et de modernisation. Les problèmes de qualité qui ont été soulevés semblent liés à la transition.

Le programme des SCTM a achevé la modernisation des systèmes technologiques et la consolidation de ses centres tout en continuant d'offrir ses services sans incidence notable pour les navigateurs. Les nouveaux systèmes déployés sont plus flexibles et peuvent être personnalisés de manière à répondre à des besoins opérationnels variés. Le programme est maintenant en mesure de répondre aux demandes de services en constante évolution.

Par ailleurs, les dépenses totales et le nombre d'équivalents temps plein ont diminué au cours des cinq dernières années, sans nuire au niveau de service. En 2015-2016, les dépenses globales du programme des SCTM ont été réduites de 3,3 millions de dollars par rapport à l'année 2011-2012. De même, en 2015-2016, 48 postes en équivalent temps plein ont été supprimés par rapport à l'année 2011-2012. Toutefois, on constate ces deux dernières années une augmentation des coûts des salaires liés à des heures supplémentaires.

Même si le programme est géré de manière efficace et rentable, les centres des SCTM sont toutefois à court de personnel. Ce manque de personnel est le principal problème posé par le souci d'efficacité et de rentabilité du programme et il devrait s'accroître dans les prochaines années. Les SCTM devront travailler de concert avec le Collège de la GCC afin d'élaborer un plan stratégique de dotation à long terme pour le programme.

D'autres facteurs nuisent à l'efficacité du programme des SCTM, notamment les points suivants :

- Le service de radiodiffusion de la météo maritime est un dédoublement du travail d'Environnement et Changement climatique Canada dans la plupart des zones.
- L'absence de spécialistes dédiés au programme national des SCTM entre 2012 et 2016, à l'appui des opérations du programme, n'a pas permis de mettre à jour les normes et les procédures du programme en continu ni de définir clairement les rôles et les

responsabilités respectifs de l'Administration centrale nationale et des régions. Le programme implante actuellement un système national de gestion de la qualité, qui devrait permettre de résoudre ces problèmes et d'améliorer considérablement la cohérence du programme à l'échelle du pays, ainsi que la qualité des services offerts aux clients des SCTM.

## **Recommandations**

D'après les constatations de l'évaluation, trois recommandations sont formulées.

Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations veille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de dotation durable pour combler les besoins du programme à court, moyen et long termes.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations consulte Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), afin de vérifier s'il y a un dédoublement de la radiodiffusion de la météo maritime assurées par les SCTM et ECCC. Le cas échéant, il est recommandé de régler la question conjointement.

Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations poursuive la mise en œuvre du système national de gestion de la qualité, afin d'assurer l'uniformité et l'application des lignes directrices et des procédures opérationnelles des SCTM à l'échelle nationale.

## 1.0 INTRODUCTION

---

### 1.1 But de l'évaluation

Le présent rapport communique les résultats de l'évaluation du programme des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) qui a été réalisée par la Direction de l'évaluation de Pêches et océans Canada (MPO). Conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor, l'évaluation avait pour objectif principal d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme.

### 1.2 Portée et contexte de l'évaluation

L'évaluation a débuté en avril 2016 et s'est terminée en février 2017. L'évaluation a porté sur une période de cinq ans, entre les années financières 2011-2012 et 2015-2016, et a tenu compte de l'Administration centrale nationale et des trois régions de la Garde côtière canadienne (GCC), soit l'Ouest, le Centre et l'Arctique ainsi que l'Atlantique. Il s'agit de la première évaluation du programme des SCTM et ce dernier n'a pas fait l'objet d'une vérification depuis 2010.

Le rendement du programme des STCM a été évalué au regard des changements non négligeables qui ont été apportés entre les années fiscales 2011-2012 et 2015-2016. De même, l'équipe chargée de l'évaluation a tenu compte des répercussions que les évolutions de l'environnement technologique ont eues sur le programme.

## 2.0 PROFIL DU PROGRAMME

---

### 2.1 Contexte du programme

Le programme national des SCTM est offert par la GCC 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Il contribue à une navigation sûre et efficace dans les voies navigables canadiennes, à la protection du milieu marin et à la sauvegarde de la vie humaine en mer.

Ce programme offre des services du trafic maritime aux navires en transit dans certains ports et certaines voies navigables du Canada, et fournit de l'information sur la sécurité maritime à tous les navigateurs dans les eaux canadiennes. Les officiers des SCTM fournissent des renseignements sur la navigation et régulent le trafic maritime; ils contrôlent les navires qui pénètrent dans les eaux canadiennes à l'appui de Transports Canada; ils surveillent les appels de détresse en mer; ils coordonnent les interventions sur le plan de la sécurité; ils diffusent de l'information sur la météo maritime et la sécurité maritime; ils signalent les incidents maritimes aux partenaires d'intervention d'urgence; et ils gèrent un service d'appels téléphoniques en mer.

Le programme appuie le résultat stratégique des eaux sécuritaires et sécurisées, conformément à l'Architecture d'alignement des programmes du MPO pour 2015-2016.

Le programme a commencé la mise en œuvre de son projet de consolidation et de modernisation en 2011-2012, afin de fusionner 22 centres des SCTM pour n'en conserver que 12 et de moderniser les technologies de ses services. Le projet s'est déroulé en plusieurs phases, de manière à ce que le programme demeure pleinement opérationnel sur l'ensemble des côtes et des voies navigables. Le dernier centre des SCTM concerné par la consolidation a fermé en mai 2016.

## 2.2 Ressources relatives au programme

En 2015-2016, les dépenses réelles du programme (salaires, fonctionnement et entretien) s'élèvent à 38,7 millions de dollars (tableau 1).

**Tableau 1. Dépenses réelles du programme des SCTM de 2011-2012 à 2015-2016**

Type de dépenses	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Salaires	35 614 000 \$	40 352 300 \$	33 265 400 \$	32 878 600 \$	32 100 100 \$
F et E	6 337 400 \$	5 316 400 \$	5 738 600 \$	6 485 400 \$	6 572 400 \$
<b>Total</b>	<b>41 951 400 \$</b>	<b>45 668 700 \$</b>	<b>39 004 000 \$</b>	<b>39 364 000 \$</b>	<b>38 672 500 \$</b>

\*Les recettes nettes en vertu de crédits ne sont pas prises en compte.

D'autres investissements ne sont pas inclus dans les dépenses des SCTM, quoique le programme en a bénéficié directement, notamment :

- un investissement de 166,5 millions de dollars pour des dépenses prévues (dates inconnues) aux fins de réaménagement d'actifs terrestres et de nouveaux investissements, dont le financement a été assuré par l'intermédiaire du programme concernant les actifs terrestres;
- un investissement de 39,5 millions de dollars de dépenses réelles entre 2011-2012 et 2015-2016 aux fins de modernisation du Système de contrôle des communications, dont le financement a été assuré par les Services techniques intégrés (STI);
- un investissement de 5,6 millions de dollars de dépenses réelles entre 2011-2012 et 2015-2016 aux fins de mise en œuvre du système de radiodiffusion maritime continue, en vue d'améliorer la prestation des services de radiodiffusion de la météo maritime, dont le financement a été assuré par les STI;
- un investissement de 8 millions de dollars de dépenses réelles entre 2011-2012 et 2015-2016 aux fins de gestion et de mise à niveau des réseaux et des systèmes dans le contexte du projet de consolidation, dont le financement a été assuré par les STI.

## 2.3 Partenaires et intervenants du programme

Le programme des SCTM apporte une contribution non négligeable au système de sécurité maritime du Canada. Ses officiers travaillent en étroite collaboration avec de nombreux partenaires internes de la GCC (p. ex. les programmes d'intervention environnementale et de recherche et sauvetage) et intervenants (p. ex. Transports Canada et Environnement et Changement climatique Canada).

Parmi les clients des SCTM ayant recours aux services du trafic maritime et à l'information sur la sécurité maritime, on compte :

- des entreprises nationales et internationales de transport maritime;
- des entreprises privées (p. ex. opérateurs de paquebots de croisière et de traversiers);
- des navigateurs (p. ex. toute personne évoluant sur les eaux, telle que des pêcheurs, des plaisanciers, etc.).

### **3.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION**

---

#### **3.1 Approche et conception de l'évaluation**

L'évaluation des SCTM a porté principalement sur la qualité de l'information et des services offerts par le programme, la pertinence de ce dernier pour les utilisateurs et l'efficacité avec laquelle il est mis en œuvre, conformément aux attentes de la haute direction et à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor. La triangulation a été très fréquemment utilisée comme méthode d'analyse, où plusieurs sources de données ont aidé à corroborer les constatations.

La matrice d'évaluation figure à l'annexe A.

#### **3.2 Sources des données**

Les données administratives et financières existantes ont été utilisées pour lancer l'évaluation et ont été complétées par des sources de données supplémentaires, au besoin.

En outre, les méthodes suivantes ont été utilisées :

- examen des principaux documents et dossiers sur le programme;
- examen des vérifications pertinentes et des rapports récents, y compris les guides opérationnels et les rapports du Comité sénatorial permanent des pêches et des océans;
- entrevues avec les informateurs-clés, soit des membres du personnel du programme des SCTM (33 personnes) et des partenaires internes de la GCC (19 personnes);
- sondage auprès de clients externes dans les trois régions de la GCC (107 personnes);
- revue internationale des services du trafic maritime et de l'information sur la sécurité maritime au Canada, en Australie, aux États-Unis, en Finlande et au Royaume-Uni;
- visites de sites dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique.

#### **3.3 Limites de la méthodologie et stratégies d'atténuation**

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

**Tableau 2. Limites de l'évaluation, impact de ces dernières sur les résultats de l'évaluation et stratégies d'atténuation**

Limites	Stratégies d'atténuation
Difficultés à joindre les utilisateurs des SCTM et les intervenants non partenaires de la GCC, en raison des méthodes de mise en œuvre du programme.	Le modèle de mise en œuvre du programme, notamment la radiodiffusion d'information aux navigateurs, ne permet pas d'identifier systématiquement chaque utilisateur. Afin de sonder les utilisateurs des SCTM et les partenaires, l'équipe chargée de l'évaluation a eu recours à une stratégie de distribution des sondages adaptée au contexte du programme. Le sondage a ainsi été diffusé par Internet à des catégories d'utilisateurs précises (p. ex. des ports ou des corporations de pilotage), qui avaient pour consigne de le transmettre à leurs membres, leurs collègues et toute personne ou organisation qui, selon elles, pourrait utiliser l'information et les services des SCTM. Afin de garantir que seules les personnes pertinentes seraient prises en compte, des questions ont été ajoutées au sondage de manière à pouvoir filtrer les participants qui n'utilisent pas l'information ou les services des SCTM. Une analyse des participants a permis de confirmer que le sondage a touché un groupe varié d'utilisateurs et de partenaires. Des détails sur la répartition des participants au sondage figurent à l'annexe B.
Accès à une quantité restreinte de données administratives et sur le rendement.	L'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir les données administratives concernant le nombre d'interruptions des services et leur durée, ainsi que les données sur le rendement en ce qui concerne le niveau de service. Les responsables du programme ont notamment justifié qu'il a été difficile, dans certaines régions, de récupérer les données stockées dans les anciens systèmes du programme. Quelques personnes interrogées et quelques répondants au sondage font état d'interruptions des services pendant la mise en œuvre du projet de consolidation et de modernisation. En l'absence d'une liste exhaustive de ces événements, nous n'avons pas pu évaluer précisément les répercussions de ces interruptions sur la prestation des services. Les responsables du programme ont fourni des données datant d'après la consolidation (c.-à-d. à compter d'août 2016). Celles-ci font état de cinq interruptions des services pendant cette période, dont la plupart peuvent être attribuées à des événements échappant au contrôle du programme. Malgré l'absence de données avant août 2016, l'évaluation a permis de conclure que ces interruptions ont eût des répercussions limitées sur la prestation des services, compte tenu du degré de satisfaction élevé indiqué par les répondants au sondage.
Manque de données accessibles au public sur les services du trafic maritime et l'information sur la sécurité maritime comparables dans d'autres pays.	L'étude comparative internationale n'a apporté que peu de résultats, en raison du manque de données consultables par le public sur des programmes similaires dans les autres pays. Des différences entre les modèles de mise en œuvre des programmes ont également compliqué l'analyse comparative de la pertinence et du rendement des SCTM.

## 4.0 CONSTATATIONS

### 4.1 Pertinence

Constatation principale : En raison des lois et des engagements du Canada à l'égard des conventions internationales, l'information et les services fournis par les SCTM répondent à un besoin continu. Les SCTM seront de plus en plus sollicités, car les demandes d'information sont en hausse et les attentes du public quant à la sécurité et à la protection sont de plus en plus exigeantes.

Les SCTM offrent des services qui permettent à la GCC, au nom du gouvernement du Canada, de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en vertu de plusieurs lois fédérales, notamment la *Loi constitutionnelle de 1867*, la *Loi sur les océans* (1996) et la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*. L'information et les services des SCTM sont par ailleurs conformes aux conventions internationales, notamment la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer et les normes de l'Association internationale de signalisation maritime. Seuls les SCTM ont le pouvoir d'émettre des avis à la navigation (NOTSHIP) faisant office de normes nationales dans les eaux canadiennes.<sup>1</sup> Depuis 2010, les SCTM assument également les responsabilités internationales du Canada auprès de l'Organisation maritime internationale et de l'Organisation hydrographique internationale, en assurant la coordination nationale dans deux zones navigables de l'Arctique.<sup>2</sup>

#### 4.1.2 Rôle des SCTM à l'appui du système de sécurité maritime du Canada

Les SCTM sont un facilitateur clé de la mise en œuvre du système de sécurité maritime du Canada. La sécurité des voies navigables du pays est essentielle à la croissance économique canadienne.

L'information et les services des SCTM jouent un rôle important dans la prévention et la résolution des incidents maritimes. Les navigateurs auront toujours besoin de services liés au trafic maritime et à la sécurité en mer à cause des facteurs de risque importants et persistants, tels que les conditions océaniques et météorologiques ou la densité et le volume du trafic. Le soutien aux SCTM est également indispensable au

#### Statistiques du secteur du transport maritime canadien

- ❖ Le commerce représente 53 % du produit intérieur brut du Canada en 2011.
- ❖ Plus de 90 % du volume des échanges transitent par navires.
- ❖ Au total, 311,2 millions de tonnes de marchandises, d'une valeur de 162 milliards de dollars, ont transité par les ports canadiens en 2014.
- ❖ Environ 12,4 millions de personnes, soit 43 % de la population adulte canadienne, ont pris part à des activités de navigation de plaisance en 2015, ce qui représente environ 3 milliards de dollars de ventes au total.
- ❖ En 2014, 259 traversiers ont transporté environ 54 millions de passagers, plus de 19 millions de véhicules et des biens d'une valeur totale de plusieurs milliards de dollars.
- ❖ Les touristes à bord des paquebots de croisière ont injecté plus de 250 millions de dollars dans l'économie locale de Vancouver en 2014, et environ 50 millions de dollars sont introduits de la même façon chaque année dans celle de Halifax.

<sup>1</sup> GCC, *Examen des avis à la navigation (NOTSHIP)*

<sup>2</sup> GCC, *Plan intégré des activités et des ressources humaines, 2012-2015*; Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport du Commissaire à l'environnement et au développement durable*, automne 2014

secteur du transport maritime canadien, qui contribue de manière non négligeable à l'économie du pays. Par conséquent, la prévention et la résolution des risques liés à des activités telles que le commerce maritime, la navigation de plaisance, le transport par traversiers et l'industrie des navires de croisière revêtent la plus haute importance pour la prospérité économique du Canada. Le nombre d'accidents maritimes, de pertes de navires et de morts décroît depuis 2011, malgré la légère augmentation du nombre de trajets de navires dans les eaux canadiennes et du tonnage des marchandises prises en charge dans les ports canadiens. Le programme des SCTM appuie, par des moyens directs et indirects, la vitalité du cadre réglementaire, de l'environnement opérationnel, des lignes directrices et des pratiques exemplaires qui régissent le secteur du transport maritime et dont on estime qu'ils contribuent à la baisse du nombre d'incidents maritimes au Canada.

Le volume du trafic maritime et des transports commerciaux devrait continuer à croître, au Canada comme à l'international. Les besoins en services des SCTM devraient augmenter proportionnellement à la croissance du secteur du transport maritime. Au Canada, on constate une hausse des activités liées à la navigation de plaisance et aux traversiers. Cette croissance devrait se poursuivre, notamment en raison de l'allongement des saisons de navigation. Le commerce maritime international devrait quasiment doubler d'ici à 2030 par rapport aux chiffres de 2014.<sup>3</sup> D'autres facteurs portent à croire que le volume du trafic maritime augmentera de manière constante, notamment le développement des très grands navires (p. ex. les navires de charge, notamment les porte-conteneurs), la croissance de la navigation commerciale en Arctique, la progression rapide de nombreux marchés et la hausse des demandes commerciales.

Des études récentes sur la sécurité et les risques maritimes concluent que la hausse des tailles des navires de charge et du nombre de cargaisons de pétrole et de produits dangereux apportera son lot de nouvelles préoccupations en matière de sécurité, notamment la concentration des zones à risques, la difficulté des opérations de sauvetage et les pertes éventuelles en cas d'accident grave.<sup>4</sup> La vigilance du public se renforce, notamment en ce qui concerne les répercussions sociales et environnementales que des incidents majeurs pourraient occasionner, de sorte que les attentes quant à la sécurité et la protection ne cessent de croître.

#### ***4.1.3 Opinion des utilisateurs quant aux besoins en SCTM actuels et à venir***

Il y a un besoin pour ce programme selon plus de 90 % des utilisateurs des services du trafic maritime et de l'information sur la sécurité maritime qui ont été consulté dans le cadre de cette évaluation.

« Les STCM forment la première ligne de défense en matière de sécurité maritime et de protection de l'économie et de l'environnement. Tant que des personnes évolueront sur les eaux, ces services seront indispensables. »

(Participant interne)

La figure 1 à la page suivante offre un aperçu des avis partagés par les participants au sondage en ce qui concerne leurs besoins dans l'avenir. Les répondants au sondage estiment que leurs besoins en information et en services des SCTM évolueront prochainement. La majorité des utilisateurs pense que les besoins vont demeurer stables ou augmenter dans les cinq prochaines années. Un très faible nombre de répondants au sondage

<sup>3</sup> Transports Canada, *Parcours : Brancher le système de transport du Canada au reste du monde*, 2015.

<sup>4</sup> Conseil des académies canadiennes, *Accidents dans le transport maritime commercial : Cerner les risques au Canada*, 2016.

pensent au contraire que ces besoins vont décroître.

**Figure 1. Selon vous, comment les besoins en SCTM vont-ils évoluer dans les cinq prochaines années? (Question du sondage)**



STM : Service du trafic maritime

ISM : Information sur la sécurité maritime

Légende :

Stay the same – Pas de changement

Increase – Hausse

I do not know – Je ne sais pas

Decrease – Diminution

Parmi ceux qui estiment que les besoins en SCTM vont décroître, certains avancent que les progrès technologiques concurrenceront à l'avenir les SCTM, car le programme repose essentiellement sur des moyens de communication traditionnels, tels que la radio à très haute fréquence, pour offrir une partie de son information et de ses services. Les navigateurs s'estiment plus autonomes que par le passé, car ils ont accès à certains éléments d'information sur la navigation et la sécurité maritime grâce à de nouveaux moyens de communication (p. ex. les téléphones cellulaires, le système de positionnement global [GPS] ou le système d'identification automatique [SIA]).

En effet, les données administratives attestent que les navigateurs utilisent de plus en plus d'autres moyens de communication (p. ex. les appels au numéro 911 au moyen d'un téléphone cellulaire) pour accéder aux services d'urgence, contournant par la même occasion les centres des SCTM. Entre 2011 et 2015, les SCTM ont été les premiers interlocuteurs des navigateurs pour environ la moitié des appels émis en cas d'accident maritime. Quoi qu'il en soit, les directives opérationnelles des SCTM exigent que ces derniers soient les premiers avertis en cas d'urgence maritime et demeurent seuls responsables de la gestion des transmissions et des procédures par radio, de l'utilisation des signaux d'alarme et des communications navire-terre. Ces directives sont dûment justifiées : dans la mesure où les officiers des SCTM s'occupent de toutes les communications, les équipes de sauvetage demeurent disponibles pour intervenir en cas d'urgence en mer. Ce système coordonné garantit une rapidité et une efficacité optimales des interventions en cas d'incident maritime extraordinaire ou d'opération de recherche et de sauvetage. La loi exige que les SCTM coordonnent toutes les communications en cas d'incident

maritime lié à la sécurité, et ce, quel que soit le moyen de communication utilisé pour signaler la situation de détresse.

De plus, les communications par radio présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux autres méthodes de communication. Premièrement, ces autres méthodes, telles que les téléphones cellulaires, ne peuvent remplacer la radio maritime dans les situations de détresse. Plus concrètement, les téléphones cellulaires peuvent poser des problèmes de réception du signal, prendre l'eau ou être endommagés, et les appels depuis ces appareils n'alertent pas les navires à proximité de la situation. De plus, certains téléphones cellulaires ne permettent pas aux sauveteurs de repérer la position de leur utilisateur.<sup>5</sup> Deuxièmement, dans certaines régions géographiques, la radio à très haute fréquence est le seul moyen de communication, en raison des limites de la technologie.

#### ***4.1.4 Harmonisation des SCTM aux besoins actuels et futurs des utilisateurs***

---

Constatation principale : Le programme des SCTM est adapté aux besoins actuels de ses utilisateurs et offre le soutien nécessaire pour assurer la sécurité de leur passage dans les eaux canadiennes.

---

Dans l'ensemble, l'information et les services fournis sont adaptés aux besoins actuels des utilisateurs en services du trafic maritime et en information sur la sécurité maritime. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que les utilisateurs bénéficient effectivement du soutien dont ils ont besoin pour garantir leur passage en toute sécurité dans les eaux canadiennes. Ils estiment que les services du trafic maritime offrent un soutien préventif, tandis que celui apporté par les services d'information sur la sécurité maritime est éclairant. Les partenaires internes de la GCC reconnaissent au programme plusieurs qualités qui leur sont très utiles, notamment les outils et l'expertise des officiers des SCTM, qui contribuent à l'effort partagé en vue d'assurer la sécurité du trafic; la disponibilité des services 24 h sur 24 et sept jours sur sept; ainsi que l'expérience et les compétences des SCTM en ce qui concerne les avis à la navigation.

Plus de 70 % des répondants au sondage partagent l'opinion des personnes interrogées et déclarent utiliser régulièrement ou constamment les services du trafic maritime et l'information sur la sécurité maritime des SCTM. La grande majorité d'entre eux estime que cette information et ces services sont « très importants » ou « importants » pour garantir le passage des navires en toute sécurité dans les eaux canadiennes.<sup>6</sup>

L'évaluation a identifié deux principaux obstacles qui pourraient entraver la capacité d'adaptation du programme aux évolutions des besoins des clients et des partenaires. Ces deux obstacles sont les suivants :

### **1. Coopération et communication limitée avec les clients externes et les partenaires de la GCC : Les problèmes liés au manque de communication et de coopération avec les clients ne**

---

<sup>5</sup> *Guide de sécurité nautique pour les plaisanciers*

<sup>6</sup> 99 % des répondants au sondage pour les services du trafic maritime et 96 % des répondants au sondage pour les services d'information sur la sécurité maritime

sont pas exclusifs au programme des SCTM. On en retrouve des échos depuis l'année fiscale 2009-2010, lorsqu'il a été déclaré que l'une des principales priorités de la GCC serait l'amélioration de son service à la clientèle. En 2010, une vérification interne du programme des SCTM a également fait état que les régions impliquent les clients et les partenaires ponctuellement. À l'époque, les responsables du programme travaillaient déjà à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des clients. L'équipe chargée de l'évaluation n'a trouvé aucune trace de la mise en œuvre d'une telle stratégie entre 2011 et 2016. Des éléments laissent à penser que le problème persiste en juillet 2016. Dans leurs commentaires, des personnes interrogées et quelques répondants au sondage estiment que le programme pourrait s'améliorer sur le plan de la communication avec les clients. Des partenaires de la GCC participant au système de sécurité maritime ont fait également remarquer que tous les programmes de la GCC fonctionnent de manière cloisonnée, et que le programme des SCTM serait mieux à même de répondre aux besoins des partenaires de la GCC s'il tenait davantage compte de leur environnement opérationnel.

**2. Manque d'orientation stratégique pour le programme :** L'évaluation a révélé un manque d'orientation stratégique pour le programme, qui l'empêche d'élaborer une vision à long terme axée sur l'avenir. On nous a expliqué qu'il s'agit d'un problème particulièrement complexe, en raison de l'environnement du programme, dans lequel les technologies de l'information et de communication évoluent rapidement. De surcroît, les navigateurs ont des niveaux de tolérance variables aux changements technologiques (c'est-à-dire entre ceux qui adoptent rapidement les nouveautés et ceux qui rechignent à l'introduction de nouvelles technologies) et ont par conséquent des besoins différents en la matière. Le Canada et de nombreux pays ont été le théâtre de changements de grande ampleur depuis les années 2000, en ce qui concerne l'élaboration et la prestation des services de trafic maritime et d'information sur la sécurité maritime. Cinq pays ont été comparés au cours de cette évaluation des SCTM. Il en ressort que les principaux moteurs de ces changements sont : (i) les efforts d'adaptation de chaque pays aux conventions internationales; (ii) l'évolution des capacités technologiques, ce qui permet d'améliorer l'efficacité; (iii) l'accentuation constante de la mondialisation des échanges et des voyages, ce qui exige d'adapter la gestion du trafic maritime dans les grands ports commerciaux; (iv) un élan en faveur de la coordination des données à l'échelle internationale, afin d'assurer la sécurité maritime et de faciliter les opérations de recherche et de sauvetage.<sup>7</sup>

Le projet de consolidation et de modernisation a permis au Canada de rattraper son retard sur l'évolution du secteur du transport maritime. Le projet étant achevé, certaines des personnes interrogées ont souligné qu'il est à présent essentiel de définir une orientation pour le programme, afin de garantir que les SCTM se forgent une place bien définie dans le domaine continuellement en évolution de la sécurité maritime et demeurent en adéquation avec les besoins et les attentes des clients et des partenaires. On nous a indiqué que l'élaboration d'une orientation stratégique pour les SCTM relève des Opérations de la GCC, quoique le concept des opérations de la GCC (document de 2012) confie explicitement cette responsabilité à la Stratégie nationale de la GCC. Les personnes interrogées à l'interne font remarquer que même si les

<sup>7</sup> Lors de cette étude, nous avons comparé les méthodes de prestation des services de trafic maritime et d'information sur la sécurité maritime, ainsi que les technologies utilisées à cet effet au Canada, en Australie, aux États-Unis, en Finlande et au Royaume-Uni.

deux groupes discutent sur la question, en particulier dans le contexte de plusieurs projets stratégiques<sup>8</sup> mis en place par la Stratégie nationale de la GCC, on pourrait faire davantage d'efforts pour fixer une orientation des SCTM claire et cohérente. Certains suggèrent que la situation actuelle s'explique par l'absence depuis plusieurs années de spécialistes dédiés au programme national des SCTM.

#### ***4.1.5 Rôle du gouvernement fédéral dans la mise en œuvre du programme des SCTM***

---

Constatation principale : Au Canada, les fonctions des SCTM gagnent à être assurées par le gouvernement fédéral. Leur privatisation est impossible et n'est pas recommandée pour le moment.

---

Le rôle joué par le gouvernement fédéral dans la mise en œuvre du programme des SCTM est adéquat, au regard des preuves solides recueillies dans les documents et les publications étudiés. En particulier, dans son rapport rédigé en 2014, le commissaire à l'environnement et au développement durable rappelle que « le gouvernement fédéral a des responsabilités et des obligations en matière de gestion des risques pour l'environnement marin, ainsi que de soutien de la sécurité et de l'efficacité de la navigation. (...) Transports Canada est [...] le premier responsable de la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*, dont relèvent des règlements sur l'inspection des navires et le signalement d'information par ces derniers. Transports Canada applique ces règlements avec le soutien des Services de communications et de trafic maritimes de la Garde côtière, qui relève de Pêches et Océans Canada. Pour ce faire, il contrôle les navires et assure la surveillance des eaux canadiennes en vue de réduire au minimum les risques et de relever les incidents maritimes. »<sup>9</sup>

Les constatations à la suite de l'étude comparative internationale confirment également l'importance du gouvernement central dans l'administration de la sécurité maritime. En effet, dans chacun des quatre pays étrangers étudiés, un organisme gouvernemental ou un ministère, central ou fédéral, est chargé de la prestation des services du trafic maritime et de l'information sur la sécurité maritime, conformément aux normes internationales. On relève toutefois certaines différences quant aux méthodes de mise en œuvre et de réglementation des services selon les pays. Par exemple, l'Australie et le Royaume-Uni ont recours à des partenariats entre les secteurs publics et privés pour la gestion des ports et des services du trafic maritime. À l'inverse, au Canada, aux États-Unis et en Finlande, des organismes fédéraux continuent de contrôler les services du trafic maritime dans les ports.

Au cours de l'évaluation, nous avons cherché à déterminer s'il existe d'autres possibilités de prestation de certains services des SCTM et si certaines composantes du programme peuvent ou doivent être prises en charge par d'autres organisations. La plupart des personnes interrogées considèrent qu'au Canada, les fonctions des SCTM gagnent à demeurer sous le contrôle du gouvernement fédéral et qu'il n'existe actuellement aucun autre modèle de mise en œuvre viable.

---

<sup>8</sup> Exemples : l'initiative des corridors de transport maritime du Nord et l'initiative de modernisation du système de navigation maritime.

<sup>9</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable*, automne 2014, chapitre 3.

Premièrement, ils expliquent que la réunion des fonctions liées au trafic et à la sécurité maritimes sous un même programme fédéral facilite l'accès à toutes les sources de données pertinentes, ce qui permet de dresser un portrait complet de l'environnement maritime, quels que soient l'endroit et le moment. Deuxièmement, aucune alternative réaliste ne peut rivaliser avec le modèle actuel : le programme est mis en œuvre dans l'intérêt du public, pour la sécurité des Canadiens, tandis qu'une entreprise privée ne trouverait aucun intérêt économique à assurer la couverture de certaines régions (p. ex. l'Arctique [canadien] et certaines passes de l'Atlantique).

## 4.2 Rendement du programme

---

Constatation principale : les clients des SCTM et les partenaires internes à la GCC ont fait part de leur grande satisfaction quant à la qualité de l'information et des services offerts par le programme.

---

Les réponses des répondants au sondage et des personnes interrogées permettent de conclure que les clients et les partenaires des SCTM sont très satisfaits de la qualité de l'information et des services qu'ils obtiennent par l'intermédiaire des services du trafic maritime et d'information sur la sécurité maritime.<sup>10</sup> Plus de 70 % des répondants au sondage étaient satisfait ou très satisfaits quant à la rapidité, la précision et l'accessibilité des services du trafic maritime et d'information sur la sécurité maritime. De même, la majorité des partenaires de la GCC qui ont été interrogés estime que les services des SCTM sont rapides, précis et accessibles.

En ce qui concerne leur ressenti sur une variation éventuelle de la qualité de l'information et des services des SCTM au cours des cinq dernières années, un peu plus de la moitié de tous les répondants ont indiqué avoir constaté une amélioration de l'information et des services du trafic maritime ou aucun changement. À l'inverse, un peu moins d'un tiers des répondants considère que leur qualité a régressé. Pour les services et l'information sur la sécurité maritime, plus de la moitié des répondants n'ont constaté aucune variation de la qualité. En revanche, un peu moins d'un quart des répondants ont constaté une perte de qualité.

En ce qui concerne les moyens d'améliorer la qualité des services, les répondants font état de certaines lacunes en matière de qualité, que les personnes interrogées ont corroborées. En voici quelques-unes :

- erreur de précision de l'information fournie (p. ex. données manquantes dans les rapports transmis aux partenaires ou information sur les conditions météorologiques imprécise);
- transmission tardive de l'information (p. ex. mises à jour de l'information sur le trafic et des NOTSHIP trop espacées);
- incohérences et besoin d'uniformisation du format des messages et des rapports (p. ex. niveau de détail variable d'un jour à l'autre dans les messages concernant le trafic

---

<sup>10</sup> Aux fins d'évaluation de la qualité des services des SCTM, les répondants au sondage ont dû indiquer leur degré de satisfaction (sur une échelle allant de 0 [pas du tout satisfait] à 4 [très satisfait]) à l'égard de la rapidité et de la précision de l'information et des services ainsi que de la facilité d'accès à ces derniers. Ils ont également été invités à commenter les variations éventuelles de la qualité de l'information et des services des SCTM au cours des cinq dernières années. Les participants qui indiquaient au moins une note inférieure à 3 avaient la possibilité de proposer des moyens d'améliorer la qualité de l'information et des services.

portuaire, NOTSHIP de formes diverses ou catégories d'incidents interprétées de manière variable).

L'écart entre la satisfaction élevée globale des clients (73 à 74 %) et le pourcentage de clients qui ont noté une perte de qualité des services du trafic maritime (30 %) ou de l'information sur la sécurité maritime (19 %) témoigne possiblement d'une insatisfaction à l'égard de certains problèmes liés au projet de consolidation et de modernisation du programme, qui ne sont que temporaires.

Par exemple, des répondants au sondage ont régulièrement imputé certaines erreurs commises par les officiers des SCTM, telles que des imprécisions, des incohérences ou une impression de manque de connaissance, à des officiers « nouveaux » ou inexpérimentés ou à une « perte des connaissances locales ». Toutefois, rien ne semble suggérer que la qualité de l'information et des services des SCTM a baissé de manière importante en raison de la consolidation. Ces lacunes dans la qualité des services ressentie par certains pourraient s'expliquer par le fait que les centres et les officiers des SCTM doivent encore s'adapter aux changements importants survenus au cours des quatre dernières années (c'est-à-dire s'appropriier simultanément les nouvelles régions géographiques et le fonctionnement des nouvelles technologies). Tous les officiers des SCTM ont dû suivre de la formation sur les nouvelles régions géographiques des centres consolidés, certaines régions pouvant être relativement nouvelles pour certains officiers. Cet enjeu devra être évalué lorsque toutes les formations seront terminées et une fois que les officiers se seront familiarisés avec les nouvelles régions prises en charge par leur centre.

---

Constatation principale : Le programme des SCTM a achevé la modernisation des systèmes technologiques et la consolidation de ses centres, tout en continuant d'offrir ses services sans incidence notable pour les navigateurs. Le programme dispose désormais de la flexibilité nécessaire pour déployer de futures améliorations technologiques et s'adapter aux évolutions de la demande de services.

---

Entre 2010-2011 et 2015-2016, le programme a achevé son projet de consolidation de ses centres et de modernisation de sa technologie. Tout au long de ce projet, les officiers des SCTM ont continué à fournir les mêmes services aux clients et aux partenaires et, dans la mesure du possible, à moderniser leur manière de fournir certains services, afin de devenir plus efficaces. Les nouveaux systèmes déployés sont plus flexibles et peuvent être personnalisés en profondeur, de manière à répondre à des besoins opérationnels variés. Ils présentent des fonctions modernes (telles que des interfaces utilisateurs graphiques ou la synthèse vocale de textes) et offrent une compatibilité dite ascendante, ce qui permettra de développer et de mettre à niveau le réseau et les autres systèmes à l'avenir, en fonction des possibilités offertes par les technologies de communication de pointe.

« Les officiers des SCTM ont démontré une fois de plus leur capacité à s'acquitter de leurs tâches au mieux de leurs compétences et à garder le cap, malgré les perturbations et les interruptions des rythmes de travail qu'un tel projet peut entraîner sur des opérations qui ont lieu 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. »

(Mise à jour sur la consolidation et la modernisation des SCTM, 2016)

Près des deux tiers des personnes interrogées s'accordent à dire que le programme a su mener à bien ce projet complexe et de grande ampleur, tout en conservant les niveaux de service attendus et sans compromettre la sécurité maritime.

Les personnes interrogées ont remarqué des progrès importants à la suite du projet, notamment l'amélioration de la capacité du programme à fournir des prestations uniformes, des services plus fiables et une utilisation des ressources disponibles plus efficace et efficiente. S'il est encore trop tôt pour évaluer l'ampleur des progrès réalisés, le personnel du programme s'accorde à dire que les nouveaux équipements sont plus efficaces et deviendront plus simples d'utilisation une fois que l'ensemble du personnel aura été formé.

Les répondants au sondage et les personnes interrogées ont relevé quelques difficultés et problèmes qui sont survenus pendant la transition des SCTM :

- **Difficultés d'ordre technique** : Des problèmes techniques se sont succédé au centre des SCTM consolidé d'Iqaluit. Les répondants au sondage ont mentionné une mauvaise qualité audio en raison de problèmes avec le matériel;
- **Interruptions des services** : Des interruptions des services sur les côtes Est et Ouest, y compris des cas dans lesquels toutes les communications entre les navires et les centres des SCTM ont cessé;
- **Difficultés en matière de ressources humaines** :
  - Les départs à la retraite et les demandes d'affectation ont été plus nombreux que prévu;
  - Les exigences importantes en matière de formation, aux fins d'adaptation aux nouvelles régions géographiques et aux nouvelles technologies, ont augmenté le stress et la charge de travail des employés des SCTM;
  - On constate des problèmes et des difficultés en matière de gestion du changement (p. ex. la communication entre les gestionnaires et les employés pendant la transition, qui aurait pu être meilleure);
  - Les réinstallations, les retards de mise en œuvre, les formations et la charge de travail ont engendré des difficultés qui ont pesé sur le moral des employés.

Le programme a réglé ces difficultés dans la mesure du possible. En novembre 2016, le programme finalisait les activités visant à régler les problèmes technologiques rencontrés à Iqaluit. Par ailleurs, un projet en cours devait introduire davantage de redondance afin d'éviter les pannes de système (c.-à-d. un projet des STI visant à relier les centres à un même réseau). En ce qui concerne les interruptions des services, des preuves laissent à penser que le programme s'efforce de remédier à chaque cas d'interruption et a systématiquement recours à des stratégies d'atténuation, afin de garantir la couverture des zones de recherche et de sauvetage.<sup>11</sup> En ce qui concerne les défis en matière de ressources humaines, la GCC recherche activement des solutions à ce problème en collaboration avec le Collège de la GCC.

---

<sup>11</sup> Parmi les stratégies d'atténuation des interruptions des services, on compte l'utilisation de navires de la flotte de la GCC et, à l'occasion, de la garde côtière des États-Unis. Le programme fait également appel à d'autres navigateurs, par l'intermédiaire des ondes à très hautes fréquences, qui deviennent les yeux et les oreilles des centres des SCTM en cas d'interruption éventuelle de courte durée.

## 4.3 Économie et efficacité

### 4.3.1 Utilisation des ressources

Constatation principale : Les dépenses totales du programme des SCTM et le nombre d'équivalents temps plein ont diminué au cours des cinq dernières années, sans nuire au niveau de service. Il serait possible de réaliser des économies supplémentaires en réduisant les coûts liés aux heures supplémentaires.

Entre 2011-2012 et 2015-2016, les dépenses réelles et le nombre d'équivalents temps plein ont été réduits, sans sacrifier la gamme de services proposés aux clients et aux partenaires. En 2015-2016, les dépenses ont été réduites de 3,3 millions de dollars par rapport à celles de 2011-2012, avec des répercussions minimales pour les clients et les parties prenantes externes.<sup>12</sup> Entre 2011-2012 et 2015-2016, le nombre d'équivalents temps plein a diminué de 48 (tableau 3).

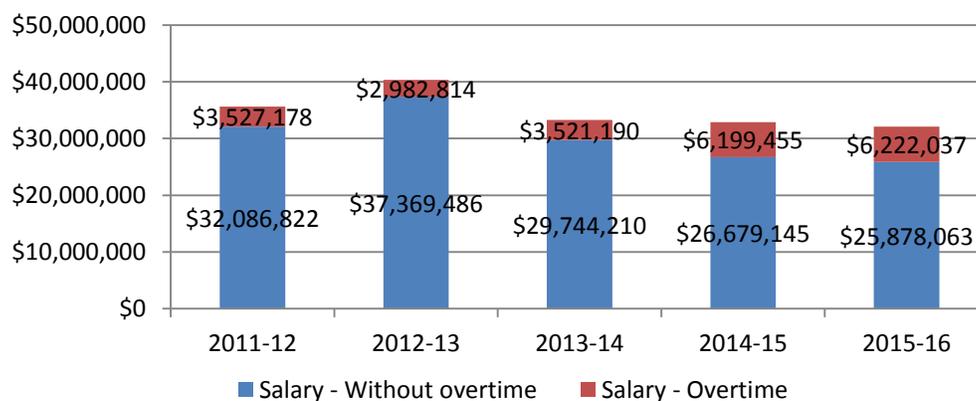
**Tableau 3. Nombre total d'équivalents temps plein\* par région, de 2011-2012 à 2015-2016**

Région	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ouest	120	121	120	120	105
Centre et Arctique	146	146	146	138	113
Atlantique	97	98	93	90	100
Administration centrale	6	6	2	2	2
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>371</b>	<b>361</b>	<b>351</b>	<b>320</b>

\*D'après l'organigramme du programme des SCTM. Les nombres ont été arrondis.

La figure 2 présente l'évolution des dépenses liées aux salaires (total réel [heures normales et heures supplémentaires]) entre 2011-2012 et 2015-2016.

**Figure 2. Dépenses totales réelles liées aux salaires (heures normales et heures supplémentaires) des SCTM entre 2011-2012 et 2015-2016**



Légende : Salaire – Sans heures supplémentaires (couleur bleu)  
Salaire – Heures supplémentaires (couleur rouge)

<sup>12</sup> La période de 2012 à 2016 a été une période de transition pour le programme des SCTM. Dans le cadre de cette évaluation, nous avons mis l'accent sur la comparaison entre les niveaux de ressources avant et après la mise en œuvre du projet de consolidation et de modernisation (p. ex. les différences entre les années financières 2011-2012 et 2015-2016). À l'inverse, nous avons négligé les variations annuelles entre les années financières 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015, compte tenu de l'importance des changements survenus au cours de ces trois années.

Malgré la baisse des dépenses totales liées aux salaires entre 2011-2012 et 2015-2016 (32 millions de dollars, contre 35,5 millions de dollars auparavant), on constate toutefois une augmentation des coûts liés aux heures supplémentaires ces deux dernières années. Cela peut s'expliquer notamment par les coûts associés aux formations en cours d'emploi dispensées aux employés, qui découlent directement de la consolidation des opérations et de la nécessité de renouveler les certifications des officiers pour leurs nouveaux lieux de travail. Les autres facteurs contribuant à cette augmentation sont présentés plus loin dans cette section.

En ce qui concerne les coûts liés au fonctionnement et entretien, les données font état d'économies de l'ordre de 0,6 million de dollars en 2015-2016 par rapport à l'année 2011-2012. Toutefois, si l'on exclut de l'analyse les coûts liés à la réinstallation des employés, les économies réalisées pendant cette période s'élèvent à environ 1,5 million de dollars.

La majorité des employés interrogés (100 % du personnel de l'administration centrale et 55 % du personnel des régions) estime que les SCTM bénéficient dans l'ensemble de fonds suffisants pour fonctionner correctement. Certains font remarquer que le programme et le personnel gagneraient à disposer de plus de ressources pour les formations et plus d'occasions de collaboration et d'échanges de bonnes pratiques. Les personnes interrogées ont confirmé la tendance qui transparaît dans les données financières, à savoir que l'augmentation des coûts liés aux heures supplémentaires a eu des répercussions sur l'efficacité du programme au cours de la consolidation et de la modernisation.

#### ***4.3.2 Manque d'effectifs***

---

Constatation principale : Le manque d'effectifs aux centres des SCTM est le facteur ayant la plus grande incidence sur l'efficacité et la rentabilité du programme des SCTM.

---

Les centres des SCTM souffrent de lacunes en matière de dotation, ce qui nuit à l'efficacité et à l'efficacité des services fournis depuis plus d'une dizaine d'années.<sup>13</sup> Les problèmes liés au manque d'effectifs ont été accentués par la fusion des centres et la modernisation des technologies au cours du projet de consolidation et de modernisation. The impacts of the gap were exacerbated by the significant organizational changes and modernization of technologies that took place under the Consolidation and Modernization project. En novembre 2016, le programme comptait 42,5 postes vacants (tableau 4).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Canada, Comité sénatorial permanent des pêches et des océans, *Premier Rapport sur les Services de communications et de trafic maritimes de la Garde côtière canadienne*, 2003; Garde côtière canadienne, *Profil de risque de l'organisation pour 2010-2011*; Garde côtière canadienne, *Étude sur la charge de travail*, 2011.

<sup>14</sup> Le manque d'effectif a été calculé d'après les 302 postes disponibles indiqués dans l'organigramme du programme en 2016-2017. Cela signifie que le programme était doté de 259,5 équivalents temps plein en novembre 2016.

**Tableau 4. SCTM – Postes vacants en équivalents temps plein en novembre 2016, par type et par région de la GCC**

Région	Postes vacants	Congés	Affectations externes	Affectations internes	Manque actuel
Ouest	6,0	6,0	2,0	0,0	14,0
Centre et Arctique	12,5	9,0	0,0	6,0	15,5
Atlantique	4,0	5,0	5,0	1,0	13,0
<b>Total :</b>	<b>22,5</b>	<b>20,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>42,5</b>

Remarque : Les postes vacants peuvent être saisonniers ou à temps plein. Les congés comprennent quant à eux les congés de maladie, de maternité ou sans solde. Les affectations externes (p. ex. les formations en langues) sont rattrapées par le nombre d'affectations internes (p. ex. postes intérimaires au sein des SCTM).

Voici des exemples de répercussions sur les centres et les officiers des SCTM causées par le manque d'effectifs qui ont été consignés par les personnes interrogées :

- augmentation de la charge de travail;
- stress, épuisement professionnel et chute du moral des employés;
- augmentation des coûts liés aux heures supplémentaires depuis 2012 (plus de six millions de dollars en 2015-2016) [figure 2]<sup>15</sup>;
- manque de temps pour la mise à jour des lignes directrices et des manuels des procédures régionaux et propres à chaque site; manque de temps ou de flexibilité pour les activités de perfectionnement professionnel;
- baisse du nombre d'officiers chargés de la surveillance dans les centres très sollicités, ce qui accroît les risques de manquer un appel de détresse;
- gestionnaires submergés par les tâches administratives, telles que la gestion des problèmes de calendriers ou liés au système de paye, ce qui leur laisse moins de temps à consacrer à la gestion de la qualité;
- superviseurs contraints de combler le manque d'officiers des SCTM à certains quarts, ce qui les empêche de s'acquitter de leurs propres obligations et des exigences liées à leur poste.

Outre le manque d'effectifs actuel, deux autres facteurs auront vraisemblablement des répercussions sur la demande en officiers des SCTM. Premièrement, à compter de novembre 2016, plus d'un tiers des effectifs du programme des SCTM pourront prétendre à un départ en retraite dans les cinq prochaines années. Deuxièmement, rehausser le niveau de dotation actuel à 6,0, tel que proposé par les gestionnaires des SCTM parmi les mesures visant à améliorer l'efficacité du programme, exigerait de doter 24 équivalents temps plein supplémentaires. Les SCTM devront travailler de concert avec le Collège de la GCC afin d'élaborer un plan stratégique de dotation à long terme pour le programme.

<sup>15</sup> Les formations sur les nouvelles régions géographiques des centres consolidés et sur les systèmes ont nécessité que des officiers des SCTM supervisent d'autres officiers expérimentés, doublant ainsi la durée des quarts. De manière inattendue, certains officiers des SCTM se sont habitués à percevoir un salaire annuel plus élevé.

### 4.3.3 Risques de dédoublement

---

Constatation principale : Bien que la radiodiffusion de la météo maritime soit l'un des services essentiels que fournissent les SCTM, ce service est un dédoublement du travail d'Environnement et Changement climatique Canada.

---

La radiodiffusion de la météo maritime est l'un des services que les SCTM offrent depuis longtemps aux navigateurs, en partenariat avec Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) qui produit le contenu des messages. D'après l'étude sur la charge de travail de 2010, ce service compte pour environ 10 à 20 % de la charge de travail totale des SCTM. Dans son effort de modernisation, la GCC a investi environ cinq millions de dollars dans la radiodiffusion maritime continue, un système de synthèse vocale de textes permettant d'automatiser une partie des tâches liées à ce service. Plusieurs personnes interrogées considèrent que dans la plupart des zones, le service de radiodiffusion de la météo entre en concurrence avec le travail d'ECCC, qui diffuse la même information dans les mêmes zones, mais au moyen de bandes d'ondes radio différentes et d'Internet. Certains arguments viennent justifier la volonté des responsables du programme de continuer ces activités de radiodiffusion d'information sur la météo, notamment les besoins de certaines régions dans lesquelles les limites technologiques empêchent de consulter l'information d'ECCC (p. ex. l'Arctique). Néanmoins, compte tenu des avancées technologiques importantes et de l'amélioration des conditions opérationnelles depuis les années 1980, il semblerait judicieux que les SCTM évaluent ce service, en collaboration avec ECCC, afin de repérer les dédoublements éventuels des ressources fédérales.<sup>16</sup>

### 4.3.4 Renforcement du leadership national

Il semble que l'un des principaux freins à l'efficacité du programme soit l'absence de spécialistes dédiés au programme national des SCTM à l'appui des opérations entre 2012 et août 2016. Les personnes interrogées à l'interne estiment que cette situation est responsable de l'incapacité du programme de mettre à jour ses normes et ses procédures de manière continue, ainsi que du manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités de l'Administration centrale nationale d'un côté, et des régions de l'autre.

---

Constatation principale : Les rôles et les responsabilités respectifs de l'Administration centrale nationale et des centres des SCTM dans les régions ne sont pas clairement définis.

---

Plus des deux tiers des membres du personnel du programme des SCTM interrogés estiment que les rôles et les responsabilités respectifs des régions et de l'Administration centrale nationale ne sont ni clairement définis ni compris. Selon eux, le problème remonte à 2012 et a été amplifié par les changements

« À cause du manque de directives et de communications à l'échelon national, on a l'impression que le programme est scindé en trois programmes régionaux qui agissent chacun de manière autonome. »

(Une personne interrogée)

<sup>16</sup> Le partenariat conclu entre ces deux organisations fédérales est régi par un protocole d'entente signé en 1973, puis modifié en 1984. À l'époque, les technologies de radiodiffusion de la météo maritime reposaient sur le code morse, auquel seule la GCC avait accès. Cette dernière avait alors accepté d'assurer la radiodiffusion de la météo en mer, pour le compte d'ECCC.

apportés par la consolidation des centres. Toutefois, certains estiment que les particularités locales et régionales ne sont pas toujours prises en compte, en raison de l'absence de dialogue entre l'équipe nationale et les centres. Par conséquent, dans certains cas, le manque de compréhension des intentions se cachant derrière certaines directives s'explique par le manque de communication des raisons à l'ensemble du personnel du programme. Certains ont également fait remarquer que les modifications des procédures, qui sont annoncées par des courriels et des notes de service, demande beaucoup de temps aux centres afin de répertorier les mises à jour. Ce travail gagnerait à être mieux organisé (c.-à-d. par la mise en place d'un site Web répertoriant toutes les mises à jour).

---

Constatation principale : Le personnel des SCTM, aussi bien à l'Administration centrale nationale que dans les régions, a nettement l'impression que les normes et les procédures ne sont pas à jour.

---

Pour garantir que le programme fournit des services et de l'information de haute qualité et normalisés entre toutes les régions, les SCTM s'appuient sur un ensemble de documents qui doivent respecter, le cas échéant, les normes internationales. Des documents de référence essentiels, tels que le Manuel des normes 5608, doivent être mis à jour régulièrement, à la moindre modification apportée aux opérations des SCTM (c.-à-d. à la mise en œuvre d'une nouvelle application ou technologie). Chaque région dispose également de lignes directrices et de documents qui lui sont propres, détaillant les procédures d'exploitation quotidiennes, dont certaines ne s'appliquent qu'à la région. En juillet 2016, plus de la moitié du personnel du programme interrogé considère que les documents de référence des SCTM n'ont été ni examinés ni mis à jour de manière à correspondre à l'environnement opérationnel actuel, tel qu'il est depuis la fin des travaux de consolidation et de modernisation. Après analyse des sondages et des entrevues, ce problème semble être responsable de certaines incohérences dans la prestation des services.<sup>17</sup>

Certains attribuent le manque de normalisation des lignes directrices et des procédures en partie à la charge de travail actuelle en raison du manque d'effectifs, à l'ampleur des changements apportés par le projet de consolidation et de modernisation ou encore à l'absence ces dernières années de spécialistes dédiés au programme national qui effectuaient cette tâche.

Le programme des SCTM introduit actuellement un système national de gestion de la qualité qui permettra à ce que de nombreux aspects de la mise en œuvre du programme soient vérifiés, du point de vue de l'assurance de la qualité. L'un des points essentiels de ce projet est l'élaboration de lignes directrices et de procédures nationales, qui permettront au programme de déterminer des points de référence en matière de qualité et, par la même occasion, de mesurer le rendement des employés des SCTM. Le système de gestion de la qualité devrait permettre d'améliorer sensiblement la cohérence du programme à l'échelle nationale et la qualité des services fournis aux clients.

---

<sup>17</sup> À titre d'exemple de services souffrant de documents désuets, on retiendra la diffusion des NOTSHIP. En effet, les différents centres des SCTM responsables de cette tâche utilisent des normes diverses en dépit du fait que les NOTSHIP doivent satisfaire aux normes internationales. Le programme s'est attelé à ce problème et réalise actuellement un examen des services concernés.

## 5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

### 5.1 Conclusions

L'importance du mandat légal des SCTM confirme la pertinence de ces services et de leur rôle au sein du système de sécurité maritime du Canada. L'augmentation du trafic et de la taille des navires pénétrant dans les eaux canadiennes vient renforcer la nécessité pour le pays de posséder un système de sécurité maritime solide. Les clients des SCTM sont convaincus que les SCTM sont importants pour garantir leur passage en toute sécurité dans les eaux canadiennes.

Malgré un projet de consolidation et de modernisation ayant entraîné des changements importants, le programme des SCTM s'est doté des outils nécessaires pour jouer un rôle prédominant dans le système de sécurité maritime du Canada, en ce qu'il fournit des services de qualité et adaptés aux besoins de ses clients et de ses partenaires. Le programme a continué d'offrir ses services sans incidence notable durant son projet de consolidation et de modernisation, et l'utilisation des ressources des SCTM est efficace et rentable.

Trois recommandations portant sur la nécessité de pallier le manque d'effectifs, les risques de dédoublement des services de radiodiffusion de la météo et la mise en place d'un système de gestion de la qualité sont formulées.

## 5.2 Recommandations

D'après les constatations de l'évaluation, trois recommandations sont formulées.

**Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations veille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de dotation durable pour combler les besoins du programme à court, moyen et long termes.**

**Justification :** En novembre 2016, le programme comptait 22,5 postes vacants (équivalents temps plein) et 20 employés (équivalents temps plein) en congé sans solde, ce qui représente un manque total de 42,5 équivalents temps plein. Pour rehausser le niveau de dotation du programme des SCTM de 5,5 à 6,0 il serait nécessaire de pourvoir 24 équivalents temps plein supplémentaires. Les données fournies par le programme montrent également que dans les cinq prochaines années, plus d'une centaine d'employés pourra prétendre à un départ à la retraite, ce qui aura pour effet d'accroître les besoins en dotation à long terme.

**Recommandation n° 2 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations consulte Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), afin de vérifier s'il y a un dédoublement de la radiodiffusion de la météo maritime assurées par les SCTM et ECCC. Le cas échéant, il est recommandé de régler la question conjointement.**

**Justification :** Les deux organisations diffusent de l'information sur la météo aux navigateurs, mais par des canaux de communication différents. En 2010, les services de radiodiffusion de la météo représentaient environ 10 % de la charge de travail totale des centres des SCTM, en moyenne.

**Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations poursuivre la mise en œuvre du système national de gestion de la qualité, afin d'assurer l'uniformité et l'application des lignes directrices et des procédures opérationnelles des SCTM à l'échelle nationale.**

**Justification :** Plus de la moitié du personnel du programme interrogé considère que les documents de référence des SCTM n'ont été ni examinés ni mis à jour de manière à correspondre à l'environnement opérationnel actuel, tel qu'il est depuis la fin des travaux de consolidation et de modernisation. Après analyse des sondages et des entrevues, ce problème semble être responsable de certaines incohérences dans la prestation des services. Le programme des SCTM introduit actuellement un système national de gestion de la qualité qui permettra à ce que de nombreux aspects de la mise en œuvre du programme soient vérifiés, du point de vue de l'assurance de la qualité. L'un des points essentiels de ce projet consiste en l'élaboration de lignes directrices et de procédures nationales, dans lesquelles seront établis des points de référence en matière de qualité qui permettront de mesurer le rendement des employés des SCTM. Le système de gestion de la qualité devrait permettre d'améliorer sensiblement la cohérence du programme à l'échelle nationale et la qualité des services fournis aux clients.

## ANNEXE A – MATRICE D'ÉVALUATION

Question de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données				Origine des données
		Entrevues à la GCC	Entrevues externes	Sondage	Examen documentaire	
<b>1.0 PERTINENCE : Dans quelle mesure le programme des SCTM est nécessaire?</b>						
1.1 Avons-nous toujours besoin du programme des SCTM?	Éléments probants à l'appui d'un besoin continu				√	
	Opinions confirmant un besoin continu	√	√	√		
1.2 Dans quelle mesure le programme des SCTM s'harmonise-t-il avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral?*	Degré d'harmonisation avec les priorités et les objectifs actuels du gouvernement fédéral				√	Documents
	Degré d'harmonisation avec les résultats stratégiques actuels du Ministère				√	Documents
1.3 Le programme des SCTM est-il conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?	Conformité à la compétence du gouvernement fédéral				√	Documents
<b>2.0 EFFICACITÉ : Dans quelle mesure le programme des SCTM atteint-il ses résultats?</b>						
2.1 Dans quelle mesure l'information des SCTM est-elle fournie en temps opportun, et est-elle de bonne qualité? <sup>18</sup>	Pourcentage de produits d'information diffusés dans le niveau de service publié				√	Stratégie de mesure du rendement (SMR)
	Pourcentage de réponse aux appels d'après le niveau de service de la GCC				√	SMR
	Preuve ou opinions quant à la rapidité d'adaptation des SCTM aux besoins des clients	√	√	√	√	Documents Données (SMR)
2.2 Dans quelle mesure les clients bénéficient-ils de l'appui des SCTM afin de garantir leur passage en toute sécurité dans les eaux canadiennes?	Pourcentage d'incidents impliquant des navires qui participent activement aux services du trafic maritime				√	Cadre de gestion du rendement

<sup>18</sup> L'évaluation repose sur un modèle de mesure de la qualité en usage à Statistique Canada. La qualité des services fournis a été évaluée selon des critères de rapidité, de précision et d'accessibilité. Le critère de pertinence a quant à lui permis d'évaluer l'adéquation du programme aux besoins de ses utilisateurs.

Question de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données				Origine des données
		Entrevues à la GCC	Entrevues externes	Sondage	Examen documentaire	
2.2 (suite) Dans quelle mesure les clients bénéficient-ils de l'appui des SCTM afin de garantir leur passage en toute sécurité dans les eaux canadiennes?	Pourcentage d'incidents de détresse au cours desquels les prestations du programme des SCTM ont été jugées comme étant un facteur déterminant				√	SMR
	Opinions sur la mesure dans laquelle les clients bénéficient de l'appui des SCTM afin de garantir leur passage en toute sécurité dans les eaux canadiennes	√	√	√		
<b>3.0 Utilisation des ressources</b>						
3.1 La consolidation et la modernisation des SCTM ont-elles amélioré l'efficacité avec laquelle le programme est mis en œuvre?	Comparaison des niveaux financiers (en dollars) et du nombre d'équivalents temps plein au regard de la charge de travail, avant et après le projet de consolidation et de modernisation <sup>19</sup>				√	Données financières, données sur les ressources humaines, SMR
	Mesure dans laquelle les ressources et les capacités des SCTM permettent de produire les résultats escomptés (comparaison des ressources prévues et réelles)	√			√	Données financières
	Preuves ou opinions quant aux facteurs qui ont une incidence sur l'efficacité du programme des SCTM (p. ex. la formation)	√	√		√	Documents
<b>4.0 Autres</b>						
4.1 La conception et la mise en œuvre actuelles du programme permettent-elles de produire les résultats escomptés?	Preuves ou opinions quant au degré de définition et de compréhension de la structure de gouvernance, notamment des politiques et des procédures du programme	√	√		√	Documents
	Opinions quant aux changements qui permettraient d'améliorer le rendement du programme et ses chances de réussite	√	√	√		
	Comparaison des activités du programme des SCTM et des services offerts par des programmes semblables dans d'autres pays				√	

<sup>19</sup> La charge de travail a été évaluée en fonction du nombre d'appels pris en charge; de l'objet des appels; du nombre de rapports, d'alertes ou de produits d'information transmis aux parties prenantes; du nombre d'avertissements de navigation transmis par niveau de service (NOTSHIP, télex de navigation (NAVTEX) et zones de navigation); du nombre d'incidents consignés; du nombre d'autorisations de mouvement dans les zones des services du trafic maritime; du nombre de recommandations et de directives transmises; et du nombre de passages de navires.

Question de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données				Origine des données
		Entrevues à la GCC	Entrevues externes	Sondage	Examen documentaire	
4.2 Les SCTM ont-ils eu des résultats imprévus (positifs ou négatifs)?	Preuves ou opinions quant à des réussites ou des problèmes notables liés à la consolidation et à la modernisation des SCTM	√	√	√	√	Documents
4.3 Des renseignements appropriés sur le rendement sont-ils recueillis, stockés et utilisés?*	Preuves d'une collecte de données et d'un système de données sur la mesure du rendement				√	Documents
	Preuves quant à la manière dont les renseignements sur le rendement sont utilisés	√			√	Documents

\*Nous avons accordé moins d'importance à l'évaluation de l'adéquation du programme aux priorités fédérales et ministérielles, compte tenu de l'importance du mandat légal du programme et du rôle joué par le gouvernement fédéral et la Garde côtière canadienne, tel qu'il est présenté aux points 4.1.1 et 4.1.5.

\*\*Nous n'avons pas évalué l'information sur le rendement ni le système de mesure du rendement du programme, en raison des changements anticipés aux mesures de rendement découlant de la mise en œuvre de la *Politique sur les résultats*.

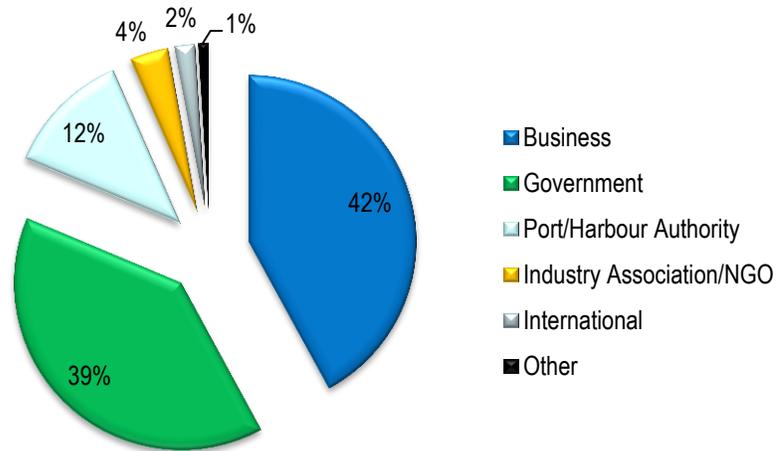
## ANNEXE B – PROFIL DES RÉPONDANTS AU SONDAGE

---

La direction de l'évaluation a mis en place un sondage en ligne entre août et octobre 2016. Voici le profil des répondants au sondage.

- Au total, 107 utilisateurs ont répondu au sondage en ligne entre août et octobre 2016, et 91 d'entre eux ont répondu à toutes les questions.
- Les répondants au sondage appartenaient à des organisations qui ont été classées dans les six catégories suivantes :
  - entreprises (p. ex. entreprises commerciales et organisations liées à la navigation commerciale);
  - gouvernement (tous les ordres du gouvernement, les organismes gouvernementaux, la Gendarmerie royale du Canada et les services de police);
  - administrations portuaires;
  - associations industrielles et organisations non gouvernementales;
  - organisations internationales;
  - autre.
- Les catégories les plus représentées par les répondants au sondage sont les entreprises (42 %) et le gouvernement (39 %).
- Les organisations représentées ont des activités dans les trois régions de la GCC : Ouest (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba et Yukon), Centre et Arctique (Ontario, Québec, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut) et Atlantique (Terre-Neuve-et-Labrador, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Île-du-Prince-Édouard).
  - 37 % d'entre eux travaillent exclusivement dans la région du Centre et de l'Arctique.
  - 29 % d'entre eux travaillent exclusivement dans la région de l'Ouest.
  - 7 % d'entre eux travaillent exclusivement dans la région de l'Atlantique.
  - 13 % d'entre eux travaillent dans les trois régions à la fois.
  - 13 % d'entre eux travaillent dans une combinaison de régions et de provinces ou territoires.
  - 1 % d'entre eux ne réalisent que des activités internationales.

## Répondants au sondage, par type d'organisation (107 personnes)



Légende :

Business – Entreprises

Government – Gouvernement

Port/Harbour Authority – Administrations portuaires

Industry Association/NGO – Associations industrielles et organisations non gouvernementales

International – Organisations internationales

Other – Autre

## ANNEXE C – PLAN D'ACTION DE GESTION

RECOMMANDATION 1			
<p><b>Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, élabore et mette en œuvre une stratégie de dotation durable pour répondre aux besoins en matière de dotation à court, moyen et long terme du programme.</b></p> <p><b>Justification :</b> En novembre 2016, le programme comptait 22,5 postes vacants (équivalents temps plein) et 20 employés (équivalents temps plein) en congé sans solde, ce qui représente un manque total de <u>42,5 équivalents temps plein</u>. Pour élever le niveau de dotation du programme des SCTM en le faisant passer de 5,5 à 6, il serait nécessaire de recruter 24 équivalents temps plein supplémentaires. Les données fournies par le programme montrent également que dans les cinq prochaines années, plus d'une centaine d'employés pourront prétendre à un départ à la retraite, ce qui aura pour effet d'accroître les besoins en dotation à long terme.</p>			
STRATÉGIE			
<p>Compte tenu de la mise en œuvre du Plan de protection des océans, le programme des SCTM portera son facteur de dotation de 5,5 à 6 par poste. Cela se traduira par 24 postes de plus à l'échelle du programme des SCTM dans les trois régions de la Garde côtière. Afin de combler les postes vacants ainsi que les 24 postes qui seront créés à l'issue de la hausse du facteur de dotation, le programme des SCTM élaborera une stratégie de dotation à court et à long terme qui prendra en compte les besoins et les exigences des régions, ainsi que la capacité du Collège de la Garde côtière canadienne à former les officiers des SCTM. Des consultations auprès des parties intéressées devront être menées.</p>			
MESURES DE GESTION	DATE D'ÉCHÉANCE (AVANT LA FIN DU MOIS)	MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE	PRODUIT
Amorcer l'élaboration d'une stratégie de dotation à court, à moyen et à long terme.	Avril 2017		
Terminer les consultations auprès des	Juin 2017		

régions des SCTM et du Collège de la Garde côtière canadienne afin de déterminer la meilleure façon de former et de certifier le personnel nécessaire.			
Consulter la section locale 2182 du syndicat.	Juin 2017		
Terminer l'ébauche de la stratégie de dotation.	Octobre 2017		
Envoyer l'ébauche du rapport aux régions et au syndicat afin d'obtenir leurs commentaires et leur rétroaction.	Novembre 2017		
Achever la stratégie de dotation.	Décembre 2017		
Faire approuver la stratégie de dotation par le sous-commissaire, Opérations.	Janvier 2018		
Mettre en œuvre la stratégie approuvée.	Février 2018		

<b>RECOMMANDATION 2</b>			
<p><b>Recommandation 2 :</b> Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, consulte Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), afin de vérifier s'il y a dédoublement des diffusions de bulletins de météo assurées par les SCTM et ECCC. Le cas échéant, il est recommandé de régler la question conjointement.</p> <p><b>Justification :</b> Les deux organisations diffusent de l'information sur la météo aux navigateurs, mais par des canaux de communication différents. En 2010, les services de radiodiffusion de la météo représentaient environ 10 % de la charge de travail totale des centres des SCTM, en moyenne.</p>			
<b>STRATÉGIE</b>			
<p>Comme ECCC et la GCC (SCTM) diffusent des avertissements et des prévisions de météo et de glace sur des systèmes à très haute fréquence (VHF) dans un rayon de 40 milles marins au large des côtes canadiennes, il conviendrait de mener un examen exhaustif du contenu diffusé et des zones de diffusion afin de déterminer l'ampleur du chevauchement de services et de repérer les lacunes éventuelles dans la couverture par ECCC ou la GCC. Les recommandations découlant de cette analyse seront présentées aux fins d'approbation. Les relations interministérielles sont la responsabilité de la Direction des stratégies nationales; par conséquent, le programme des SCTM collaborera avec cette direction pour donner suite à cette recommandation.</p>			
<b>MESURES DE GESTION</b>	<b>DATE D'ÉCHÉANCE (AVANT LA FIN DU MOIS)</b>	<b>MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE</b>	<b>PRODUIT</b>
Collaborer avec la Direction des stratégies nationales afin d'entamer des discussions interministérielles avec ECCC au sujet du chevauchement actuel des services de radiodiffusion VHF des deux ministères.	Avril 2017		
Sous la Direction des stratégies nationales, contribuer à l'élaboration d'un plan d'action pour assurer la tenue d'un examen approfondi efficace des services de	Juin 2017		

radiodiffusion VHF actuels de chaque ministère.			
Établir/diriger un groupe de travail officiel d'ECCC et de la CCG, chargé de déterminer les éventuels chevauchements des services de radiodiffusion VHF et des zones de couverture, ou les lacunes à cet égard.	Septembre 2017		
Rédiger un rapport préliminaire contenant l'analyse et les recommandations aux fins d'examen par le groupe de travail.	Janvier 2018		
De concert avec la Direction des stratégies nationales, présenter la version finale de l'analyse et des recommandations au Conseil exécutif des opérations (CEO).	Février 2018		

**RECOMMANDATION 3**

**Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Opérations, poursuive la mise en œuvre du système national de gestion de la qualité, afin de veiller à ce que les lignes directrices et procédures opérationnelles des SCTM soient normalisées et appliquées à l'échelle nationale.**

**Justification :** Plus de la moitié du personnel du programme interrogé considérait que les documents d'orientation des SCTM n'ont été ni examinés ni mis à jour de manière à correspondre à l'environnement opérationnel actuel, tel qu'il est depuis la fin des travaux de consolidation et de modernisation. Les données provenant des sondages et des entrevues laissent croire que ce problème semble être la cause de certaines incohérences dans la prestation des services. Le programme des SCTM est occupé à mettre en œuvre un système national de gestion de la qualité. À cette occasion, divers aspects de l'exécution du programme seront vérifiés du point de vue de l'assurance de la qualité. L'un des points essentiels de ce projet consiste en l'élaboration de lignes directrices et de procédures nationales, qui permettront au programme d'établir des points de référence en matière de qualité au regard desquels le rendement des employés des SCTM sera mesuré. Le système de gestion de la qualité devrait permettre d'améliorer sensiblement la cohérence du programme à l'échelle nationale et la qualité des services des SCTM fournis aux clients.

**STRATÉGIE**

Le programme des Services de communication et de trafic maritimes a demandé au Conseil exécutif des opérations l'autorisation de mettre en œuvre un système national de gestion de la qualité. Le système permettra d'assurer l'uniformité à l'échelle nationale, d'examiner et de mettre à jour régulièrement les lignes directrices et procédures de portée nationale. Il fournira également un mécanisme pour l'amélioration continue de la prestation des services des SCTM.

Le système de gestion de la qualité apportera un ensemble d'outils visant à assurer une prestation de services de grande qualité et efficace et il répond aux indicateurs de rendement du programme à tous les niveaux.

<b>MESURES DE GESTION</b>	<b>DATE D'ÉCHÉANCE (AVANT LA FIN DU MOIS)</b>	<b>MISE À JOUR SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT : TERMINÉ / SUR LA BONNE VOIE / RAISON DE LA MODIFICATION DE LA DATE D'ÉCHÉANCE</b>	<b>PRODUIT</b>
Élaborer un plan de mise en œuvre du système de gestion de la qualité.	Avril 2017		

Achever la préparation de tous les documents nécessaires qui accompagneront le système de gestion de la qualité, y compris les politiques, les formulaires et les documents de formation.	Août 2017		
Terminer les consultations auprès des syndicats sur la mise en œuvre du système national de gestion de la qualité.	Août 2017		
Terminer la formation nécessaire sur le système de gestion de la qualité à l'échelle régionale.	Octobre 2017		
Préparer l'ébauche d'un calendrier de vérification du système national de gestion de la qualité et de normes nationales devant faire l'objet d'une vérification pour l'exercice 2017-2018.	Novembre 2017		
Lancer le processus de vérification national.	Décembre 2017		
Préparer une ébauche du premier rapport sur le système national de gestion de la qualité et la faire approuver.	Février 2018		