



Fisheries and Oceans  
Canada

Pêches et Océans  
Canada



## **Rapport d'audit interne**

# **Audit des services de déglaçage**

**Avril 2019**

## Table des matières

Sommaire .....	1
Introduction .....	3
Objectif de l’audit .....	4
Portée et approche de l’audit .....	4
Constatations de l’audit .....	4
Gouvernance .....	4
Gestion du risque .....	7
Gestion des ressources humaines .....	8
Surveillance .....	10
Conclusion .....	12
Annexe A : Secteurs d’intérêt et critères d’audit .....	13
Annexe B : Recommandations et réponses de la direction .....	14

# Sommaire

## Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de gouvernance, de la gestion du risque, de la gestion des ressources et de la surveillance pour la réalisation du programme des services de déglacement. Le programme des services de déglacement a été évalué comme un domaine à haut risque dans le Plan ministériel d'audit axé sur les risques (2017-2018 à 2019-2020).

En vertu de la *Loi sur les océans* du Canada, la Garde côtière canadienne est responsable de la prestation de services de déglacement et de gestion des glaces à l'appui du déplacement sécuritaire, économique et efficace des navires dans les eaux canadiennes. Le programme des services de déglacement vise à permettre la sécurité et la rapidité de la circulation maritime dans les eaux couvertes de glace et autour de celles-ci, au moyen de l'aide au passage des navires dans les eaux couvertes de glaces, des services d'information et de navigation dans les glaces, du dégagement des ports, de la lutte contre les inondations, de la gestion des glaces et de l'approvisionnement dans le Nord. La Garde côtière canadienne dispose d'une flotte de 17 brise-glaces qui fournissent des services de déglacement dans le sud-est du Canada pendant les mois d'hiver, de décembre à juin, et dans l'Arctique pendant les mois d'été, de juin à octobre.

## Portée et approche de l'audit

L'audit a porté sur la gouvernance, la gestion du risque, la gestion des ressources et la surveillance. L'audit s'est déroulé à l'administration centrale nationale au moyen d'entrevues avec le personnel clé du programme des services de déglacement dans les centres des opérations régionales de la Garde côtière canadienne des régions de l'Atlantique, du Centre et de l'Arctique. L'audit n'a pas porté sur les systèmes de gestion de l'information utilisés par le programme des services de déglacement, car cette question a été abordée dans l'examen de la qualité des données 2017-2018.

## Conclusion

L'audit a permis de conclure que le cadre de gouvernance, la gestion des ressources, la gestion du risque et les pratiques de surveillance en place comportent certains éléments adéquats et efficaces pour garantir la réalisation du programme des services de déglacement. Il existe également des possibilités d'amélioration pour renforcer la surveillance stratégique et opérationnelle du programme des services de déglacement par la haute direction, pour s'assurer que les postes clés reflètent le travail actuel effectué et pour élaborer une stratégie de ressources humaines de sorte que le programme soit en mesure de recruter et de conserver le personnel clé pour la prestation des services de déglacement. De plus, le programme des services de déglacement gagnerait à évaluer et à gérer les risques stratégiques du programme, ainsi qu'à mettre à jour les frais de services de déglacement afin de refléter l'environnement opérationnel actuel.

## **Énoncé de conformité**

Cet audit a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme le corroborent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de l'audit interne de Pêches et Océans Canada.

## Introduction

Le programme des services de déglacement a été présenté comme étant à haut risque dans le Plan ministériel d'audit axé sur les risques (2017-2018 à 2019-2020). Le déglacement est l'un des services fournis par le programme de navigation maritime, avec les aides à la navigation et la gestion des voies navigables. Un audit de la navigation maritime dans l'Arctique canadien a été effectué par le commissaire à l'environnement et au développement durable en 2014 et des évaluations du programme des services de déglacement et du programme de navigation maritime ont été entreprises par la Direction de l'évaluation en 2011 et 2016 respectivement. Il s'agit du premier audit interne du programme des services de déglacement.

En vertu de la *Loi sur les océans* du Canada, la Garde côtière canadienne (GCC) est responsable de la prestation de services de déglacement et de gestion des glaces à l'appui du déplacement sécuritaire, économique et efficace des navires dans les eaux canadiennes. Les clients du programme des services de déglacement comprennent les navires commerciaux canadiens et étrangers, les traversiers, les exploitants de gares maritimes, les navires de pêche, les navires canadiens et des gouvernements étrangers, les propriétaires et les exploitants des ports maritimes et des infrastructures portuaires du Canada, les entreprises de transformation du poisson et la population en général. En 2016, la valeur du commerce maritime international canadien était de 199 milliards de dollars.

Les objectifs du programme des services de déglacement visent à permettre la sécurité et la rapidité de la circulation maritime dans des eaux recouvertes de glace et autour de celles-ci, de limiter l'effet des inondations causées par les embâcles sur le fleuve Saint-Laurent et d'aider au réapprovisionnement des collectivités nordiques pour lesquelles il n'existe aucun service commercial. Le programme des services de déglacement contribue à l'atteinte de ces objectifs en offrant l'aide au passage des navires dans les eaux couvertes de glaces, des services d'information et de navigation dans les glaces, du dégagement des ports, de la lutte contre les inondations, de la gestion des glaces et de l'approvisionnement dans le Nord. La Garde côtière canadienne dispose d'une flotte de 17 brise-glaces qui fournissent des services de déglacement dans le sud-est du Canada pendant les mois d'hiver, de décembre à juin, et dans l'Arctique pendant les mois d'été, de juin à octobre.

Le programme des services de déglacement est régi conjointement par le directeur général, Stratégies nationales, et le directeur général, Opérations, qui relèvent respectivement du sous-commissaire, Stratégie et construction navale, et du sous-commissaire, Opérations. Le rôle du personnel des Stratégies nationales et des Opérations à l'administration centrale nationale est d'orienter la réalisation des programmes dans les régions. Les Stratégies nationales sont responsables de l'élaboration des politiques, des normes, des procédures, des lignes directrices et des rapports sur le rendement des programmes à l'échelle nationale, tandis que les Opérations sont responsables de la coordination de la réalisation des programmes régionaux, notamment de la planification, de la surveillance et de la formation. Toutes les activités de déglacement sont coordonnées conjointement par les Centres des opérations régionales de la Garde côtière canadienne dans les régions de l'Atlantique, du Centre et de l'Arctique. Pour 2018-2019, les dépenses prévues pour le programme des services de déglacement étaient de 18,9 millions de dollars. Il existe actuellement six postes opérationnels équivalents à temps plein et un poste saisonnier et les titulaires de ces postes participent directement à la réalisation du programme des services de déglacement. En 2017-2018, le programme des services de déglacement a répondu à plus de 1 000 demandes pour escorte dans les eaux couvertes de glaces, d'entretien des chenaux sur la glace, de libération des navires coincés

dans les glaces, de reconnaissance des glaces avec des navires et des hélicoptères, de dégagement des ports commerciaux et de pêche, et de lutte contre les inondations.

## Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de gouvernance, de la gestion du risque, de la gestion des ressources et de la surveillance pour la réalisation du programme des services de déglacage.

## Portée et approche de l'audit

L'audit a porté sur la gouvernance, la gestion du risque, la gestion des ressources et la surveillance. L'audit s'est déroulé à l'administration centrale nationale au moyen d'entrevues avec le personnel clé du programme des services de déglacage dans les centres des opérations régionales de la Garde côtière canadienne des régions de l'Atlantique, du Centre et de l'Arctique. L'audit n'a pas porté sur les systèmes de gestion de l'information utilisés par le programme des services de déglacage, car cette question a été abordée dans l'examen de la qualité des données 2017-2018. Voir l'annexe A pour connaître les critères d'audit détaillés.

## Constatations de l'audit

### Gouvernance

La gouvernance consiste en une combinaison de processus et de structures mise en place pour éclairer, orienter, gérer et surveiller les activités de l'organisation visant à l'atteinte de ses objectifs. L'audit a porté sur les aspects suivants de la gouvernance : les mécanismes de surveillance, les rôles et les responsabilités, et l'information à l'appui du processus décisionnel. L'audit a également porté sur le processus de gouvernance en ce qui a trait aux frais de service.

#### **Il n'existe aucun mécanisme de surveillance conjoint pour le programme des services de déglacage.**

Nous nous attendions à ce que le programme des services de déglacage ait mis en place un mécanisme de surveillance approprié pour la gestion efficace des services de déglacage. L'audit a révélé que des comités de surveillance externe sont en place; Cela comprend les conseils exécutifs de gestion et d'opération de la GCC, le Conseil consultatif national et régional de la marine, le sous-comité de déglacage du Conseil consultatif national de la marine, le Conseil consultatif maritime canadien. Toutefois, les discussions sont à un niveau élevé et n'englobent pas spécifiquement la gestion stratégique et opérationnelle globale des services de déglacage. Étant donné que le programme des services de déglacage est régi conjointement par le directeur général, Stratégies nationales sur le plan stratégique et le directeur général, Opérations sur le plan opérationnel, nous avons escompté qu'un mécanisme approprié serait en place pour surveiller et coordonner ces deux composantes du programme de services de déglacage afin d'assurer sa bonne gestion.

L'audit a permis de constater qu'il n'existe pas d'organisme de surveillance conjoint officiel en place en ce qui concerne la gestion globale du programme des services de déglacage, sur les plans stratégique et opérationnel. L'équipe d'audit a été informée que, par le passé, un comité composé des directeurs

généraux de la GCC s'était penché sur des questions stratégiques et opérationnelles, notamment celles liées au programme des services de déglacement. À l'heure actuelle, la haute direction des Stratégies nationales et des Opérations discute des questions touchant le programme de façon ponctuelle, et les comptes rendus des décisions et les mesures à prendre ne sont pas documentés aux fins du suivi. Sans un organisme de surveillance conjoint, les questions d'importance capitale pour la réalisation du programme des services de déglacement risquent de ne pas être soumises au processus décisionnel, en particulier au Conseil de gestion de la Garde côtière canadienne qui est l'organisme décisionnel au plus haut niveau de la Garde côtière.

**Recommandation :** Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devraient s'assurer qu'un organisme de surveillance conjoint est en place pour la gestion du programme des services de déglacement.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale établiront une structure officielle de production de rapports et de surveillance pour le programme de déglacement, qui comprendra les éléments suivants :

- Le Comité exécutif sur la sécurité du transport maritime, qui est coprésidé par Opérations et Stratégies nationales et qui relève du CEO;
- Le Comité national de gestion du déglacement est un sous-comité du Comité exécutif sur la sécurité du transport maritime.

**Les rôles et les responsabilités d'un poste clé de coordination n'ont pas été établis.**

Nous nous attendions à ce que les rôles et les responsabilités du programme des services de déglacement soient clairement définis, uniformes, documentés et communiqués afin que les employés et la direction soient conscients de leurs responsabilités dans l'atteinte des objectifs du programme. Le manque de clarté peut conduire à négliger des tâches, à des inefficacités et duplication des efforts. L'audit visait à déterminer si le personnel opérationnel clé participant à la réalisation du programme des services de déglacement, à savoir le gestionnaire des politiques de sûreté du transport maritime, le gestionnaire national des opérations de déglacement, les surintendants et les agents des glaces, avaient des rôles et des responsabilités clairs.

L'audit a permis de constater que le gestionnaire des politiques de sûreté du transport maritime, les surintendants des glaces et les agents des glaces, avaient des rôles et des responsabilités liés au programme des services de déglacement clairement définis, documentés et communiqués au moyen de descriptions de travail, de procédures opérationnelles normalisées et du concept des opérations de la Garde côtière canadienne, assurant ainsi la clarté dans la réalisation du programme des services de déglacement. Concernant la création du nouveau poste de gestionnaire national des opérations de déglacement, l'équipe d'audit a toutefois été informée que les rôles et responsabilités connexes, n'ont pas encore été élaborés. La création de ce poste clé, avec des rôles et responsabilités définis, a été recommandée dans le cadre d'une évaluation ministérielle du programme de navigation maritime en 2016, pour servir de point de contact des Opérations avec les Stratégies nationales afin d'assurer la coordination et le soutien centraux dont les régions et les intervenants ont grand besoin pour les questions opérationnelles liées aux services de déglacement. L'absence de rôles et de responsabilités clairs

pour ce poste clé pourrait nuire à la réalisation efficace du programme des services de déglacement. L'équipe d'audit a été informée que les rôles et les responsabilités sont en cours d'élaboration.

**Recommandation :** Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devraient s'assurer que les rôles et responsabilités du gestionnaire national des opérations de déglacement sont définis.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale élaboreront une description de travail pour le poste de gestionnaire national des opérations de déglacement.

**L'information à l'appui de la prise de décisions est suffisante et opportune.**

Nous nous attendions à ce que la direction du programme des services de déglacement reçoive suffisamment d'information en temps opportun pour appuyer la prise de décisions concernant les questions clés touchant le programme. Cela comprend l'information interne et externe qui est essentielle à la réalisation du programme des services de déglacement. L'audit a porté sur les mécanismes en place aux fins de présentation de rapports à la direction, ainsi que sur la fréquence et le type d'information communiquée.

L'audit a permis de constater que les gestionnaires des Stratégies nationales et des Opérations sont satisfaits qu'ils reçoivent suffisamment d'information en temps opportun pour prendre des décisions au moyen d'appels régionaux quotidiens concernant l'état des glaces et de réunions bimensuelles des gestionnaires du secteur des Stratégies nationales et des Opérations et des surintendants des glaces. En outre, les gestionnaires ont indiqué qu'en raison de la nature opérationnelle du programme des services de déglacement, les enjeux importants sont signalés en amont à la haute direction, ce qui permet une prise de décisions rapide.

**Les frais des services de déglacement n'ont pas été actualisés.**

Nous nous attendions à ce qu'une approche officielle permette de déterminer et d'actualiser les frais des services de déglacement afin d'assurer un recouvrement approprié des coûts. L'audit visait à déterminer si les résultats des consultations, de la recherche et de l'analyse sont pris en compte et intégrés aux frais des services de déglacement, si les intervenants clés sont consultés au sujet des modifications apportées aux frais des services de déglacement et si la surveillance des modifications législatives qui touchent les frais des services de déglacement a lieu régulièrement et au moment opportun afin de s'assurer que le Ministère possède les ressources nécessaires pour s'acquitter avec efficacité et efficience des tâches liées au déglacement, conformément aux règlements.

L'audit a révélé que les frais des services de déglacement n'ont pas été actualisés depuis leur mise en œuvre en 1998, tandis que la demande de services et les coûts ont continué d'augmenter. La Garde côtière canadienne a effectué des recherches et des analyses pour définir le niveau approprié des frais des services de déglacement, et a notamment élaboré une méthode d'établissement des coûts pour déterminer les coûts directs et indirects associés aux services de déglacement et a réalisé des études sur les répercussions des modifications apportées aux frais sur l'industrie. En outre, un plan de projet a été élaboré pour le processus de renouvellement des frais des services de déglacement qui comprend une proposition de droits maritimes avec analyse à l'appui, la participation des intervenants internes et



fédéraux, du matériel de communication régional, un processus de gestion des droits maritimes et un plan de consultation des clients. Jusqu'à présent, toutes les étapes, à l'exception de la consultation des clients, ont été exécutées et mises à jour au fil des ans. Selon la *Loi sur les frais de service*, l'autorité responsable doit consulter les personnes et organisations intéressées sur la proposition de frais. Il est important que les frais des services de déglçage soient renouvelés, car le Ministère continue d'être responsable de l'insuffisance du recouvrement des frais de service tandis que la demande de services de déglçage et les coûts de fonctionnement du programme des services de déglçage continuent d'augmenter chaque année. En raison de cette insuffisance, le Ministère a dû subventionner une plus grande partie des services de déglçage par rapport aux utilisateurs, un coût qui est en fin de compte assumé par les contribuables canadiens.

En outre, avec la création récente de la *Loi sur les frais de service*, les ministères devront augmenter les frais des services gouvernementaux désignés pour les produits, processus réglementaires, autorisations, permis ou licences, installations et services qui se traduiront par un avantage direct pour les personnes ou organisations payantes s'acquittant des frais, en fonction de l'indice des prix à la consommation à compter de l'exercice financier 2018-2019. L'équipe d'audit a été informée que la GCC adoptera une approche en deux étapes pour moderniser ses droits de services maritimes. La première phase débutera au cours de l'exercice financier 2018-2019, avec un rajustement en fonction de l'inflation pour les droits de services maritimes en avril 2019, suivi d'une augmentation des frais des services de déglçage d'ici décembre 2019. La deuxième phase consistera en une augmentation plus importante à la suite de la consultation des parties prenantes prévue pour le début de l'année 2020.

**Recommandation :** Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devrait ajuster les frais des services de déglçage pour les rendre conformes à la loi et mieux refléter le coût des services.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale a rajusté les droits de services de déglçage afin qu'ils soient conformes à la *Loi sur les frais de service*. Les droits seront ajustés en fonction de l'inflation à compter de décembre 2019.

Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale sera prêt à consulter les clients et à mettre en œuvre tout changement supplémentaire si une décision est prise de modifier le barème des tarifs.

## Gestion du risque

### **Les risques stratégiques liés au programme des services de déglçage ne sont pas évalués ni gérés.**

L'identification des risques liés au programme des services de déglçage permet de s'assurer que les contrôles sont adéquatement fondés sur ces risques et permet à la direction de déterminer un plan d'action approprié. Nous nous attendons à ce qu'un système officiel et efficace de gestion du risque soit mis en place afin de cerner, d'analyser et de gérer les risques liés au programme des services de déglçage. L'audit visait à déterminer si un processus officiel de gestion du risque liée au programme des services de déglçage a été établi, fait intervenir les niveaux de gestion appropriés et comprend l'analyse et la gestion des risques en fonction de leur incidence sur la réalisation du programme des services de déglçage.

L'audit a permis de constater qu'au niveau opérationnel, le programme des services de déglacement évalue et gère les risques opérationnels quotidiens au moyen des appels régionaux quotidiens sur l'état des glaces et des réunions bimensuelles mentionnées ci-dessus, ce qui permet d'aborder les risques avec la haute direction dès qu'ils surviennent et de réagir rapidement.

Toutefois, l'audit a également révélé qu'au niveau stratégique, les risques ne sont pas évalués ni gérés. Bien qu'un processus officiel de gestion du risque ait été établi et une évaluation éclairée ait été réalisée pour les risques stratégiques de niveau élevé liés à l'ensemble du programme de navigation maritime, dans le cadre duquel s'inscrit le programme des services de déglacement, ce processus d'évaluation des risques ne définit pas les risques stratégiques liés spécifiquement au programme des services de déglacement. De plus, les niveaux de gestion appropriés n'ont pas participé à la gestion du risque liée au programme; plusieurs membres de la haute direction ont indiqué qu'ils n'avaient pas participé au processus de gestion du risque du programme des services de déglacement. En outre, comme les rôles et les responsabilités liés à la gestion du risque n'ont pas été définis entre les Stratégies nationales et les Opérations, aucune activité officielle de gestion du risque n'a lieu pour le programme des services de déglacement. L'équipe d'audit a été informée que la GCC est en train d'examiner son concept des opérations, qui énonce sa structure organisationnelle, ses activités et ses interactions internes et externes, afin de clarifier les rôles pour la réalisation du programme des services de déglacement, y compris ceux liés à l'évaluation des risques.

**Recommandation :** Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous-commissaire des Opérations, devrait s'assurer que les risques stratégiques liés au programme des services de déglacement sont évalués et gérés.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous-commissaire des Opérations :

- mettra à profit les comités existants afin d'informer et de faire participer la haute direction à l'examen des risques stratégiques du service de déglacement;
- élaborera la Stratégie de gestion des risques relatifs aux services de déglacement pour définir/clarifier les rôles et les responsabilités entre les Stratégies nationales et les Opérations liés à la gestion des risques stratégiques relatifs au déglacement.

## Gestion des ressources humaines

**Le programme des services de déglacement fait face à des défis en ce qui a trait au recrutement et au maintien en poste du personnel clé.**

La planification des ressources humaines est essentielle à une organisation saine qui attire et retient des employés compétents et engagés. Un plan judicieux de ressources humaines peut contribuer aux efforts visant à recruter les bonnes personnes, à créer un milieu de travail positif et à renforcer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Nous nous attendons à ce que le programme des services de déglacement dispose des ressources humaines suffisantes pour appuyer la prestation des services de

déglaçage et à ce que la planification des ressources humaines soit conforme à la planification stratégique et opérationnelle.

L'audit a révélé qu'à l'heure actuelle, il n'existe aucun plan de ressources humaines qui permettrait de déterminer les besoins actuels et futurs du programme des services de déglacement afin d'atteindre les objectifs opérationnels à court et à long terme. Le dernier Plan intégré des activités et des ressources humaines de la Garde côtière a été achevé en 2014 pour les années 2014-2017. Sans une planification adéquate des ressources humaines adaptée aux besoins opérationnels, l'effectif du programme des services de déglacement risque de ne pas correspondre à ses besoins opérationnels.

De plus, la GCC n'a pas examiné les besoins en ressources humaines du programme des services de déglacement pour s'assurer qu'elle est en mesure d'atteindre les objectifs du programme depuis 2012, lorsque la Garde côtière est passée de cinq à trois régions. Dans le cadre de cette réorganisation, le nombre de postes au sein du programme des services de déglacement a été réduit et le travail existant a été redistribué parmi le personnel restant. Le Centre des glaces de St. John's, Terre-Neuve, fonctionne de façon saisonnière pendant les mois d'hiver avec un surintendant des glaces, un agent des glaces et un agent saisonnier des glaces. Le Centre des glaces de Montréal dans la région du Centre et de l'Arctique fonctionne à longueur d'année, 24 heures sur 24, avec un surintendant des glaces et deux agents des glaces. L'équipe d'audit a été informée que ces postes exigent une interaction quotidienne avec l'industrie et que les heures plus longues et les niveaux de stress plus élevés associés à la charge de travail accrue ont entraîné un roulement élevé du personnel.

En outre, l'audit a permis de constater qu'il y a des défis associés aux différents niveaux de classification des postes clés. Plus précisément, les surintendants des glaces du programme des services de déglacement sont classés à un niveau inférieur à celui de leurs homologues d'autres programmes de navigation maritime, bien que leurs responsabilités soient très semblables. De plus, les agents des glaces de la région du Centre et de l'Arctique sont classés à un niveau supérieur à celui de leurs homologues de l'Atlantique, dont la classification inférieure peut ne pas refléter le travail qu'ils doivent accomplir. Cette situation a contribué aux difficultés de recrutement et de maintien en poste des surintendants des glaces et des agents des glaces dans toutes les régions.

**Recommandation :** Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devraient :

- Élaborer un plan de ressources humaines pour s'assurer que le programme des services de déglacement dispose des ressources nécessaires pour répondre à ses besoins;
- Examiner et mettre à jour les descriptions de tâches pour les postes de surintendant des glaces et d'agent des glaces pour refléter les tâches en cours et veiller à ce que la GCC priorise ces postes pour reclassement.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale :

- élaboreront un plan stratégique des ressources humaines qui harmonise les tâches des services de déglacement aux priorités fondamentales et émergentes de la Garde côtière;

- élaboreront des descriptions de travail pour le poste de surintendant des opérations dans les glaces et le poste d'agent des opérations dans les glaces qui correspondent aux tâches, aux rôles et aux responsabilités des postes.

## Surveillance

La mesure du rendement est importante, car elle contribue à faire en sorte que la haute direction dispose de renseignements adéquats et pertinents pour l'aider à surveiller les résultats, à prendre des décisions éclairées, à prendre des mesures appropriées et à rendre compte de l'efficacité du programme des services de déglçage. Nous nous attendions à ce qu'il existe un profil d'information sur le rendement adéquate qui appuie la surveillance efficace du programme des services de déglçage. Pour évaluer cet aspect, nous avons examiné si un profil d'information sur le rendement adéquate est en place, si les mesures du rendement sont examinées et mises à jour, et enfin si les résultats du rendement sont communiqués aux niveaux d'autorité appropriés.

### **Un profil d'information sur le rendement est en place pour le programme des Services de déglçage.**

L'audit a permis de constater qu'un profil d'information sur le rendement est en place pour le programme des Services de déglçage. En vertu de la *Politique sur les résultats*, qui est entrée en vigueur le 1er juillet 2016, les ministères sont chargés d'établir, de mettre en œuvre et de tenir à jour les profils d'information sur le rendement des programmes dans leur répertoire des programmes. Le programme des Services de déglçage était conforme aux exigences du Conseil du Trésor. Au cours de la phase d'exécution de l'audit, la Garde côtière canadienne a entrepris l'examen de ses indicateurs de profil d'information sur le rendement pour l'exercice financier 2019-2020 afin de s'assurer qu'ils demeurent pertinents.

### **Les niveaux de service du programme des services de déglçage ne reflètent pas l'environnement opérationnel actuel.**

L'audit a permis de constater que l'indicateur utilisé pour mesurer le rendement du programme des services de déglçage conformément aux besoins de l'industrie est le temps de réponse qui est fondé sur les normes établies dans les niveaux de service 2010 de la Garde côtière. Toutefois, cet indicateur ne reflète pas l'environnement opérationnel actuel de la Garde côtière, où la demande a augmenté alors que la capacité a diminué. L'équipe d'audit a été informée du changement du besoin de services de déglçage au cours de la dernière décennie, en raison de l'augmentation du fret maritime, des demandes de l'industrie pour une ouverture anticipée et une fermeture plus tardive des corridors, ainsi que de l'évolution des profils de migration des glaces. Cela signifie que le programme des services de déglçage n'a pas été en mesure de respecter ses niveaux de service.

La *Loi sur les frais de service* stipule que si les normes de rendement relatives aux frais payés n'ont pas été respectées, une partie de ces frais doit être remise à toute personne concernée qui les a acquittés. Cet élément insiste sur l'importance de veiller à ce que les niveaux de service reflètent l'environnement opérationnel actuel. En outre, si les niveaux de service ne reflètent pas l'environnement opérationnel actuel et que la Garde côtière ne parvient pas à respecter les temps de réponse vis-à-vis desquels elle s'est engagée, la Garde côtière est difficilement en mesure d'augmenter les frais de service et le Ministère peut être dans l'obligation de rembourser les utilisateurs en cas de manquement aux normes de rendement établies.

**Recommandation :** Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous-commissaire des Opérations, devrait examiner et mettre à jour les niveaux de service du programme des services de déglçage pour s'assurer qu'ils correspondent à l'environnement opérationnel actuel.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous commissaire des Opérations :

- présentera un plan pour mettre à jour les niveaux de service du programme de déglçage au Comité exécutif des opérations pour son approbation;
- mettra à jour les niveaux de service pour qu'ils tiennent compte des consultations effectuées auprès des utilisateurs des services de déglçage.

## Conclusion

L'audit a permis de conclure que le cadre de gouvernance, la gestion des ressources, la gestion du risque et les pratiques de surveillance en place comportent certains éléments adéquats et efficaces pour garantir la réalisation du programme des services de déglacement. Il existe également des possibilités d'amélioration pour renforcer la surveillance stratégique et opérationnelle du programme des services de déglacement par la haute direction, pour s'assurer que les postes clés reflètent le travail actuel effectué et pour élaborer une stratégie de ressources humaines de sorte que le programme soit en mesure de recruter et de conserver le personnel clé pour la prestation des services de déglacement. De plus, le programme des services de déglacement gagnerait à évaluer et à gérer les risques stratégiques du programme, ainsi qu'à mettre à jour les frais de services de déglacement afin de refléter l'environnement opérationnel actuel.

## Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères d'audit

Critère d'audit
<b>Élément d'enquête 1 – Gouvernance</b>
<b>Critère 1.1 :</b> Des mécanismes de surveillance adéquats sont en place pour la gestion efficace du programme des services de déglacage.
<b>Critère 1.2 :</b> Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont définis, uniformes, consignés, documentés et communiqués.
<b>Critère 1.3 :</b> La direction reçoit des renseignements suffisants et opportuns à l'appui de la prise de décisions.
<b>Critère 1.4 :</b> Le programme des services de déglacage a adopté une approche officielle pour fixer les frais des services de déglacage.
<b>Élément d'enquête 2 – Gestion du risque</b>
<b>Critère 2.1 :</b> Un système de gestion du risque formel et efficace est en place pour déterminer, analyser et gérer les risques, et il fait appel aux niveaux de gestion appropriés.
<b>Élément d'enquête 3 – Gestion des ressources</b>
<b>Critère 3.1 :</b> Le programme des services de déglacage dispose de ressources humaines suffisantes pour atteindre ses buts et objectifs.
<b>Élément d'enquête 4 – Surveillance</b>
<b>Critère 4.1 :</b> La stratégie de mesure du rendement en place est adéquate et soutient la gestion efficace du programme des services de déglacage.

## Annexe B : Recommandations et réponses de la direction

Recommandation	Réponse de la direction
<p>Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devraient s'assurer qu'un organisme de surveillance conjoint est en place pour la gestion du programme des services de déglacement.</p>	<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale établiront une structure officielle de production de rapports et de surveillance pour le programme de déglacement, qui comprendra les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité exécutif sur la sécurité du transport maritime, qui est coprésidé par Opérations et Stratégies nationales et qui relève du CEO. Date prévue : 28 février 2019;</li> <li>• Le Comité national de gestion du déglacement est un sous-comité du Comité exécutif sur la sécurité du transport maritime. Date prévue : 21 mars 2019.</li> </ul>
<p>Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devraient s'assurer que les rôles et responsabilités du gestionnaire national des opérations de déglacement sont définis.</p>	<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale élaboreront une description de travail pour le poste de gestionnaire national des opérations de déglacement.</p> <p>Date prévue : 28 février 2019.</p>
<p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devrait ajuster les frais des services de déglacement pour les rendre conformes à la loi et mieux refléter le coût des services.</p>	<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale a rajusté les droits de services de déglacement afin qu'ils soient conformes à la <i>Loi sur les frais de service</i>. Les droits seront ajustés en fonction de l'inflation à compter de décembre 2019.</p> <p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale sera prêt à consulter les clients et à mettre en œuvre tout changement</p>



	<p>supplémentaire si une décision est prise de modifier le barème des tarifs.</p> <p>Date prévue : Achevé.</p>
<p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous-commissaire des Opérations, devrait s’assurer que les risques stratégiques liés au programme des services de déglçage sont évalués et gérés.</p>	<p>La direction est d’accord avec la recommandation.</p> <p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous-commissaire des Opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettra à profit les comités existants afin d’informer et de faire participer la haute direction à l’examen des risques stratégiques du service de déglçage;</li> <li>• élaborera la Stratégie de gestion des risques relatifs aux services de déglçage pour définir/clarifier les rôles et les responsabilités entre les Stratégies nationales et les Opérations liés à la gestion des risques stratégiques relatifs au déglçage.</li> </ul> <p>Date prévue : 31 mars 2020.</p>
<p>Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan de ressources humaines pour s’assurer que le programme des services de déglçage dispose des ressources nécessaires pour répondre à ses besoins;</li> <li>• Examiner les postes de surintendant des glaces et d’agent des glaces pour s’assurer que leur classification reflète le travail actuel effectué.</li> </ul>	<p>La direction est d’accord avec la recommandation.</p> <p>Le sous-commissaire des Opérations et le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaboreront un plan stratégique des ressources humaines qui harmonise les tâches des services de déglçage aux priorités fondamentales et émergentes de la Garde côtière. Date prévue : 31 mars 2019;</li> <li>• élaboreront des descriptions de travail pour le poste de surintendant des opérations dans les glaces et le poste d’agent des opérations dans les glaces qui correspondent aux tâches, aux rôles et aux responsabilités des postes. Date prévue : 30 juin 2019.</li> </ul>

<p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous-commissaire des Opérations, devrait examiner et mettre à jour les niveaux de service du programme des services de déglçage pour s'assurer qu'ils correspondent à l'environnement opérationnel actuel.</p>	<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Le sous-commissaire de la Stratégie et de la construction navale, en consultation avec le sous commissaire des opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• présentera un plan pour mettre à jour les niveaux de service du programme de déglçage au Comité exécutif des opérations pour son approbation. Date prévue : mai 2019;</li> <li>• mettra à jour les niveaux de service pour qu'ils tiennent compte des consultations effectuées auprès des utilisateurs des services de déglçage. Date prévue : 31 mars 2020.</li> </ul>
---	--