



## Rapport d'audit interne

Audit du Système de commandement des  
interventions

Projet 6B307

Date : Mars 2021

Version finale du rapport d'audit pour la  
présentation au Comité ministériel d'audit

## Introduction

La Direction de l'audit interne (DAI) a effectué un audit de l'utilisation du Système de commandement des interventions (SCI) par le ministère des Pêches et des Océans (« le Ministère ») conformément au Plan d'audit ministériel axé sur les risques de 2019-2021.

La Garde côtière canadienne (« la Garde côtière ») est une agence de service spécial (OSS) au sein du Ministère. Le mandat d'intervention de la Garde côtière découle de la *Loi sur les océans*, de la *Loi sur la marine marchande du Canada* et de la *Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques*. À cet égard, la Garde côtière a le pouvoir législatif d'assurer une intervention appropriée en cas de déversements de polluants à la source et mystérieux des navires dans la zone de responsabilité du Canada. De plus, en étroite collaboration avec les Forces armées canadiennes, la Garde côtière joue un rôle de chef de file dans la gestion globale du système de recherche et de sauvetage maritimes (RES). Au niveau tactique, la Garde côtière est responsable de la coordination de l'intervention RES sur l'eau. La Garde côtière soutient également d'autres ministères du gouvernement lors d'incidents et d'urgences en fournissant du personnel expérimenté, des navires, des aéronefs et d'autres services maritimes.

En mars 2013, le gouvernement du Canada a annoncé la création du Système de sécurité de classe mondiale pour les navires-citernes (SSCMNC), un ensemble d'initiatives visant à renforcer la sécurité maritime au moyen de mesures de prévention, de préparation et d'intervention pour protéger le public et l'environnement. Celles-ci comprenaient la modernisation du réseau de navigation canadien et des mesures de nettoyage des déversements (hydrocarbures et autres). Dans le cadre de ses engagements à l'égard du SSCMNC, la Garde côtière en 2015 a adopté le Système de commandement des interventions (SCI) en tant que méthode de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence.

Le Système de commandement des interventions est une méthode de gestion des incidents reconnue internationalement, servant à diriger, à contrôler et à coordonner les opérations d'intervention d'urgence. Ce système a été conçu pour permettre une gestion efficace et efficiente des incidents par le regroupement d'équipement, de personnel, de procédures et de communications au sein d'une structure organisationnelle commune. Il permet d'assurer la sécurité des intervenants, l'atteinte des objectifs d'intervention et l'utilisation efficiente des ressources.

La Garde côtière a mis en œuvre son adoption du SCI en 2018 et il est devenu la base de sa méthodologie d'intervention pour s'acquitter de ses responsabilités et de son mandat en cas d'incident, ainsi que pour réaliser plusieurs avantages, notamment:

- L'assurance d'un commandement efficace, quelles que soient la portée, l'ampleur ou la complexité de l'incident, en gérant une opération d'intervention au moyen d'approches standard;
- Le renforcement de ses capacités internes pour les opérations d'intervention qui lui sont confiées, lui permettant ainsi de gérer les incidents de tous types;
- L'accroissement de l'interopérabilité avec ses partenaires d'intervention;
- L'utilisation de structures de commandement pouvant s'adapter à des catégories et des types d'incidents divers;
- La détermination des postes les plus appropriés pour doter en personnel le Poste de commandement d'incident (PCI) et rassembler les ressources (personnel et équipement) nécessaires à l'intervention;
- L'élaboration de normes de formation pour veiller à ce que le personnel reçoive une formation appropriée;
- La fourniture d'indicateurs de référence permettant de tirer des enseignements des interventions en cas d'incident.

En 2018, la Garde côtière a complété la mise en œuvre de SCI. En décembre 2019, la Garde côtière a amorcé une réorganisation de ses programmes d'intervention sous la Direction générale de l'intervention dans le but de définir sa stratégie d'intervention en cas d'incident, d'établir des priorités d'intervention et d'harmoniser le personnel et les actifs d'intervention.

Au moment de l'audit, le ministère des Pêches et des Océans (MPO) n'avait pas adopté le Système de commandement des interventions à titre d'approche et de méthodologie pour l'intervention et la gestion des urgences/incidents.

## Pourquoi cet audit est-il important?

Le profil de risque 2019-2020 de Pêches et Océans Canada a identifié la gestion des urgences comme principal secteur de risque de l'organisation. Le Système de commandement des interventions a été désigné pour effectuer un audit afin d'évaluer l'état de préparation du Ministère à intervenir en cas d'incident, compte tenu des différentes capacités d'intervention, de l'éloignement des sites et des divers types d'incidents pouvant survenir. Le Ministère, et plus particulièrement la Garde côtière canadienne, intervient chaque année à une grande variété d'incidents maritimes tous risques dans un rôle principal et de soutien de l'Agence.

## Objectif de l'audit

Cet audit vise à déterminer si l'utilisation du Système de commandement des interventions par le Ministère permet une planification, un commandement, une coordination, des résultats, une présentation de rapports et une gestion des ressources efficaces en matière d'intervention en cas d'incident.

## Portée et approche

L'audit a examiné le cadre de gouvernance du MPO pour les interventions en cas d'incident, afin de déterminer si le Système de commandement des interventions est utilisé tel que prescrit pendant une opération, y compris concernant les communications et la production de rapports, et si des activités permettant d'apprendre des expériences vécues sont mises en place à la suite d'une telle opération.

L'audit ne portait pas sur la comparaison des capacités ou des exigences de la Garde côtière en matière de personnel et d'équipement par rapport à ses activités d'intervention en cas d'incident. L'audit ne portait pas non plus sur le rôle d'autres partenaires d'intervention engagés aux côtés de la Garde côtière et du MPO lors des opérations d'intervention en cas d'incident.

L'audit concernait la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, en tenant compte toutefois de renseignements en dehors de cette période dans des études de cas particulières.

L'audit a été réalisé dans les locaux de l'Administration centrale nationale (ACN) de Pêches et Océans Canada et dans certains bureaux régionaux de la Garde côtière. Il comprenait :

- 85 entrevues réalisées auprès du personnel d'intervention en cas d'incident de la Garde côtière (ACN et toutes les régions) et des visites de sites dans les régions de l'Ouest, du Centre et de l'Arctique et de l'Atlantique;
- 26 entrevues réalisées auprès de directeurs généraux régionaux et de membres sélectionnés du personnel régional participant aux opérations d'intervention ministérielles et provenant de toutes les régions du MPO;
- Des analyses d'études de cas d'opérations d'intervention sélectionnées de la Garde côtière et du MPO.

L'annexe A présente les secteurs d'intérêt et les critères qui ont été utilisés pour établir des conclusions au regard de l'objectif de l'audit.

## Conclusion

Dans l'ensemble, l'audit a conclu que le Ministère utilisait le Système de commandement des interventions tel que requis pour permettre une planification, un commandement, une coordination, des résultats, une présentation de rapports et une gestion des ressources efficaces en matière d'intervention en cas d'incident. L'audit a relevé des possibilités d'amélioration de la gestion des interventions, notamment :

- Accroître la collaboration entre l'Administration centrale de la Garde côtière et les régions pour :
  - définir la stratégie et les priorités de la Garde côtière et du MPO en matière d'interventions en cas d'incident;
  - élaborer une stratégie de formation dans les deux langues officielles pour établir des capacités et des aptitudes de préparation à ces interventions à l'échelle de l'Agence;
  - mettre en œuvre un système d'information en ligne pour le Poste de commandement d'incident afin de faciliter la création de documents décisionnels, les communications et l'interopérabilité avec les partenaires d'intervention.
- Améliorer les processus de contrôle et de recouvrement des coûts liés aux opérations d'intervention;
- Adhérer aux protocoles d'information et de communications prescrits liés au Système de commandement des interventions et au Poste de commandement d'incident pour veiller à ce que le Ministère, les médias et le public bénéficient de communications rapides;
- Clarifier les conseils et processus liés aux leçons retenues pour améliorer la cohérence et la valeur des rapports émis sur les opérations d'intervention en cas d'incident.

## Énoncé de conformité

Cet audit a été mené conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction de l'audit interne de Pêches et Océans Canada.

## Gouvernance

L'audit visait à déterminer si le Ministère disposait d'un cadre de gouvernance permettant de définir et de communiquer la responsabilisation, les rôles et les responsabilités des personnes jouant un rôle dans les activités de commandement des incidents.

Étant donné que le MPO n'a pas adopté le Système de commandement des interventions (SCI), l'audit a porté sur la gestion des activités de commandement des incidents au sein de la Garde côtière canadienne.

L'expérience du MPO avec le SCI ainsi que les possibilités spécifiques offertes au Ministère sont abordées à la fin de cette section.

### *Des directives ont été élaborées pour aider le personnel d'intervention de la Garde côtière à utiliser le système de commandement des interventions.*

L'audit a révélé que le Guide de gestion des incidents de la Garde côtière canadienne (2015) définit les rôles, responsabilités et orientations spécifiques liés aux opérations d'intervention en cas d'incident pour la mise en place de structures de commandement. Bien que ce Guide ne soit pas un instrument politique formel, il s'agit de l'outil de référence principal pour guider le personnel de la Garde côtière dans l'utilisation du SCI dans le cadre des opérations d'intervention.

### *Il existe des possibilités d'accroître la collaboration entre l'administration centrale nationale de la Garde côtière et les régions afin d'atteindre les priorités d'intervention et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence.*

Tel que mentionné précédemment, la Garde côtière a amorcé, en décembre 2019, la réorganisation de ses programmes d'intervention sous la supervision de la Direction des interventions. L'objectif était de définir sa stratégie d'intervention en cas d'incident, d'établir des priorités d'intervention et d'adapter le personnel et les moyens d'intervention.

Le personnel régional de la Garde côtière a évoqué une relation de travail collaborative et constructive avec l'ACN et le Bureau de la gestion des incidents (BGI). Les régions reconnaissent que les exigences envers le BGI sont élevées pour mettre en œuvre de nombreuses priorités du SCI et sont bien placées pour soutenir le BGI dans la mise en œuvre et la réalisation de ces priorités étant donné qu'elles:

- Répondre à des centaines d'incidents chaque année, couvrant un large éventail et un type d'incidents; et
- Sont les principaux développeurs de première ligne des SCI et comprennent les exigences stratégiques et tactiques des structures et des rôles du poste de commandement en cas d'incident en coordination avec d'autres partenaires d'intervention fédéraux, provinciaux, territoriaux, municipaux et autres.

Des entrevues avec les intervenants en intervention en cas d'incident dans les régions de la Garde côtière ont permis l'identification des opportunités de collaboration suivantes pour aider la Direction générale de l'intervention de l'ACN à livrer les priorités d'intervention et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence:

#### *1. Définir la stratégie et les priorités d'intervention et de gestion des incidents à l'échelle de la Garde côtière.*

Actuellement, la Direction des interventions établit des priorités d'intervention en cas d'incident pour la Garde côtière. L'audit a relevé que les opérations d'intervention en cas d'incident ne sont pas financées par un programme dédié de la Garde côtière; par conséquent, les priorités stratégiques pourraient contribuer à assurer que les mandats des programmes d'intervention sont respectés. Sinon, le personnel, les actifs et l'équipement du programme pourraient ne pas être alignés sur les domaines prioritaires, ce qui entraînerait un risque d'inefficacité et d'inefficacité opérationnelles.

À titre de mesure proactive, la région de l'Ouest a élaboré un plan régional de gestion des incidents pour aligner les ressources de son programme d'intervention dans un seul programme d'intervention semblable à celui envisagé par la Direction générale de l'intervention. Bien que ni les régions du Centre et de l'Arctique ni de l'Atlantique n'aient élaboré leurs propres plans régionaux, elles ont indiqué qu'elles pourraient éventuellement le faire en l'absence d'une stratégie de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence:

*2. Accorder la priorité à la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information SCI en ligne.*

L'audit a révélé que la Garde côtière ne dispose pas d'un système d'information en ligne pour faciliter la gestion des opérations d'intervention en cas d'incident ou qui est capable d'interopérabilité avec ses partenaires d'intervention. Depuis plusieurs années, la Garde côtière développe un système en ligne à utiliser au sein d'un poste de commandement en cas d'incident. Cependant, l'audit a révélé que ce système en ligne n'a pas été priorisé pour la mise en œuvre à l'échelle de l'Agence.

Cette constatation est importante pour la Garde côtière, car plutôt que d'utiliser un système d'information en ligne similaire à d'autres partenaires d'intervention fédéraux, provinciaux, territoriaux, municipaux et industriels au sein d'un PCI basé sur le SCI, les régions de la Garde côtière utilisent des formulaires papier du SCI pour documenter le PCI quotidien prise de décision et gestion des ressources (personnel, équipement, frais de fonctionnement, etc.). Le personnel régional de la Garde côtière a fait remarquer que le recours aux formulaires papier diminue l'efficacité opérationnelle et ralentit la circulation de l'information au sein du PCI, vers la direction régionale et vers l'ACN.

En tant que Agence d'intervention fédéral principal, le fait d'avoir un système en ligne pourrait contribuer à améliorer l'interopérabilité de la Garde côtière avec ses partenaires d'intervention, ce qui est l'un des principaux objectifs de la Garde côtière en utilisant le SCI comme méthodologie d'intervention en cas d'incident.

*La formation SCI de la Garde côtière soutient la préparation aux interventions et à la gestion des incidents.*

L'audit a examiné le programme de formation SCI de la Garde côtière et si les cours de formation et les exercices de simulation sont efficaces pour aider à s'assurer que le personnel est prêt à réagir à un incident.

Au sein de la Garde côtière, la formation sur les SCI est planifiée et coordonnée au niveau central à l'ACN par le Bureau de la gestion des incidents afin de garantir que la formation est dispensée conformément aux normes du SCI.

Le personnel de la Garde côtière de toutes les régions ont noté que, dans l'ensemble, la formation au cours du SCI et les exercices de simulation d'intervention en cas d'incident aident à assurer la préparation à participer ou à diriger une opération d'intervention en cas d'incident et à assurer un équilibre entre les domaines de mandat tels que l'intervention environnementale (par exemple, les déversements d'hydrocarbures), et une gamme plus large d'incidents non obligatoires (par exemple, inondations et incendies de forêt).

L'audit a fait état de la formation et des pratiques d'exercice de la Garde côtière, incluant:

- La réalisation des exercices Goletas et CANUSLANT en 2019. L'exercice Goletas de septembre à Port Hardy, en Colombie-Britannique, était axé sur une catastrophe maritime majeure et une intervention environnementale avec la Garde côtière des États-Unis, les partenaires provinciaux et les Premières Nations. L'exercice CANUSLANT de juin était axé sur une intervention environnementale majeure en cas de déversement d'hydrocarbures et impliquait des partenaires d'intervention provinciaux et des Premières nations;
- Les élèves-officiers supérieurs du Collège de la Garde côtière reçoivent un cours d'introduction au SCI dans le cadre d'une initiative dirigée par l'ACN-BGI; et

- L'ACN, les régions de l'Ouest et de l'Atlantique maintiennent un inventaire du personnel ayant suivi une formation sur le SCI qui a participé aux exercices du SCI et aux opérations de réponse aux incidents.

*Cependant, aucune approche stratégique de formation n'a pas été adoptée pour bâtir la capacité de préparation aux incidents et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence.*

Par la conduite des entrevues avec le personnel régional de la Garde côtière de toutes les régions, l'audit a révélé qu'une approche de formation stratégique n'a pas été adoptée à l'échelle de l'Agence pour bâtir la capacité de préparation et la capacité d'intervention en cas d'incident au sein de la Garde côtière.

L'audit a identifié les opportunités d'amélioration suivantes:

*1. Un inventaire à l'échelle de l'Agence du personnel ayant une formation et une expérience en SCI pourrait faciliter le déploiement du personnel d'intervention en cas d'incident.*

Bien que l'ACN, les régions de l'Ouest et de l'Atlantique maintiennent un inventaire du personnel ayant l'expérience de l'intervention en cas d'incident, il n'y a pas de base de données ou de système unique dédié pour aider à assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information. La Garde côtière avait l'habitude de maintenir un outil national de suivi de la formation (NTTT) pour compiler les dossiers de l'achèvement des cours et de la formation par le personnel. Cependant, le NTTT a cessé de répondre aux besoins des utilisateurs et n'a pas été utilisé depuis 2018. L'une des utilisations potentielles d'un système de gestion de l'information SCI en ligne serait de maintenir un inventaire du personnel formé et expérimenté SCI. Une base de données à l'échelle de l'Agence pourrait aider à identifier le personnel qui est le mieux placé pour être déployé dans une opération d'intervention en cas d'incident et pour remplir les rôles clés du PCI. Sinon, il y a un risque de mobilisation et de déploiement de personnel inexpérimenté qui pourrait entraîner une inefficacité au sein d'un PCI et avoir un impact sur l'opération d'intervention en cas d'incident.

*2. Une partie de la formation sur le SCI pourrait être dispensée par le personnel de la Garde côtière.*

La formation sur les SCI de la Garde côtière est financée et gérée par l'ACN-BGI. Par la conduite des entrevues avec le personnel régional de la Garde côtière, il a été noté que l'ACN pourrait explorer la faisabilité d'accréditer le personnel régional pour fournir une formation sur les SCI. Le personnel régional expérimenté d'intervention en cas d'incident a noté qu'il était possible de tirer parti de l'expérience régionale d'intervention en cas d'incident pour dispenser des cours SCI à l'interne. L'audit a révélé que peu de membres de la Garde côtière ont été accrédités pour offrir des cours de formation et des ateliers sur le SCI. Au lieu de cela, la plupart des formations SCI sont dispensées par des prestataires externes. Des déplacements sont souvent nécessaires pour que le personnel puisse suivre des cours de formation, pour lesquels des coûts pourraient être évités s'il y avait des instructeurs régionaux à la place.

Le BGI a confirmé que des possibilités de prestation de cours ont été offertes par le passé au personnel régional d'intervention en cas d'incident intéressé et expérimenté. Le BGI a confirmé que l'élaboration d'un processus d'accréditation officiel est en cours avec les régions.

*3. Le contenu de la formation sur le SCI n'est actuellement pas standard, disponible ou uniforme dans les deux langues officielles.*

L'audit a révélé que depuis la mise en œuvre du SCI au sein de la Garde côtière, la disponibilité limitée du matériel du SCI en français, comme le Manuel de gestion des incidents, les profils de poste du PCI et le matériel de cours de formation et d'atelier, ont créé des obstacles à l'utilisation du SCI. L'ACN-BGI travaille actuellement avec la région du Centre pour mettre à jour les cours de formation et le contenu afin de garantir leur cohérence dans les deux langues officielles.

Ces constatations sont importantes pour le Ministère car, même si la formation sur les SCI est utile pour le personnel qui reçoit de la formation, il existe des limites dans les approches de formation actuelles de la Garde côtière. Ces limites créent non seulement des obstacles à l'accès et à l'application de la formation, mais peuvent également avoir un impacte sur la capacité du Ministère de veiller à ce que le personnel approprié soit identifié pour la formation et soit prêt à participer efficacement à une opération d'intervention en cas d'incident.

*Le système de commandement des interventions n'est pas l'approche standard de gestion et d'intervention en cas d'incident du Ministère.*

Bien que la portée de l'audit se limitait à l'examen de l'efficacité du système de commandement des interventions, l'audit a identifié un risque plus large pour le Ministère qui affecte la gestion des incidents en raison de l'absence d'une approche commune dans l'ensemble du Ministère.

Contrairement à la Garde côtière, le MPO n'a pas adopté le SCI comme approche d'intervention et de gestion des incidents. L'approche actuelle du MPO est fondée sur les plans de gestion des urgences et les plans de continuité des activités (PCA) de l'ACN et de la région, conçus pour maintenir la prestation de services et les activités essentielles et assurer le rétablissement en temps opportun des autres services et activités. L'audit a révélé que, à ce jour, les différentes approches d'intervention et de gestion des incidents au sein du Ministère étaient fondées sur le nombre relativement limité d'incidents nécessitant la participation du MPO et de la Garde côtière.

L'incident de glissement de terrain de Big Bar et l'opération de rétablissement du saumon à l'été 2019 ont mis en évidence l'impact de l'utilisation de différentes approches d'intervention en cas d'incident au sein du Ministère. Au début de l'opération d'intervention, le MPO était le principal intervenant fédéral en collaboration avec la province de la Colombie-Britannique et les intervenants des Premières nations. Tout au long de l'opération d'intervention de Big Bar, le personnel régional du MPO a été en mesure de fournir des avis scientifiques sur les stratégies de protection du saumon. La direction régionale du MPO a demandé de manière proactive l'aide de la Garde côtière pour soutenir l'opération du PCI parce que son personnel régional ne possédait pas le niveau requis d'expérience du PCI du SCI pour assumer le rôle principal d'intervention au sein du PCI ou remplir des rôles clés du PCI. De plus, pendant l'opération Big Bar, le MPO a fait l'objet d'un examen et de critiques de la part des partenaires d'intervention et des reportages des médias, ce qui a eu une incidence sur la réputation et la crédibilité du MPO. Le personnel du MPO et de la Garde côtière a indiqué que l'appui de la Garde côtière avait contribué à stabiliser le rôle principal du Ministère au sein du PCI et à améliorer la collaboration avec la province et les intervenants des Premières nations.

Les directeurs généraux régionaux du MPO, les sous-ministres adjoints du MPO concernés et les commissaires adjoints de la Garde côtière ont indiqué leur accord que le MPO avait la possibilité d'adopter le système de commandement des interventions et un programme de formation sur le SCI en collaboration avec la Garde côtière, compte tenu de son expertise du SCI. Cela pourrait:

- Accroître la capacité et la capacité d'intervention en cas d'incident du MPO et améliorer l'interopérabilité avec la Garde côtière et d'autres partenaires d'intervention; et
- Bâtir la capacité d'intervention et de gestions des incidents du Ministère.

Il est important de noter l'incident Big Bar, car l'utilisation d'approches de gestion et d'intervention en cas d'incident différentes peut présenter un risque pour le Ministère, car cela peut présenter des conditions moins qu'optimales pour le MPO et la Garde côtière pour collaborer efficacement ou efficacement, limiter leur interopérabilité et la possibilité de tirer parti leurs connaissances et leur expertise respectives au cours d'une

opération d'intervention en cas d'incident, et pourraient créer des conditions pour des opérations d'intervention inefficaces menant à une atteinte à la réputation du Ministère. Cela dit, cette constatation ne relève pas de la portée de l'audit, car elle se rapporte à la réponse et à la gestion globales des incidents du Ministère, par opposition au SCI en particulier, et des travaux d'audit supplémentaires pourraient être nécessaires pour évaluer ce risque pour le Ministère en fonction de l'examen d'incidents supplémentaires où le MPO et la Garde côtière ont travaillé ensemble. Ce risque pourrait faire l'objet de futurs travaux d'audit.

#### **Recommandations :**

1. Le sous-commissaire aux opérations de la Garde côtière, en collaboration avec les commissaires adjoints, devrait:

- a) a) Définir la stratégie et les priorités d'intervention et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence de la Garde côtière; et
- b) b) Élaborer une stratégie de formation dans les deux langues officielles pour renforcer la capacité et la capacité de préparation aux incidents et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence.

2. Le sous-commissaire aux opérations de la Garde côtière devrait mettre en œuvre un système de gestion de l'information du SCI en ligne pour faciliter la prise de décision en cas d'incident, la documentation, les communications et l'interopérabilité avec les partenaires d'intervention.

### **Gestion des processus d'intervention**

L'audit visait à déterminer si le Ministère utilisait le Système de commandement des interventions pour : planifier la manière d'intervenir en cas d'incident; activer les ressources nécessaires (personnel et matériel); et d'entreprendre les activités requises pour intervenir de façon appropriée, conformément aux réglementations en vigueur dans les régions. Puisque le MPO n'a pas adopté le SCI, l'audit a porté sur l'utilisation de ce système par la Garde côtière.

#### ***Les régions de la Garde côtière mettent en place des structures de commandement en cas d'incident conformes aux lignes directrices prescrites pour gérer les opérations d'intervention en cas d'incident et soutenir l'interopérabilité avec les partenaires d'intervention.***

L'audit a examiné la manière dont les régions de la Garde côtière établissent le type de structure de commandement en cas d'incident pour gérer les opérations d'intervention en cas d'incident, si celles-ci sont établies tel que prescrit et conformément aux directives du SCI et du PCI de la Garde côtière, et si ces structures de commandement soutiennent la coordination et la collaboration avec les partenaires d'intervention.

Deux structures de commandement principales existent dans le cadre du Système de commandement des interventions : le commandement simple et le commandement unifié. Dans une structure de commandement simple, le rôle du commandant d'intervention (CI) est assuré par une personne issue de l'organisme responsable des interventions. Dans une structure de commandement unifié, le rôle du commandant d'intervention est partagé par deux ou plusieurs personnes issues de leurs organismes d'intervention respectifs.

L'audit a révélé que les régions de la Garde côtière établissent des structures de commandement d'intervention tel que prescrit par le Guide de gestion des incidents et en tenant compte du contexte régional. Bien que la sélection des structures de commandement en cas d'incident varie selon la région, elles se sont avérées conformes au principe d'interopérabilité du SCI entre les partenaires d'intervention et à l'objectif de la Garde côtière de contribuer à assurer un commandement global efficace, une coordination et des efforts d'intervention alignés, quelle que soit la portée, l'échelle et la complexité d'un incident.

*Le personnel de la Garde côtière évalue les incidents et déploie des ressources d'intervention conformément aux directives du SCI de la Garde côtière.*

L'audit a examiné comment la Garde côtière utilise le SCI pour évaluer les incidents et pour identifier et déployer les ressources (personnel et équipement) nécessaires pour répondre à un incident. Chaque année, la Garde côtière répond à des centaines d'incidents, chacun nécessitant le déploiement de personnel et d'équipement. Au moyen d'entretiens et d'études de cas, l'audit a révélé que le personnel régional évalue les incidents conformément au Manuel de gestion des incidents en utilisant des formulaires SCI pour évaluer le type d'incident (gravité) et identifier les besoins en ressources.

À travers et au sein des régions, les points de vue variaient sur la question de savoir si l'utilisation des activités de planification basées sur le SCI permettait un déploiement efficace des ressources. Certains membres du personnel régional ont fait remarquer que la Garde côtière adopte les principes du SCI de flexibilité, d'adaptabilité et d'évolutivité pour étendre et sous-traiter une structure et une opération d'intervention en cas d'incident, au besoin. D'autres ont fait état de risques de sur déploiement initial du personnel et de l'équipement conduisant à des pénuries pour d'autres opérations d'intervention régionales.

Par l'examen des documents d'orientation du SCI de la Garde côtière et aux entretiens avec le personnel d'intervention régional, l'audit a révélé que les risques de déploiement des ressources sont plus faibles pour les incidents de type 5 et 4 car ils nécessitent moins de personnel, tandis que les incidents de type 3, 2 et 1 nécessitent beaucoup plus de personnel et d'équipement.

Les caractéristiques spécifiques des ressources pour chaque type d'incident sont décrites ci-dessous.

Type d'incident (complexité)	1	Ce type d'incident est le plus complexe et nécessite des ressources nationales pour une gestion et un fonctionnement sûr et efficace.	
	2	Ce type d'incident excède les capacités d'un contrôle local et devrait s'étendre sur plusieurs périodes opérationnelles. Un incident de type 2 peut nécessiter l'intervention de ressources externes à la zone initiale, y compris des ressources régionales et/ou nationales afin de gérer efficacement les opérations, le commandement et la dotation générale en personnel. L'Équipe nationale de gestion des incidents doit être activée.	
	3	Lorsque l'incident excède les capacités, les postes pertinents du SCI doivent être ajoutés pour s'adapter à la complexité de la situation. Des fonctions du commandement ou de l'état-major général sont activées au besoin seulement. L'incident peut se prolonger sur plusieurs périodes opérationnelles (plusieurs jours).	
	4	Des fonctions du commandement et général sont activées au besoin seulement. L'incident est généralement limité à une période opérationnelle (un jour) pour la phase de contrôle.	
	5	L'incident peut être géré par une ou deux ressources jusqu'à six employés. L'incident se limite à la première période opérationnelle (un jour) et est souvent résolu dans l'heure ou les quelques heures suivant l'arrivée des ressources sur les lieux.	

Cette constatation est importante pour le Ministère, car si la Garde côtière devait continuer d'agir en tant que principal intervenant ministériel pour tous les incidents, y compris ceux que le MPO pourrait fournir de l'aide, le risque serait plus élevé que le personnel régionale de la Garde ne soit pas disponible pour intervenir sur les incidents se passant dans leur propre région. Cette constatation est également importante parce que de récents incidents de type 3 ont mis en évidence les limites de la capacité d'intervention de la Garde côtière (nombre de personnel et d'actifs expérimentés disponibles, y compris l'équipement et les navires) et de la

capacité (compétence du personnel qui comprend les exigences du SCI et a de l'expérience en utilisant le SCI pendant l'incident. opérations d'intervention), y compris:

- Lors du glissement de terrain de Big Bar et de l'opération de rétablissement du saumon à l'été 2019, la Garde côtière a été sollicitée par le MPO pour appuyer le rôle d'intervention du Ministère. Cependant, la Garde côtière n'avait pas suffisamment de personnel dans la région de l'Ouest pour intervenir; par conséquent, du personnel de soutien a été déployé depuis les régions du centre et de l'Arctique et de l'Atlantique. La région de l'Atlantique a déclaré qu'elle n'avait pas la capacité de répondre à un incident de type 2 tel que Big Bar.
- En avril 2015, la Garde côtière a connu des limites de capacité et de capacité en personnel et en navire tout en gérant l'opération de déversement d'hydrocarbures du brigadier-général *M.G Zalinski*, suivie peu après par la nécessité d'intervenir lors de l'opération de déversement d'hydrocarbures du *MV Marathassa*. Les deux réponses ont été classées comme incidents de type 3.

Tel que indiqué dans la portée de l'audit, l'audit n'a pas procédé à un examen de la capacité ou des exigences du personnel et de l'équipement de la Garde côtière relativement à ses activités d'intervention en cas d'incident. Le risque inhérent à la prise de décision et au déploiement des ressources d'intervention en cas d'incident n'était pas une indication de pénurie de personnel ou d'équipement au sein de la Garde côtière ou en raison de l'utilisation du SCI par la Garde côtière. L'audit a plutôt révélé que les régions de la Garde côtière gèrent ces risques d'incidents inhérents par rapport à leur capacité régionale en matière de ressources et au nombre d'incidents auxquels elles répondent.

L'audit a révélé que la région de l'Ouest fonctionnait comme un programme d'intervention unique avant la récente réorganisation à l'échelle de l'Agence sous la direction générale de l'intervention de l'ACN. L'adoption rapide du modèle de programme unique a facilité l'identification et le déploiement du personnel et de l'équipement les mieux positionnés dans les domaines d'intervention (par exemple, intervention environnementale, recherche et sauvetage) et dans les directions (par exemple, Flotte). Ce faisant, la Région de l'Ouest gère le risque de pénurie de ressources lors du déploiement du personnel et de l'équipement dans les opérations d'intervention régionales.

### ***La surveillance des coûts des opérations de réponse aux incidents et les processus de recouvrement des coûts doivent être améliorés.***

L'audit visait à examiner la manière dont la Garde côtière suit les coûts liés aux opérations d'intervention en cas d'incident pour établir ses rapports en interne et pour appuyer les réclamations portant sur le recouvrement des coûts auprès de la Caisse d'indemnisation des dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires (CIDPHN). Établi en vertu de la partie 7 de la *Loi sur la responsabilité en matière maritime*, la CIDPHN a pour mission d'examiner les réclamations et de rembourser les coûts liés à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires dans les eaux canadiennes. Cependant, pour être indemnisés, les demandeurs doivent démontrer que des coûts d'intervention et des mesures de prévention raisonnables ont été pris. La Garde côtière a fait des réclamations à la CIDPHN pour le recouvrement des coûts des opérations d'intervention en cas d'incident.

Le Manuel de recouvrement des coûts d'intervention environnementale de la Garde côtière stipule que les régions sont responsables de fournir toutes les informations pertinentes sur les coûts d'intervention en cas d'incident et d'appliquer systématiquement les principes d'établissement des coûts afin d'accroître la crédibilité de la Garde côtière et de mieux garantir une bonne offre sur les réclamations.

Cependant, l'audit a révélé que la capacité de gestion financière des régions était limitée étant donné qu'il n'y avait qu'un seul analyste du recouvrement des coûts (ARC) par région responsable de la collecte des informations sur les coûts des opérations d'intervention pour tous les incidents et de la préparation des demandes de recouvrement des coûts à la CIDPHN.

Les analystes ont fait remarquer qu'ils devaient souvent faire suivi auprès du personnel et des entrepreneurs pendant plusieurs mois après la conclusion d'une opération d'intervention pour obtenir les renseignements et documents liés aux coûts. Les analystes et l'ACN ont également confirmé qu'il n'existait pas de processus central pour surveiller les coûts à l'échelle de l'Agence pour toutes les opérations de réponse aux incidents. Les coûts des interventions en cas d'incident sont plutôt surveillés au niveau régional et ne sont pas communiqués à l'ACN.

La conduite des entrevues avec les analystes, le personnel régional et l'ACN ont confirmé que la CIDPHN et les propriétaires de navires remettaient de plus en plus en cause les justifications de la Garde côtière concernant les coûts liés au personnel et à l'équipement tout au long de l'opération d'intervention. Pour la période 2017-2019, la Garde côtière a soumis des réclamations à hauteur de 2 544 729 \$ pour des opérations d'intervention environnementale et a obtenu 1 840 362 \$ pour un taux de recouvrement de 72 %. Les frais non remboursés à la charge de la Garde côtière s'élevaient donc à 704 366 \$. Par la conduite d'entrevues réalisées auprès de l'ACN, les analystes du recouvrement des frais par région et l'examen des offres de règlement de la CIDPHN, l'audit a révélé que ces coûts n'étaient pas remboursés, principalement en raison de l'absence de renseignements et de documents relatifs aux coûts fournis par la Garde côtière.

Ces constatations ont été attribuées à :

- Une présence incohérente et / ou limitée d'une expérience en gestion financière au sein d'un poste de commandement en cas d'incident pour aider à assurer des rapports exacts, complets et opportuns sur les coûts des opérations d'intervention. Cette constatation était de nature opérationnelle et n'était pas attribuée aux rôles et responsabilités au sein du Secteur du dirigeant principal des finances du Ministère;
- Aucun processus central pour surveiller les coûts de réponse aux incidents à l'échelle de l'agence; et
- Aucun processus de surveillance ou d'examen pour aider à garantir que les demandes de remboursement des coûts sont appuyées par des informations complètes avant d'être envoyées à la CIDPHM.

Ces constatations sont importantes car sans un compte rendu complet et précis des coûts liés aux opérations d'intervention, la Garde côtière pourrait ne pas être en mesure de :

- Surveiller et rendre compte du coût total des opérations d'intervention en cas d'incident, ainsi que des prévisions des niveaux de personnel et d'équipement nécessaires pour répondre aux exigences régionales en matière d'intervention; et plus critique,
- Récupérer les demandes de remboursement entraînant des déficits opérationnels.

#### **Recommandation :**

3. Le sous-commissaire des opérations de la Garde côtière, en collaboration avec les commissaires adjoints régionaux, devrait appliquer des mesures destinées à améliorer le caractère exact, exhaustif et actuel des coûts liés aux opérations d'intervention en cas d'incident afin de faciliter la surveillance, la production de rapports et les demandes de recouvrement des coûts en interne.

## Communications et production de rapports relatifs aux interventions

*Les protocoles de diffusion de l'information de la Garde côtière ne sont pas systématiquement respectés, ce qui entraîne un manque de communications d'opérations d'intervention en temps opportun au sein du Ministère, aux médias et au public.*

L'audit a examiné les processus et les protocoles en place pour communiquer et rendre compte des activités de réponse aux incidents. Conformément aux exigences des protocoles SCI et ICP de la Garde côtière, le commandant de l'incident est responsable d'autoriser la diffusion des informations sur les opérations d'intervention en interne et en externe, quelle que soit l'ampleur ou la complexité de l'incident. Le Manuel de gestion des incidents de la Garde côtière indique que l'exécution réussie d'une mission peut ne pas être synonyme d'une opération d'intervention réussie en cas d'échec de la gestion des perceptions publiques de l'intervention - avant, pendant et après les opérations.

L'audit a révélé que, lorsqu'ils sont respectés, les protocoles prescrits de la Garde côtière aident à faciliter la fourniture de mises à jour opportunes de l'information sur les opérations d'intervention à l'interne au sein du Ministère et à l'externe aux partenaires d'intervention, aux médias et au public. Lorsque des incidents d'un type plus grave se produisent, les équipes régionales et nationales de gestion des incidents (ERGI et ENGI) sont souvent impliqués aux directions régionales et nationales des communications. Au fur et à mesure que le nombre d'acteurs et la demande d'informations augmentent, le temps nécessaire pour diffuser les informations augmente également.

L'audit a relevé des exemples d'incidents où le commandant de l'incident n'avait pas le pouvoir de diffuser des informations aux médias et au public. Dans ces incidents, l'autorité a été assumée par l'ACN de la Garde côtière et du MPO, ce qui a augmenté le temps nécessaire pour obtenir des communications approuvées pour les médias et le public - allant de plusieurs heures dans la plupart des cas à deux jours dans un autre.

Lors de ces incidents, les médias locaux recevaient des mises à jour sur les opérations d'intervention de la part d'autres partenaires d'intervention fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux, tandis que la Garde côtière approuvait à l'interne les messages de communication. Ces incidents se sont avérés difficiles pour le personnel régional des communications, qui est responsable de la gestion des relations avec les médias et la communauté, car l'ACN ne les a pas autorisés à fournir des informations tactiques et non sensibles aux médias jusqu'à ce que la haute direction de la Garde côtière et du MPO soit informée et approuvent la transmission de la mise à jour des opérations de réponse.

Ces constatations sont importantes parce que, dans un environnement de médias sociaux, le Ministère risque de nuire à sa crédibilité en tant qu'organisme fédéral principal d'intervention en cas d'incident, et de perdre la confiance du public dans sa capacité de répondre avec succès aux incidents si les renseignements sur les interventions en cas d'incident ne sont pas fournis à les médias et le public en temps opportun.

### **Recommandation :**

4. Le sous-commissaire aux opérations de la Garde côtière, en collaboration avec les commissaires adjoints, devrait:
  - a) Aider à assurer le respect des protocoles d'information prescrits du système de commandement en cas d'incident pendant une opération d'intervention en cas d'incident pour soutenir la communication interne et externe en temps opportun d'informations exactes; et
  - b) Identifier les types d'informations qui peuvent être facilement partagées à l'extérieur par le personnel régional des communications et quels types devraient être sensibles et traités en conséquence.

*Les directives et processus sur les leçons apprises pourraient être clarifiés pour améliorer la cohérence et la valeur des rapports sur les opérations d'intervention en cas d'incident.*

L'audit a examiné la façon dont le Ministère rend compte des résultats des opérations d'intervention en cas d'incident et mène des activités sur les leçons apprises après l'intervention. L'audit a révélé que dans toutes les régions de la Garde côtière, une certaine forme d'activité sur les leçons apprises est entreprise après la conclusion d'une opération d'intervention en cas d'incident, y compris des comptes rendus verbaux et / ou un rapport officiel. Une fois terminées, les activités sur les leçons apprises fournissent des informations précieuses et favorisent une culture d'apprentissage continu pour améliorer la formation, les exercices et les opérations d'intervention en cas d'incident à venir. L'audit a également révélé que les rapports d'incidents ne sont pas terminés de manière cohérente et que des directives supplémentaires sont nécessaires sur le moment et la manière de préparer les rapports sur les leçons apprises.

La Garde côtière a établi des directives sur le moment et la façon de préparer des rapports sur les leçons apprises pour les opérations d'intervention en cas d'incident de type 3, 2 ou 1. Cependant, il n'est pas nécessaire de rédiger des rapports sur les leçons apprises pour les incidents de type 5 ou 4. Bien que ces incidents soient moins complexes en termes de complexité d'intervention et d'échelle opérationnelle, ils représentent la majorité des incidents auxquels la Garde côtière répond annuellement et peuvent fournir des observations sur la façon d'améliorer les futures opérations d'intervention en cas d'incident.

La principale raison mentionnée par le personnel d'intervention régional pour ne pas remplir de façon systématiquement les rapports sur les leçons apprises est le temps nécessaire pour terminer, communiquer, valider et finaliser le rapport. Étant donné que les employés d'intervention régionaux consacrent leur temps aux opérations d'intervention, l'achèvement des rapports sur les leçons apprises à la suite de la conclusion d'un incident n'est pas priorisé par rapport aux besoins opérationnels continus.

L'audit a également révélé que dans les régions et à l'ACN, il n'y a pas d'approche ou de système de dépôt central ou commun pour conserver les rapports sur les leçons apprises. Une archive des rapports sur les leçons apprises a été notée par le personnel d'intervention régional comme ayant une valeur pour documenter la façon dont la Garde côtière a réagi aux incidents et pour identifier les pratiques réussies ainsi que les domaines à améliorer.

L'audit a noté des efforts par la Garde côtière de la région de l'Ouest pour remplir et communiquer des rapports en moins de temps grâce à l'outil MS Teams et de saisir les résultats, les leçons retenues et les recommandations pour améliorer les opérations d'intervention futures. L'ACN-BGI prévoit de mettre à jour les directives sur les leçons apprises et de les intégrer également dans son cadre d'exercice d'incident, son processus de planification et son manuel. Étant donné que les régions de la Garde côtière réalisent des centaines d'interventions chaque année, elles sont bien placées pour collaborer avec l'ACN-BGI sur la mise à jour de ces orientations et processus sur les leçons apprises.

Ces constatations sont importantes, car une culture d'amélioration continue peut aider le Ministère à améliorer son état de préparation aux interventions en cas d'incident. Cela pourrait également accroître la probabilité d'opérations d'intervention réussies ainsi que la confiance des Canadiens dans le Ministère en tant qu'organisme fédéral responsable des interventions.

**Recommandation :**

5. Le sous-commissaire des opérations de la Garde côtière, devrait mettre à jour les lignes directrices et les processus pour améliorer la cohérence et la valeur des rapports émis sur les opérations d'intervention en cas d'incident.

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

Les critères d'audit ont été élaborés en fonction des sources suivantes :

- *Cadre du Système de commandement des interventions de la Garde côtière canadienne*
- *Plan du Système de commandement des interventions de la Garde côtière canadienne*
- *Vue d'ensemble du Système de commandement des interventions de la Garde côtière canadienne*
- *Guide de gestion des incidents de la Garde côtière canadienne*
- *Manuel sur le recouvrement des coûts des interventions environnementales de la Garde côtière canadienne*

Critères d'audit par secteurs d'intérêt	Conclusion
<b>Secteur d'intérêt 1 : Gouvernance</b>	
Critère 1.1: Le Ministère a mis en place un cadre de gouvernance à l'administration centrale et dans les régions qui définit et communique clairement les responsabilités, les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans les activités de commandement en cas d'incident.	Respecté en partie
<b>Secteur d'intérêt 2 : Gestion des processus d'intervention</b>	
Critère 2.1: Le Ministère utilise le Système de commandement des interventions pour : planifier la manière d'intervenir en cas d'incident; activer les ressources nécessaires (personnel et matériel); et entreprend les activités requises pour intervenir de façon appropriée, conformément aux réglementations en vigueur dans les régions.	Respecté en partie
<b>Secteur d'intérêt 3 : Communications et production de rapports relatifs aux interventions</b>	
Critère 3.1: Le Ministère dispose de processus et de protocoles pour communiquer et de rendre compte sur les activités d'intervention en cas d'incident.	Respecté en partie
Critère 3.2: Le Ministère rend compte des résultats de l'intervention en cas d'incident et mène des activités sur les leçons apprises après l'intervention.	Respecté en partie

## Annexe B : Recommandations et plans d'action de gestion

Recommandation	Plan d'action de gestion
<p>1. Le sous-commissaire aux opérations de la Garde côtière, en collaboration avec les commissaires adjoints, devrait:</p> <p>a) Définir la stratégie et les priorités d'intervention et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence de la Garde côtière; et</p> <p>b) Élaborer une stratégie de formation dans les deux langues officielles pour renforcer la capacité et la capacité de préparation aux incidents et de gestion des incidents à l'échelle de l'Agence.</p>	<p><i>La direction est d'accord avec les recommandations</i></p> <p>1.a) Le sous-commissaire aux opérations définira la stratégie d'intervention et de gestion des incidents de l'Agence en mettant à jour le plan SCI pour la gestion des incidents. Cela comprendra une plus grande clarté des structures de commandement et de contrôle lors des interventions en cas d'incident, un aperçu des ressources de commandement en cas d'incident et les alignera pour maximiser la capacité de l'Agence à réagir efficacement aux incidents maritimes. De plus, Le sous-commissaire aux opérations développera des priorités à l'échelle de l'Agence pour la gestion des incidents.</p> <p><i><u>Date cible: 31 mars 2022</u></i></p> <p>1.b) Le sous-commissaire aux opérations élaborera une stratégie de formation, en s'appuyant sur les succès de l'approche de formation SCI menée lors de la mise en œuvre initiale, s'assurant ainsi que des améliorations sont apportées à l'approche SCI / GI pour la formation dans les deux langues officielles.</p> <p><i><u>Date cible: décembre 2022</u></i></p>
<p>2. Le sous-commissaire aux opérations de la Garde côtière devrait mettre en œuvre un système de gestion de l'information du SCI en ligne pour faciliter la prise de décision en cas d'incident, la documentation, les communications et l'interopérabilité avec les partenaires d'intervention.</p>	<p><i>La direction est d'accord avec la recommandation</i></p> <p>Le sous-commissaire aux opérations développera un système de gestion des incidents, comprenant un outil ou une suite d'outils pour améliorer l'interopérabilité avec les partenaires clés, y compris les communautés autochtones.</p> <p><i><u>Date cible: mars 2023</u></i></p>
<p>3. Le sous-commissaire des opérations de la Garde côtière, en collaboration avec les commissaires adjoints régionaux, devrait appliquer des mesures destinées à améliorer le caractère exact, exhaustif et actuel des coûts liés aux opérations d'intervention en cas d'incident afin de faciliter la surveillance, la</p>	<p><i>La direction est d'accord avec la recommandation</i></p> <p>En ce qui concerne la tâche en cours, la DG Réponse veillera à ce que des améliorations continues soient apportées en ce qui concerne l'exactitude, l'exhaustivité et la rapidité du suivi des coûts de réponse aux incidents, des rapports et des demandes de remboursement des coûts, grâce aux initiatives</p>

<p>production de rapports et les demandes de recouvrement des coûts en interne.</p>	<p>suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporer des directives financières dans les commandes nationales et régionales pour la réponse aux incidents de la Garde côtière.</li> </ul> <p><i>État de la mise en œuvre en mars 2021:</i> Complété. La Garde côtière a fourni des preuves de l'intégration des directives financières dans les ordonnances nationales et régionales d'intervention en cas d'incident.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration de la formation du personnel financier de l'équipe de gestion des incidents.</li> </ul> <p><i>Date cible: cet élément est aimé dans la réponse MAP n° 1b) avec une date cible de décembre 2022.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration des outils de recouvrement des coûts, des modèles et des lignes directrices pour les réclamations soumises à la Caisse d'indemnisation des dommages dus à la pollution par les hydrocarbures causée par les navires (CIDPHN).</li> </ul> <p><i>État de la mise en œuvre en mars 2021:</i> Complété. La Garde côtière a fourni des preuves de la mise à jour des lignes directrices et des pratiques standard pour les demandes de remboursement des coûts à la CIDPHN.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuer à organiser des réunions bilatérales entre le personnel d'intervention de la Garde côtière et le personnel de la CIDPHN.</li> </ul> <p><i>État de la mise en œuvre en mars 2021:</i> Complété. La Garde côtière a fourni des preuves que des mécanismes d'engagement ont été lancés et que des réunions ont eu lieu avec la CIDPHN pour améliorer la qualité des demandes de remboursement des coûts.</p>
<p>4. Le sous-commissaire aux opérations de la Garde côtière, en collaboration avec les commissaires adjoints, devrait:</p> <p>a) Aider à assurer le respect des protocoles d'information prescrits du système de commandement en cas d'incident pendant une opération d'intervention en cas d'incident pour</p>	<p><i>La direction est d'accord avec la recommandation</i></p> <p>Le sous-commissaire aux opérations travaillera en étroite collaboration avec la direction générale des communications pour élaborer un protocole de communication de crise spécifique à la Garde côtière afin d'identifier le type d'informations pouvant être</p>

<p>soutenir la communication interne et externe en temps opportun d'informations exactes; et  b) Identifier les types d'informations qui peuvent être facilement partagées à l'extérieur par le personnel régional des communications et quels types devraient être sensibles et traités en conséquence.</p>	<p>partagées à l'extérieur lors d'un incident et de faciliter sa diffusion rapide et précise aux médias et au public.</p> <p><i><u>Date cible:</u> mars 2022</i></p>
<p>5. Le sous-commissaire des opérations de la Garde côtière, devrait mettre à jour les lignes directrices et les processus pour améliorer la cohérence et la valeur des rapports émis sur les opérations d'intervention en cas d'incident.</p>	<p><i>La direction est d'accord avec la recommandation</i></p> <p>Le sous-commissaire aux opérations améliorera les processus et procédures d'amélioration continue / des leçons apprises afin d'éclairer les futurs exercices et activités de formation, améliorant ainsi l'état de préparation des missions.</p> <p><i><u>Date cible:</u> mars 2023</i></p>