







TABLES DES MATIÈRES

Message au Commissaire	4
Qui nous sommes et ce que nous faisons	5
Notre mandate	6
Flotte et Services techniques intégrés	
Capacité opérationnelle de la flotte	6
Entretien de la flotte	6
État de préparation des actifs basés à terre	6
Approvisionnement de la flotte	7
Programmes et services opérationnels	8
Aides à la navigation	8
Services de déglaçage	10
Intervention environnementale	10
Navires préoccupants	11
Programme de recherche et de sauvetage	12
Le Collège de la GCC	14
Priorités stratégiques de la Garde côtière canadienne	15
Personnel	15
Initiatives du gouvernement du Canada	17
Plan de protection des océans	17
Économie bleue	18
Grands projets de ressources	19
Renouvellement complet de la flotte de la Garde côtière	20
Renforcement de la gouvernance de la Garde côtière canadienne	21
Changements organisationnels	21
Conseil de gestion et sous-comités	23
Initiatives ministérielles	23
Annexe A - Vue d'ensemble de la Garde côtière canadienne	25
Annexe B - Risques pour la Garde côtière canadienne	30
Annexe C - Ressources financières	33
Annexe D - Ressources humaines	36
Annexe E - Stratégie de la Garde côtière canadienne axée sur les	38
personnes	



MESSAGE DU COMMISSAIRE



Je suis heureux de présenter le Plan intégré des activités et des ressources humaines de la Garde côtière canadienne 2020 2021. Aujourd'hui, les attentes à l'égard de la Garde côtière sont plus importantes que jamais. Nous sommes confrontés à de nouveaux défis, et à des risques en évolution, mais je n'ai aucun doute que employés continueront à relever et à surmonter ces

Au cours de mes trente-cinq années de travail avec le personnel de la Garde côtière canadienne, j'ai été témoin de l'engagement et du dévouement envers la poursuite de l'excellence dans toute cette grande organisation. La capacité d'offrir un service sain, heureux et motivant est la différence entre un bon et un excellent milieu de travail. Je crois fermement que cela n'est possible qu'avec la contribution que chacun d'entre vous apporte à cette grande organisation.

On me pose souvent des questions sur les personnes qui travaillent pour la Garde côtière. Je réponds toujours que « nous sommes ces personnes ». Compte tenu de l'évolution constante du paysage auquel nous sommes confrontés, nous devons nous concentrer sur le soutien de nos employés, le recrutement (notamment en ce qui concerne la diversité), la formation et le perfectionnement ainsi que les stratégies de maintien en poste.

Le Plan intégré des activités et des ressources humaines 2020 2021 (PIARH) est un document essentiel rédigé pour illustrer le parcours commun de la Garde côtière; il relie notre vision, notre objectif et nos opérations quotidiennes. Dans ses pages, vous observerez une organisation en pleine transformation, ambition et croissance. De plus, je suis fier d'inclure dans ce Plan intégré des activités et des ressources humaines un plan axé sur les

personnes (la Stratégie axée sur les personnes à l'annexe E). La Stratégie axée sur les personnes permettra de dresser un tableau de la situation actuelle et de la direction que nous prenons.

Cette année, nous envisageons d'exploiter cinq des sept nouvelles stations de recherche et sauvetage qui ont été financées par le Plan de protection des océans, de poursuivre la mise en œuvre du Programme des bateaux communautaires autochones, de terminer les travaux de prolongation de la durée de vie du NGCC Hudson et d'accueillir le NGCC Jean Goodwill dans la flotte pour la mise à disposition d'une capacité provisoire pendant que nous entamons les travaux de prolongement de vie sue les NGCC Amundsen, Edward Cornwallis et Sir Wilfred Grenfell. De même, avec le Réseau des personnes ayant un handicap, qui a été rétabli, nous poursuivrons notre plan d'accessibilité afin de promouvoir un lieu de travail inclusif.

Dans l'Arctique, la Garde côtière continue de collaborer avec ses partenaires inuits, métis et autochtones afin de fournir des services essentiels pendant la pandémie et de soutenir les priorités du Canada dans cette région. Merci à tous ceux qui contribuent au mandat de la région de l'Arctique pour mieux répondre aux besoins des collectivités de cette région dans le cadre de notre programme de réconciliation.

Enfin, je tiens à féliciter le Collège de la Garde côtière canadienne, qui célèbre son 55e anniversaire. Le Collège de la GCC est le centre d'excellence en matière de formation maritime pour la Garde côtière et le fondement de notre succès de longue date sur le plan des opérations.

Les réalisations que nous avons célébrées et les défis que nous avons relevés tout au long de notre histoire témoignent de votre engagement envers notre organisation. C'est grâce à vous que nous progressons, et grâce à vous que j'ai toute la certitude que nous atteindrons les objectifs décrits dans ce document. Je vous remercie tous pour vos contributions, et j'ai hâte de collaborer avec vous dans l'avenir.

Mario Pelletier Commissaire Garde côtière canadienne



QUI NOUS SOMMES ET CE QUE **NOUS FAISONS**

La Garde côtière canadienne est le principal organisme fédéral chargé d'assurer la sécurité maritime dans les eaux canadiennes, notamment en participant à des opérations de recherche et de sauvetage. Sa zone d'opération s'étend sur 243000 km de côtes et 5,3 millions de km2 de voies maritimes et fluviales.

La Garde côtière contribue à l'économie océanique du Canada. Elle assure une circulation sécuritaire et efficace de produits maritimes d'une valeur de 251 milliards de dollars, et la manutention de plus de 342 millions de tonnes de marchandises essentielles. Elle soutient aussi des dizaines de milliers d'emplois dans tout le pays. Compte tenu de son mandat particulier, la Garde côtière a été établie comme organisme de service spécial (OSS) de Pêches et Océans Canada (MPO) en 2005.

Notre mandat

Notre mandat est tiré de la Loi constitutionnelle de 1867, laquelle a conféré au Parlement du Canada une compétence et un pouvoir législatifs exclusifs sur des questions liées à la navigation et au transport maritime, notamment les balises et les bouées, dans les eaux territoriales canadiennes, ainsi que tous les phares et l'île de Sable. Aujourd'hui, la Loi sur les océans et la Loi de 2001 sur la marine marchande confèrent au ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne la responsabilité générale de remplir le mandat de la Garde côtière. Plusieurs autres lois confèrent aux dirigeants de la Garde côtière l'autorité d'exercer certains pouvoirs ou d'assumer des tâches et fonctions particulières au nom du ministre. notamment la Loi sur la responsabilité en matière maritime, la Loi sur la gestion des urgences, la Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques, et depuis récemment, la Loi sur les épaves et les bâtiments abandonnés ou dangereux (LEBAD).

FLOTTE ET SERVICES TECHNIQUES INTÉGRÉS

La Garde côtière utilise une base d'actifs physiques variés et complexes pour fournir des services aux Canadiens. Les employés des Services techniques intégrés (STI), qui sont des gens de métier, des techniciens, des technologues, des ingénieurs, des gestionnaires et du personnel de soutien dans les régions et à l'administration centrale, font partie intégrante de la Garde côtière canadienne. Ils travaillent collectivement à la mise en place de solutions d'intégration technologique afin de garantir que les biens physiques complexes et variés de la Garde côtière – gérés à des coûts optimaux sur leur cycle de vie – sont pertinents, fiables et disponibles pour la prestation des programmes de la Garde côtière aux Canadiens. Les sections suivantes donnent un aperçu des programmes qui garantissent que la flotte et les actifs physiques sont dans un état optimal pour soutenir la prestation des services de la Garde côtière.

Capacité opérationnelle de la flotte

Le programme Capacité opérationnelle de la flotte comprend les opérations, la gestion ainsi que la dotation en personnel de la flotte. Le programme garantit que des professionnels agréés exploitent en toute sécurité les navires, les aéroglisseurs, les hélicoptères et les petites embarcations et qu'ils sont prêts à répondre aux besoins sur l'eau et en mer.

Le programme est régi par un certain nombre de conventions internationales et de règlements nationaux concernant le domaine maritime comme le Code international de gestion de la sécurité, le Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires, ainsi que le Code international du travail (applicable aux gens de mer).

Entretien de la flotte

Le programme d'entretien de la flotte garantit que les navi-

res, les véhicules à coussin d'air, les hélicoptères et les embarcations de la Garde côtière sont disponibles et fiables pour l'exécution des programmes de la Garde côtière. Le programme assure également la disponibilité et la fiabilité de ces actifs par l'entremise de la planification des investissements sur le cycle de vie, de l'ingénierie, de l'entretien et des services d'élimination.

Les activités associées à l'entretien de la flotte sont guidées par un certain nombre d'accords commerciaux internationaux et nationaux, d'instruments juridiques tels que la Loi sur la gestion des finances publiques et le Règlement concernant les marchés de l'État, ainsi que par les politiques, directives et lignes directrices du Conseil du Trésor, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, d'Innovation, Science et Développement économique Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada.

État de préparation des actifs basés à terre

Le programme de l'état de préparation des actifs basés à terre permet de garantir que les actifs ne faisant pas partie de la flotte sont disponibles et fiables pour exécuter les programmes de la Garde côtière. Les programmes soutenus par l'état de préparation des actifs basés à terre sont les suivants : aides à la navigation, services de communication et de trafic maritimes, déglaçage et intervention environnementale.

Ces actifs non liés à la flotte comprennent les aides à la navigation fixes et flottantes, telles que les aides visuelles (p. ex. les bouées et les marques de jour), les aides sonores (p. ex. les cornes de brume), les aides radar (p. ex. les réflecteurs et les balises) et les aides maritimes à longue portée, comme le système de localisation GPS différentiel. Ils comprennent également les systèmes de communication et de navigation électroniques fournis par un réseau de radars,

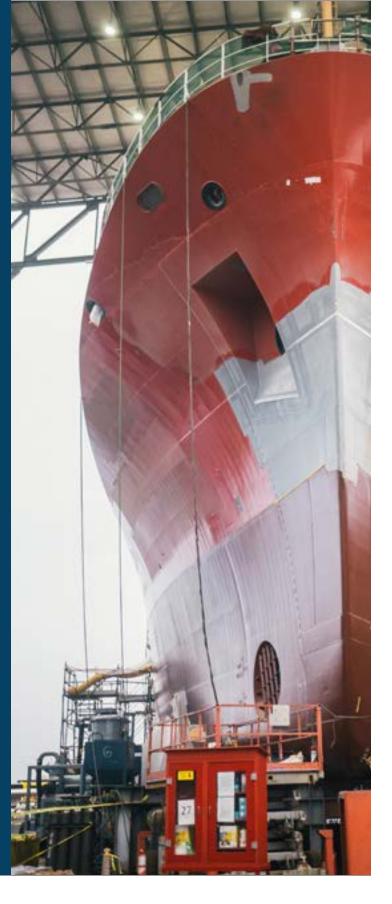
d'antennes paraboliques à micro-ondes et de tours radios, les outils informatiques fournis par plus de 300 installations à distance, et les actifs physiques de l'intervention environnementale utilisés pour le confinement des déversements (p. ex. les barrages), la collecte (p. ex. les récupérateurs) et le stockage (p. ex. les barges).

Le programme de l'état de préparation des actifs basés à terre garantit la disponibilité et la fiabilité de ces actifs au moyen de la planification des investissements sur le cycle de vie, de l'ingénierie, de l'acquisition, de l'entretien et des services d'élimination.

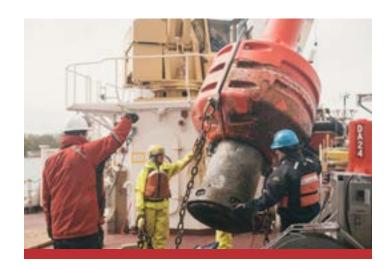
Approvisionnement de la flotte

Le programme Approvisionnement de la flotte est chargé de gérer la conception et la construction de nouveaux navires, gros et petits, d'aéroglisseurs, d'hélicoptères et de petites embarcations, pour répondre aux besoins opérationnels énoncés dans le plan de renouvellement de la flotte et dans le plan d'investissement intégré.

Ce programme apporte un soutien à la gestion des projets en permettant d'intégrer de manière efficace et efficiente leurs divers aspects, comme la portée, le temps, les coûts, la qualité, les ressources humaines, les communications, les risques et les approvisionnements. Les activités associées aux approvisionnements de la flotte sont également régies par différentes ententes commerciales à l'échelle internationale et nationale, ainsi que par des instruments juridiques, comme la Loi sur la gestion des finances publiques et le Règlement sur les marchés de l'État, et des politiques, des directives et des lignes directrices du Conseil du Trésor, d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada.



PROGRAMMES ET SERVICES OPÉRATIONNELS



Aides à la navigation

Le système d'aides à la navigation du Canada est l'épine dorsale de la sécurité maritime, de l'accessibilité des eaux et de l'efficacité des mouvements des navires. Le programme comprend des aides visuelles (comme les bouées, les balises lumineuses et les stations de phare), des aides sonores (cornes de brume), des aides radar (réflecteurs et balises) et l'essai d'aides à la navigation du système d'information automatique (SIA). Le programme est également responsable de la publication d'informations sur la sécurité maritime destinées au public et à l'industrie.

Au quotidien, le programme Aides à la navigation aide les marins à naviguer de manière sûre et efficace en :

- exploitant un système efficace d'aides à la navigation flottantes, fixes et numériques:
- surveillant et en examinant la fiabilité et la pertinence du système canadien d'aides à la navigation;
- veillant à l'application des normes nationales en matière d'aides à la navigation;
- fournissant des informations sur la sécurité maritime qui

- se rapportent au programme Aides à la navigation et voies navigables, comme les avis aux navigateurs (AVNAV), les publications relatives à la Liste des feux et aux instructions nautiques du Canada:
- s'entretenant régulièrement avec les clients pour recueillir des données et discuter des préoccupations ou des modifications possibles de tout système d'aide à la navigation afin de s'assurer que les commentaires des utilisateurs sont pris en compte.

Gestion des voies navigables

Les voies navigables du Canada sont les routes commerciales qui assurent la circulation sûre, sécurisée et efficace des marchandises vers les marchés canadiens et étrangers. La Garde côtière est responsable de la surveillance du fond des chenaux, du dragage de segments précis du fleuve Saint Laurent (selon le principe du recouvrement des coûts) et des chenaux aui relient les Grands Lacs. En outre, elle fournit des prévisions des niveaux d'eau dans le fleuve Saint Laurent, le fleuve Fraser et le fleuve Mackenzie.

Le programme de gestion des voies navigables permet d'assurer la circulation sécuritaire, fiable et efficace des marchandises vers les marchés canadiens et étrangers, grâce aux mesures suivantes:

- recueillir de données sur l'état du fond des chenaux au moyen de levés bathymétriques, en partenariat avec le Service hydrographique du Canada et les Services publics et Approvisionnements Canada;
- diffuser publiquement ces informations au moyen de Marinfo et d'Avadepth, ainsi que de levés de chenaux imprimés envoyés aux clients et aux intervenants;
- fournir aux marins les informations nécessaires pour leur assurer un passage sécuritaire dans les voies navigables du Canada;

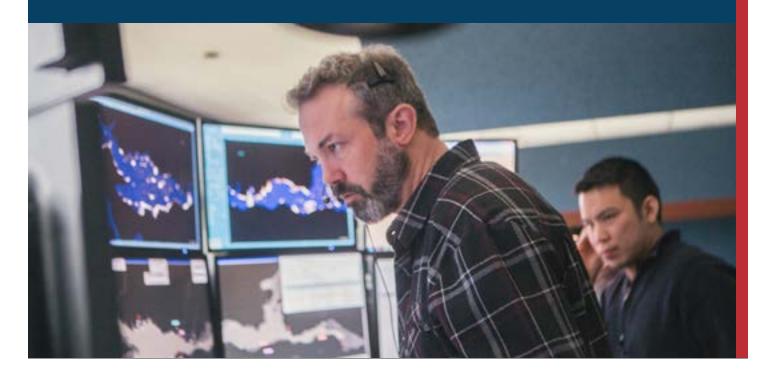
- distribuer aux marins les prévisions des niveaux
- diffuser les données de levés en utilisant un service de transporteur qui fournit des documents papier aux clients et aux intervenants.

Services de communication et de trafic maritimes

Les Services de communication et de trafic maritimes (SCTM) sont un programme national permettant d'offrir un moyen de communication aux navires en détresse et de réduire les probabilités de collision et d'échouement des navires, en plus d'être la pierre angulaire de l'infrastructure pour la collecte et la diffusion de l'information maritime dans les eaux canadiennes. Le programme des SCTM garantit qu'un système de communication fiable est disponible en tout temps (c. à d. 24 heures par jour, 7 jours par semaine et 365 jours par année) pour contribuer à la sauvegarde de la vie en mer, à la protection du milieu marin, à la sécurité et à l'efficacité de la navigation dans les voies navigables canadiennes et à la connaissance du domaine maritime.

Les services consistent notamment :

- à fournir des communications et une coordination en matière de détresse et de sécurité afin de détecter les situations de détresse et d'assurer une aide rapide;
- à gérer le trafic maritime en fournissant des informations et une assistance en temps utile aux navires;
- à assurer le contrôle des navires pour empêcher l'entrée de navires dangereux dans les eaux canadiennes;
- à gérer un système intégré d'information maritime qui déclenche le réseau d'intervention d'urgence et soutient d'autres ministères;
- à fournir de l'information sur la position des navires à la composante garde côtière des centres des opérations de la sûreté maritime (COSM), où cela devient une composante importante de la connaissance du domaine maritime servant à améliorer la sécurité maritime au Canada..



Services de déglaçage

Le Canada est une nation maritime ayant deux saisons de déglaçage, soit l'été dans l'Arctique canadien et l'hiver au sud du 60e parallèle (océan Atlantique, golfe du Saint Laurent, fleuve Saint Laurent et Grands Lacs). Compte tenu des difficultés et des conditions géographiques et climatiques extrêmes du Canada, les services de déglaçage sont essentiels pour assurer aux secteurs du transport maritime commercial canadien et international, ainsi qu'aux pêcheurs, une navigation sécuritaire et accessible dans les eaux canadiennes couvertes de glace et autour de cellesci.

Le programme des services de déglaçage :

- offre des services de renseignements sur les glaces, de connaissance des opérations et d'aide au déglaçage aux navires qui traversent les eaux canadiennes;
- escorte les navires dans les eaux couvertes de glace et libère les navires emprisonnés dans la glace;
- surveille, prévient et détruit les embâcles sur le fleuve Saint Laurent;
- facilite le transport des biens et des fournitures aux collectivités nordiques:
- fait progresser la recherche scientifique dans l'Arctique en apportant un soutien aux organismes gouvernementaux et aux industries exerçant leurs activités dans l'Arctique canadien.

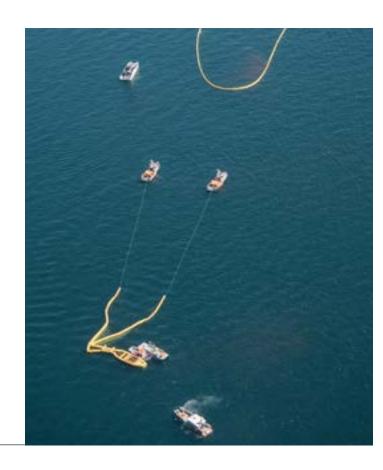
Intervention environnementale

Le programme d'intervention environnementale de la Garde côtière assure une intervention appropriée en cas d'incident de pollution marine dans un rayon de 200 milles marins au large des côtes canadiennes. Il a pour but de réduire le plus possible les répercussions des incidents de

pollution marine sur l'environnement, l'économie et la sécurité publique.

À titre de responsable des déversements causés par les navires ou d'origine inconnue en milieu marin pour le gouvernement fédéral, l'équipe du programme d'intervention environnementale:

- travaille avec les pollueurs et des partenaires, notamment les collectivités autochtones, les provinces, les territoires, les organismes d'intervention et d'autres ministères, pour coordonner les interventions en cas d'incidents de pollution marine;
- assure une intervention appropriée en cas d'incidents de pollution marine d'origine navale ou de source mystérieuse dans les eaux canadiennes impliquant notamment des hydrocarbures et d'autres polluants;
- gère une intervention lorsque les pollueurs sont inconnus, incapables ou peu disposés à intervenir.









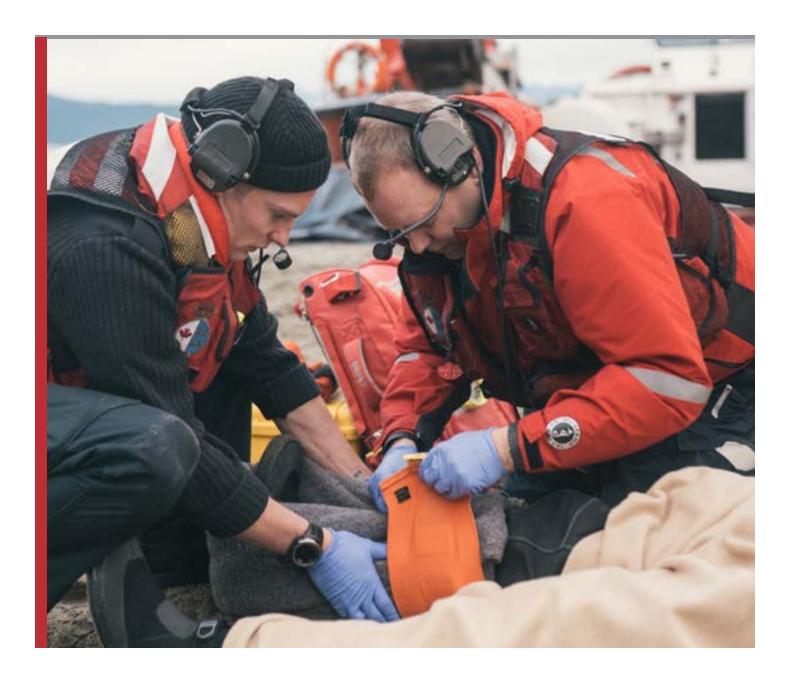
Navires préoccupants

Le programme des navires préoccupants de la Garde côtière gère les risques associés aux divers dangers que représentent les navires et les épaves dans les eaux canadiennes. Ce faisant, le programme contribue à la santé, à la sécurité et aux intérêts socio-économiques du public canadien, en plus de participer à la protection de l'infrastructure physique et du milieu marin. Conformément à la Loi sur les épaves et les bâtiments abandonnés ou dangereux, le programme des navires préoccupants de la Garde côtière travaille en étroite collaboration avec Transports Canada, qui est responsable des navires abandonnés/délabrés et des navires qui sont un obstacle à la navigation, et Ports pour petits bateaux, qui est responsable des navires préoccupants au sein de son domaine opérationnel.

Dans le cadre du continuum d'intervention en cas d'incident de la Garde côtière, le programme des navires préoccupants collabore étroitement avec les programmes de recherche et de sauvetage et d'intervention environnementale, mais peut aussi agir de façon proactive afin de prévenir, d'atténuer ou d'éliminer les dangers que représentent les navires ou les épaves qui se trouvent dans les eaux canadiennes.

Le programme des navires préoccupants :

- utilise un inventaire national des navires préoccupants et une méthodologie d'évaluation des risques pour déterminer et classer par ordre de priorité les navires préoccupants dans tout le Canada;
- met en œuvre et applique la Loi sur les épaves et les bâtiments abandonnés ou dangereux (LEBAD) partout au Canada;
- fournit une formation particulière complète de la Garde côtière canadienne, afin de s'assurer que ses officiers sont bien préparés et désignés pour utiliser les nouveaux pouvoirs de la LEBAD en vue de tenir les propriétaires responsables des dangers que représentent leurs navires;
- assure le développement, en collaboration avec Transports Canada, d'un fonds à long terme financé par les propriétaires, basé sur le principe du pollueur-payeur, pour payer la restauration des navires que les propriétaires sont incapables de payer ou dont les propriétaires sont inconnus.



Programme de recherche et de sauvetaae

Le programme de recherche et de sauvetage maritime de la Garde côtière canadienne dirige, exécute et maintient l'état de préparation pour les 5,3 millions de kilomètres carrés de la composante maritime du programme fédéral de recherche et de sauvetage. Pour ce faire, le programme collabore avec divers intervenants et partenaires, y compris la Garde côtière auxiliaire canadienne et les Forces

armées canadiennes (FAC). Au moyen de la communication, de la coordination et de l'exécution des interventions de recherche et de sauvetage maritime, ainsi que de la connaissance opérationnelle, le programme augmente les probabilités de sauvetage des personnes se trouvant dans des situations possiblement dangereuses dans les eaux canadiennes.

Le programme de recherche et de sauvetage de la Garde côtière:

- exploite trois centres de coordination des opérations de sauvetage en collaboration avec les FAC, lesquels sont situés à Victoria, en Colombie Britannique, à Halifax, en Nouvelle Écosse, et à Trenton, en Ontario;
- exploite deux centres secondaires de sauvetage maritime de la Garde côtière, lesquels sont situés dans la ville de Québec, au Québec, et à St. John's, à Terre Neuve et Labrador. Ces deux centres assurent une surveillance continue (c. à d. 24 heures par jour) en vue de coordonner les interventions conjointes de la Garde côtière et des Forces armées;
- exploite 44 stations de recherche et de sauvetage et 27 stations d'embarcations de sauvetage côtier dans l'ensemble du pays pour réaliser des interventions en mer en cas d'incident de recherche et de sauvetage;
- aide le ministère de la Défense nationale et d'autres organismes à intervenir en cas d'incident aéronautique et humanitaire;
- gère les accords de contribution avec six organisations auxiliaires et bénévoles à but non lucratif.

Sécurité maritime

En 2004, le gouvernement du Canada a déterminé que les ressources maritimes et la capacité de collecte de renseignements maritimes de la Garde côtière jouent un rôle clé en contribuant à la sécurité nationale. En vertu de la Loi sur les océans, le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne a le mandat de venir en aide aux autres ministères et organismes gouvernementaux en leur fournissant des navires, des aéronefs et des services maritimes. Cela comprend le soutien de la Garde côtière canadienne aux organismes fédéraux de sécurité et d'application de la loi.

En tant que partenaire de la sécurité maritime au sein du gouvernement, le programme de la sécurité maritime de la

Garde côtière canadienne:

- contribue à la connaissance du domaine maritime à l'échelle nationale en fournissant et en analysant des données, notamment en lien avec le système d'identification et de suivi à distance des navires (LRIT), le système d'identification automatique terrestre ainsi que le radar et la radio des SCTM de la Garde côtière, de même que des observations faites par les navires et les aéronefs:
- soutient l'application de la loi en fournissant des équipages et des navires aux équipes conjointes de la sûreté maritime de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et de la Garde côtière canadienne, et ce, pour soutenir le programme de conservation et de protection du MPO;
- aide les nations partenaires, par l'entremise de son initiative de renforcement des capacités, à perfectionner leurs compétences maritimes, notamment en ce qui a trait aux opérations et à l'entretien des petits bateaux, aux procédures de recherche et de sauvetage et d'intervention environnementale, ainsi qu'à divers sujets liés à la sécurité, y compris la connaissance du domaine maritime et la création d'un modèle coopératif interorganismes de sécurité pour contrer les menaces à la sécurité et l'exploitation illégale des ressources;
- fournit une connaissance stratégique de la situation ainsi qu'un soutien en matière de commandement, de contrôle et de communication aux dirigeants de la Garde côtière par l'entremise du Centre de commandement national (CCN), qui est ouvert en tout temps (c. à d. 24 heures par jour et 7 jours par semaine);
- travaille en collaboration avec d'autres intervenants maritimes du gouvernement canadien et des partenaires internationaux pour faire progresser la cybersécurité maritime face à des menaces toujours plus nombreuses.

Collège de la Garde côtière canadienne

Le Collège de la Garde côtière canadienne est un centre d'excellence en formation maritime depuis 1965. Situé sur l'île du Cap Breton, le Collège de la GCC a été créé pour assurer à la Garde côtière canadienne une source fiable d'officiers et d'équipages professionnels. Depuis plus de 55 ans, le Collège forme les officiers de marine et le personnel opérationnel qualifié et professionnel de la Garde côtière canadienne. En outre, en tant qu'organisme national de formation de la Garde côtière canadienne, le Collège s'engage à offrir une formation de la plus grande qualité pour aider notre personnel opérationnel.

Le Collège de la GCC:

- est un établissement de formation national bilingue qui offre un programme de formation complet, d'une durée de quatre ans, afin de former des ingénieurs maritimes et des agents de la navigation maritime pour la flotte de la Garde côtière:
- offre une formation pratique et théorique aux élèves officiers dans les installations portuaires et le bâtiment de formation en mécanique navale du Collège, ou en ligne;
- offre de la formation aux officiers du programme des Services de communications et de trafic maritimes, qui suivent un programme de formation intensif de 24 semaines comprenant un volet théorique, un volet pratique, un volet virtuel et un volet d'apprentissage par simulation;
- offre un perfectionnement professionnel au personnel de la Garde côtière canadienne en électronique et en informatique, en intervention environnementale, en recherche et sauvetage et dans d'autres domaines de formation opérationnelle.



PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

La Garde côtière canadienne, comme tous les ministères et agences, est responsable de la mise en œuvre des priorités du gouvernement et des engagements de la lettre de mandat de notre ministre. En tant qu'organisation, nous nous efforçons également de veiller à ce que notre structure, nos processus et nos procédures soient optimaux pour permettre une prestation de services efficace et fiable aux Canadiens. La section qui suit présente un aperçu de certaines des principales priorités du gouvernement du Canada que nous soutenons et des changements organisationnels que nous mettons en œuvre.

PERSONNEL

Le personnel de la Garde côtière canadienne constitue sa ressource la plus précieuse. Chaque jour, d'un océan à l'autre, des employés fournissent des services essentiels aux Canadiens. Nos employés permettent à la Garde côtière de mettre en œuvre toutes les priorités et de répondre à tous les appels, et ce, pour le plus grand bien de tous. Ils assurent l'entretien des aides à la navigation, servent sur les navires, aident à secourir les navires échoués et les navigateurs en détresse, veillent à la sécurité de nos eaux et remplissent diverses fonctions de soutien essentielles qui permettent de mener des opérations de première ligne, et ce, dans divers environnements de travail.

La Garde côtière ne pourrait pas connaître ce succès sans les réussites de son personnel. C'est pourquoi il est impératif que nous disposions des processus et des procédures nécessaires pour que nos employés aient les compétences requises pour s'acquitter de leurs tâches. Comme de nombreuses organisations, nous devons relever le défi de remplacer rapidement les employés qui prennent leur retraite ou qui quittent l'organisation, de recruter et de conserver les employés ainsi que d'offrir un environnement de travail sain qui comprend la formation, le perfectionnement et l'avancement professionnel. Le large éventail de compétences que nous devons recruter et conserver en temps

opportun, non seulement pour maintenir les opérations, mais aussi pour répondre aux nouvelles priorités du gouvernement, complique davantage nos défis.

Alors que nous continuons à fournir des services dans ce nouveau contexte en pleine évolution, il sera tout aussi important de soutenir le bien-être physique et mental de nos employés. De plus, nous devons garder à l'esprit le travail important que nous entreprenons pour nous assurer d'affecter les bonnes personnes, avec les bonnes compétences aux bons postes. Ce travail est le principal mandat de la Direction du personnel, qui a été nouvellement créée.

La Garde côtière est depuis longtemps convaincue que le fait de compter sur une main-d'œuvre diversifiée et représentative des communautés que nous servons ne fait que solidifier nos rangs. Cependant, comme tous les Canadiens, nous sommes très conscients qu'il reste encore beaucoup à faire pour que la Garde côtière soit représentative et exempte de racisme et de tout autre obstacle systémique à la pleine participation et au sentiment d'appartenance de ses employés actuels et futurs.

L'annexe E comprend la Stratégie axée sur les personnes de la Garde côtière canadienne, qui a été lancée par l'équipe de la génération du personnel en réponse aux changements organisationnels qui continuent à renforcer et à élargir les programmes de base de la Garde côtière. Les premiers résultats des consultations menées pour élaborer cette stratégie soutiennent la création de la nouvelle Direction du personnel de la GCC.



Par conséquent, la Direction du personnel exercera ses activités dans l'ensemble de l'organisation et se concentrera sur le recrutement et le maintien en poste, la formation et l'apprentissage, la gestion de carrière et le perfectionnement professionnel, la diversité et l'inclusion et le mieux-être.

ENGAGEMENT	DG RESPONSABLE(S)	DATE D'ACHÈVE- MENT PRÉVUE
Formation		
Élaborer une gouvernance pour la formation de la Garde côtière.	DG Personnel	Hiver 2020-2021
Élaborer et commencer à mettre en œuvre un plan visant à moderniser et à développer les modes de prestation de la formation ainsi qu'à soutenir une culture axée sur l'ap- prenant	DG Personnel	Hiver 2020-2021
Bien-être		
Poursuivre la formation (p. ex. L'esprit au travail, Formation sur la résilience après un traumatisme, etc.), soutenir la « formation des formateurs » et mettre en œuvre la gestion du stress à la suite d'un incident critique, y compris l'accès à des professionnels de la santé mentale	DG Personnel	Engagement continu durant exercice 2020-2021
Lancer un projet pilote pour l'amélioration de la condition physique du personnel navigant	DG Personnel	Été 2020
Renouveler la page intranet de prix et de reconnaissance	DG Personnel	Automne 2020
Lancer le nouveau contrat pour l'uniforme ainsi que la vitrine électronique	DG Personnel	Été 2020
Recrutement		
Lancer un plan de leçon de la GCC pour l'enseignement secondaire ainsi qu'un projet pilote « Adoptez un navire » avec le réseau des enseignants de Canadian Geographic	DG Personnel	Été 2020 et hiver 2020- 2021 respectivement
Lancer une étude sur la parité entre les sexes	DG Personnel	Hiver 2020-2021
Engager des consultations sur une refonte de l'uniforme pour les questions de genre, de diversité et de fonctionnal- ité	DG Personnel	Hiver 2020-2021
Gestion des carrières		
Lancer le portail en ligne sur les carrières dans la flotte	DG Personnel	Automne 2020
Commencer le développement technique d'un outil de gestion de carrière basé sur les compétences pour un lancement en 2021-2022	DG Personnel	Hiver 2020-2021

INITIATIVES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Plan de protection des océans

Annoncé le 7 novembre 2016, le Plan de protection des océans (PPO) de 1,5 milliard de dollars vise à protéger les côtes canadiennes de manière à assurer la viabilité de l'environnement, à permettre un usage commercial sécuritaire et responsable et à accroître la collaboration avec les communautés côtières et autochtones. Cette initiative quinquennale a engendré d'excellents résultats dont nous pouvons tirer profit pour établir des liens avec la stratégie relative à l'économie bleue du gouvernement fédéral. La

prochaine phase du PPO permettra de nous assurer que les efforts visant à protéger les océans et les côtes du Canada et l'environnement, à assurer l'efficacité des transports, à maintenir la sécurité publique et à stimuler l'économie se poursuivront dans le futur.

Au cours du présent exercice, la Garde côtière, en collaboration avec les partenaires du programme, poursuivra la mise en œuvre du Plan de protection des océans afin de protéger les côtes du Canada à l'aide des engagements suivants:

ENGAGEMENT	DG RESPONSABLE(S)	DATE D'ACHÈVE- MENT PRÉVUE
Rendre opérationnelle la station de recherche et sauvetage à Twillingate, Terre-Neuve-et-Labrador	DG ITS	Mai 2020
Rendre opérationnelle la station de recherche et sauvetage à Victoria, Colombie-Britanniquel	DG ITS	Printemps 2020
Rendre opérationnelle la station de recherche et sauvetage à Tahsis, Colombie-Britannique	DG ITS	Hiver 2020
Poursuivre la mise en œuvre du projet des bateaux com- munautaires	DG Intervention	Mars 2021
Continuer à travailler avec les partenaires de programme pour faire progresser la mise en œuvre du PPO	Tous les DG/CA	Mars 2022
Commencer à travailler avec les partenaires de programme sur la prochaine phase proposée du PPO	Tous les DG/CA	En cours

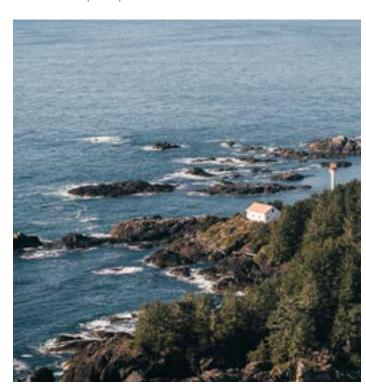


Économie bleue

Bâtir une économie bleue consiste à capter le potentiel inexploité de nos océans, nos mers, nos lacs et nos rivières dont notre pays profite abondamment. Ainsi, nous pourrons améliorer la vie de tous, particulièrement celle des femmes, des jeunes, des peuples autochtones et de ceux qui habitent dans les pays en développement. Tandis que le gouvernement fédéral s'affaire à établir une stratégie relative à l'économie bleue pour le Canada avec des partenaires et des intervenants, la Garde côtière aidera et appuiera le gouvernement et ses partenaires, au besoin.

Lorsqu'elle sera appelée à le faire, la Garde côtière :

- collaborera étroitement avec le MPO pour établir la stratégie fédérale et participera aux activités de mobilisation;
- améliorera les activités relatives à l'innovation et misera sur ces dernières afin de soutenir l'économie bleue dans les principaux domaines.





Stratégie pour un gouvernement vert

Au Canada et à l'étranger, les effets des changements climatiques deviennent bien visibles. Certains effets, comme l'érosion côtière, la fonte du pergélisol, des épisodes de canicule, de sécheresse et d'inondation plus sévères, des changements touchant les écosystèmes et des risques liés aux infrastructures essentielles et la sécurité alimentaire et hydrique, se font déià sentir au Canada et à l'échelle mondiale. La science démontre on ne peut plus clairement que les activités humaines entraînent des changements sans précédent au niveau du climat de la Terre, ce qui pose des risques importants pour la santé humaine, la sécurité et la croissance économique.

L'écologisation des opérations gouvernementales appuie les objectifs du Canada en matière de durabilité fixés dans l'Accord de Paris sur le climat et dans le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques. La Stratégie pour un gouvernement vert est conforme au Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et à la Stratégie fédérale de développement durable.

La Garde côtière s'engage à:

ENGAGEMENT	DG RESPONSABLE(S)	DATE D'ACHÈVE- MENT PRÉVUE
Travailler avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour commander et diriger des études dans le cadre de la décarbonisation du parc de véhicules lié à la sûreté et sécurité nationale.	DG IPE	Printemps 2021
Créer un comité de l'innovation pour faire progresser les contributions de la Garde côtière à la stratégie	DG IPE	Printemps 2020
Validation de principe – Exploitation de l'énergie cinétique sur les navires de la Garde côtière (Défi de SIC)	DG IPE/DG ITS	Automne 2020

Grands projets de ressources

En août 2019, le gouvernement a annoncé la nouvelle Loi sur l'évaluation d'impact et la nouvelle Loi sur la Régie canadienne de l'énergie afin de tenir sa promesse de mettre en place de meilleures règles pour les grands projets de ressources. Ces nouvelles règles contribueront également à protéger l'environnement et les collectivités, à faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones et à garantir que des projets durables puissent être mis en œuvre. Dorénavant, les évaluations fédérales des projets proposés devront tenir compte des incidences positives et négatives sur l'environnement, l'économie, les questions socio-économiques et la santé. Ces nouvelles règles visent à rendre plus transparentes les décisions fédérales concernant les projets liés aux mines, aux pipelines et aux barrages hydroélectriques et à faire en sorte que les décisions qui en découlent soient fondées sur la science, les connaissances autochtones et d'autres données.

La Garde côtière canadienne participera au processus d'évaluation des propositions de grands projets de ressources lorsqu'ils comportent un volet de transport maritime. Par exemple, avant la construction d'un projet de pipeline vers un terminal maritime ou un port particulier, la Garde côtière canadienne s'engagerait à :

- fournir une expertise en matière de transport maritime aux commissions d'examen de projets associés à des procédures judiciaires;
- faire participer des groupes autochtones en tant que membres des équipes de consultation de la Couronne;
- élaborer et mettre en œuvre des mesures pour répondre aux préoccupations particulières des groupes autochtones susceptibles d'être touchés.



La Garde côtière canadienne participe actuellement à un certain nombre de grands projets de ressources complexes, qui sont répartis dans chacune des quatre régions de l'organisation. Par exemple, la Garde côtière canadienne fait

progresser de façon marquée l'examen de deux grands projets : soit le projet d'agrandissement du réseau de Trans Mountain (TMX) et le projet du Terminal 2 à Roberts Bank (RBT2).

ENGAGEMENT	DG RESPONSABLE(S)	DATE D'ACHÈVE- MENT PRÉVUE
Élaborer et lancer la gouvernance de la GCC pour soutenir la mise en œuvre du projet TMX et des examens des grands projets.	SC Opérations	Été 2020
Signer un PE avec la Première Nation Pacheedaht pour bâtir et cogérer une installation maritime polyvalente à Port Renfrew, en Colombie-Britannique.	CA Ouest	Été 2020
Contribuer à la réponse de l'ensemble du gouvernement et au processus de consultation auprès des Autochtones dans le cadre du projet du RBT2.	SC Opérations/CA Ouest	Hiver 2021

RENOUVELLEMENT COMPLET DE LA FLOTTE DE LA GARDE CÔTIÈRE

L'âge moyen de la grande flotte est de 39 ans. Il est donc nécessaire de remplacer les navires vieillissants de la Garde côtière afin de répondre aux pressions opérationnelles croissantes et d'accomplir les missions statutaires. Les navires de la flotte actuelle sont de plus en plus coûteux à entretenir et sont de plus en plus souvent mis hors service pour des réparations imprévues, ce qui augmente davantage la pression sur la flotte en service. Pour lutter contre ce risque opérationnel croissant, alors qu'elle cherche à acquérir de nouveaux navires, la Garde côtière prend également des mesures pour prolonger la durée de vie de sa flotte actuelle et met en œuvre des solutions provisoires pour maintenir ses capacités opérationnelles.

Pour maintenir sa capacité opérationnelle, la Garde côtière :

 utilise le financement du gouvernement du Canada annoncé en 2019 pour renouveler la flotte de grands navires de la Garde côtière. La flotte comptera jusqu'à 16 navires polyvalents, jusqu'à six brise-glaces de programme et deux patrouilleurs hauturiers de l'Arctique, en plus des cinq nouveaux navires qui faisaient déjà partie de la Stratégie nationale de construction navale;

 utilise le financement fourni pour mettre en œuvre des mesures provisoires, notamment un programme complet de prolongation de la durée de vie des navires (PDVN) pour améliorer à la fois la fiabilité et la disponibilité des navires de la Garde côtière, ainsi que l'acquisition de brise-glaces provisoires pour assurer la continuité du service pendant les périodes de travail de PDVN.



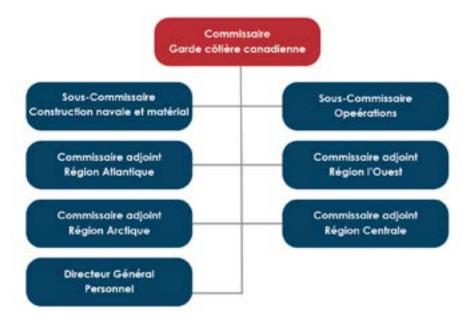
Les principaux produits livrables que nous pouvons attendre en 2020-2021 pour assurer la capacité opérationnelle sur l'eau sont les suivants :

ENGAGEMENT	DG RESPONSABLE(S)	DATE D'ACHÈVE- MENT PRÉVUE
Achèvement des travaux de conversion du NGCC Jean Goodwill	DG ITS	Automne 2020
Achèvement des travaux de conversion du NGCC Vincent Massey	DG ITS	Hiver 2020
Acceptation du NGCC John Cabot	DG AN	Automne 2020
Début des travaux sur le NGCC Amundsen et du PDVN	DG ITS	Novembre 2020
Début des travaux sur le NGCC Sir Wilfred Grenfell et du PDVN	DG ITS	Décembre

RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

Changements organisationnels

Le 14 novembre 2019, la Garde côtière canadienne a annoncé des changements organisationnels (voir le tableau qui suit) afin de s'assurer qu'elle est la mieux placée pour obtenir des résultats à court terme et pour planifier stratégiquement à long terme.



Pour améliorer la gestion des principaux actifs, le secteur Stratégie et Construction navale est devenu le secteur Construction navale et matériel. Ce changement a permis de réunir les directions des services techniques intégrés et de l'acquisition de navires afin de favoriser la gestion du cycle de vie complet des principaux actifs, qu'il s'agisse des nouveaux navires ou des tours de transmission les plus éloignées au Canada.

Le secteur Opérations a été renforcé par la création de la nouvelle Direction de l'intervention et l'harmonisation de toutes les fonctions de programme, de l'élaboration des politiques de programmes à la mise en œuvre par les gestionnaires de programme distinct. La Direction des opérations demeure responsable de toutes les activités liées à la flotte, de la connaissance du domaine maritime et de la navigation maritime. La Direction de l'intervention est responsable de tous les programmes d'intervention de première ligne, notamment la gestion des incidents, la recherche et le sauvetage, l'intervention environnementale et les navires préoccupants.

Pour renforcer le soutien à l'Administration centrale, la Direction de l'innovation, de la planification et de l'engagement a été créée et toutes les fonctions des programmes ont été réalignées du développement des politiques à la mise en œuvre sous la responsabilité de gestionnaires de programmes distincts. Cette nouvelle direction comprend les directions de la transformation et l'innovation, de la planification intégrée des activités, de la mobilisation des intervenants, et de la communication interne et l'organisation d'événements.

Puisque les gens sont notre force, la nouvelle Direction du personnel a été créée pour soutenir le recrutement, la formation et l'apprentissage, la gestion de carrière et le bien-être, en plus d'appuyer d'autres priorités.:

L'organisme s'efforcera de poursuivre le renforcement de la gouvernance de la Garde côtière à l'aide des mesures suivantes:

ENGAGEMENT	DG RESPONSABLE(S)	DATE D'ACHÈVE- MENT PRÉVUE
Établissement d'organigrammes à terre financés, à jour et fiables	DG Personnel	Hiver 2020-2021
Mise à jour la structure organisationnelle du Collège	DG Personnel	Hiver 2020-2021
Publication du Concept général des opérations – Comment nous y parvenons de la Garde côtière	Tous DGs/SCs	Hiver 2020-2021
Élaboration d'un cadre de mobilisation internationale	DG IPE	Été 2020
Élaboration d'une stratégie de mobilisation internationale	DG IPE	Hiver 2020-2021
Élaboration d'une stratégie de mobilisation de l'industrie	DG IPE	Hiver 2020-2021



Conseil de gestion et sous-comités

Le Conseil de gestion de la Garde côtière canadienne est le groupe consultatif supérieur du commissaire de la Garde côtière. Conformément à la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor, la Garde côtière a établi une structure de gouvernance pour promouvoir la prise de décisions axées sur les résultats. Cette structure de gouvernance favorise aussi l'établissement de responsabilités claires et, conséquemment, plusieurs sous-comités relèvent du Conseil de gestion. À la lumière des révisions à notre structure organisationnelle, les mandats du Conseil de gestion et de ses sous-comités sont en cours d'examen et sont modifiés en conséquence.

Initiatives ministérielles

Pour veiller à ce que nos employés aient les outils nécessaires pour fournir de l'information complète, exacte et opportune, la Garde côtière participe à deux initiatives ministérielles : le déploiement d'un nouveau système financier – SAP – et la mise en œuvre d'un système officiel de gestion des documents et des dossiers électroniques, appelé « GCdocs ».

SAP

Sous l'égide de Pêches et Océans Canada, la Garde côtière actualisera son système actuel ABACUS (Oracle Financials) en le remplaçant par la solution financière standard du gouvernement du Canada, SAP. Il s'agit d'une initiative clé, qui transformera les services internes de la Garde côtière. Nos systèmes financiers sont essentiels pour tous nos programmes. Ils sont utilisés dans de nombreux processus que la Garde côtière effectue quotidiennement, comme l'acquisition, les paiements, la gestion des actifs et des inventaires ainsi que l'établissement de budgets. Ces systèmes soutiennent nos décisions stratégiques et la rédaction des rapports exigés par la législation. La date de mise en œuvre prévue pour les solutions financières SAP est le 1^{er} avril 2021.



GCdocs

GCdocs est le système officiel de gestion des documents et des dossiers électroniques (SGDDE). Il s'agit d'un outil qui permet de créer, de recueillir et de conserver des renseignements allant jusqu'au niveau de classification « Protégé B ».

En tant que plateforme numérique déployée à l'échelle de l'organisation, GCdocs appuie la façon dont la Garde côtière mène ses activités puisqu'il remplace le vaste réseau de lecteurs communs par un répertoire unique. Accessible à partir des ordinateurs de bureau et des appareils mobiles, GCdocs intègre entièrement le SGDDE, MS Office (y compris le service de courriel), SAP, GCcas et le processus d'AIPRP numérique.

Comptabilité d'exercice

Dans le cadre de cette initiative, la GCC du MPO adoptera l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice comme mécanisme pour assurer le financement des immobilisations à long terme afin de soutenir l'investissement et la gestion du cycle de vie de tous ses portefeuilles d'actifs. L'adoption de l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice permettra à la GCC du MPO d'obtenir un financement en capital prévisible et stable et au ministère de tirer parti de son portefeuille d'actifs pour mieux soutenir la réalisation des priorités du gouvernement dans l'ensemble de ses programmes et services.

En attendant une décision sur le budget fédéral, la date prévue de mise en œuvre de l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice est le 1er avril 2021.



ANNEXE A

APERÇU DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

Échelle nationale

En tant qu'organisme de service spécial, la Garde côtière est dirigée par un commissaire, qui est épaulé par un sous-commissaire, Construction navale et matériel, un sous-commissaire, Opérations, et un directeur général, Personnel. La Garde côtière canadienne est constituée en quatre régions qui s'étendent d'un océan à l'autre. Ce sont les régions de l'Atlantique, du Centre et de l'Ouest, et la région de l'Arctique, nouvellement créée. Chaque région est dirigée par un commissaire adjoint qui relève du commissaire.

Niveau régional

La Garde côtière canadienne effectue sa planification à l'échelle nationale pour assurer une cohérence dans la conception et la prestation des programmes, mais les régions sont responsables de la prestation des programmes. Bien que les quatre régions assurent la prestation des principaux programmes de la Garde côtière canadienne, l'accent est mis sur différents aspects dans chaque région selon le climat, la géographie et les besoins des clients.

Arctique

Le 24 octobre 2018, le gouvernement du Canada a annoncé la création de nouvelles régions arctiques pour Pêches et Océans Canada et la Garde côtière canadienne. Les régions de l'Arctique de Pêches et Océans Canada et de la Garde côtière canadienne ont désormais des administrations centrales basées respectivement à Rankin Inlet, au Nunavut, et à Yellowknife, dans les Territoires du Nord

Ouest.

La Garde côtière canadienne interagit et collabore avec les organisations et les gouvernements inuits, métis et des Premières Nations, les provinces et les territoires ainsi que d'autres partenaires du Nord, dans le but d'appuyer les priorités des nouvelles régions de l'Arctique et de réorienter les programmes et les services, afin de mieux combler les besoins des communautés nordiques.

Pour continuer à mettre la région sur pied, la Garde côtière canadienne collaborera à l'établissement d'un ou de plusieurs modèles de gouvernance afin de faire progresser les questions prioritaires, de poursuivre la création d'emplois dans le Nord, de définir les secteurs d'investissement à privilégier et d'établir un cadre de gouvernance pour les corridors de navigation à faible impact dans le Nord, dans le but d'améliorer les capacités et la sécurité maritime dans l'Arctique.

En plus de contribuer à la réalisation des priorités nationales, la région se concentrera sur la mobilisation continue des partenaires locaux, l'élaboration d'autres modèles de prestation de services, l'investissement dans la recherche et le sauvetage, ainsi que dans l'intervention environnementale, l'accroissement de sa capacité, de sa présence, des programmes et de la prestation de services dans le Nord, l'élaboration d'une stratégie de recrutement d'autochtones avec le MPO et la prise en compte des priorités du Nord dans la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes.

Atlantique

La région de l'Atlantique s'étend sur une vaste zone géographique comprenant les quatre provinces de l'Atlantique, la moitié est du Québec et le quadrant nord ouest de l'océan Atlantique. La région offre des services couvrant plus de 29 000 km de littoral, 2,5 millions de km2 de plateau continental et 5 millions de km2 dans la zone réglementée par l'Organisation des pêches de l'Atlantique nord ouest (2,3 millions de km à l'intérieur de la limite des 200 milles nautiques et 2,7 millions de km à l'extérieur de la limite des 200 milles nautiques).

pendant les mois d'hiver, sauf dans les régions éloignées dans le Nord.



Centre

La région du Centre couvre un secteur particulier englobant les Grands Lacs et la voie maritime du Saint-Laurent, théâtre de mouvements maritimes d'importance pour les quelque 100 millions de gens qui reçoivent des marchandises par voie maritime. Ce réseau de transport est vital pour le commerce de marchandises entre l'Amérique du Nord et plus de 59 marchés d'outremer. Plus de 100 ports commerciaux et quais sont actifs dans la région. Ces opérations représentent une activité économique d'une valeur de 34,6 milliards de dollars et la création de 227000 emplois au Canada et aux États-Unis.



Ouest

La région de l'Ouest comprend une très grande masse terrestre ainsi que 27000 km de littoral. Il faut y respecter des obligations internationales en matière de recherche et de sauvetage jusqu'au milieu du Pacifique. Elle ne connaît pas de grandes variations saisonnières sur l'eau comme les autres régions (la glace de mer est inexistante) et connaît donc un volume d'activité élevé et constant sur l'eau. Par exemple, près de 50 % de tous les déplacements de navires des Services de communications et de trafic maritimes nationaux ont lieu dans la région de l'Ouest. La majorité des programmes relatifs aux aides à la navigation, à la recherche et au sauvetage, à l'intervention environnementale et aux navires préoccupants ne connaissent pas d'accalmie



RESSOURCES FINANCIÈRES

Dans le budget principal des dépenses 2020-2021 du ministère des Pêches et des Océans (MPO) déposé au Parlement le 27 février 2020, la Garde côtière canadienne a reçu 1,38 milliard de dollars sur la dotation totale du ministère de 3,46 milliards de dollars. La dotation de la Garde côtière canadienne se compose de trois postes budgétaires, aussi appelés crédits.

Notre budget de fonctionnement, ou crédit 1, représente notre poste de dépenses prévu le plus important, soit 724,9 millions de dollars. Il convient de noter que la majorité de ces dépenses sont effectuées dans les régions qui offrent les services de première ligne dont les marins ont besoin.

Le gouvernement du Canada a beaucoup investi dans le renouvellement de nos actifs, ainsi que dans la remise à neuf et la modernisation de notre infrastructure à terre et navigante existante, ce qui se reflète dans les dépenses prévues de 627,1 millions de dollars de notre budget d'immobilisations, ou crédit 5.

En plus de fournir des services directement aux Canadiens, la Garde côtière canadienne octroie également des subventions et des contributions aux parties externes admissibles afin de renforcer ses capacités et de financer la prestation de services particuliers. Notre budget de subventions et de contributions prévu, ou crédit 10, prévoit des dépenses de 26,5 millions de dollars. Par contre, il ne s'agit que de chiffres prévisionnels préliminaires susceptibles d'être modifiés en cours d'année en raison des besoins opérationnels.

La ventilation par programme est présentée à l'annexe C.

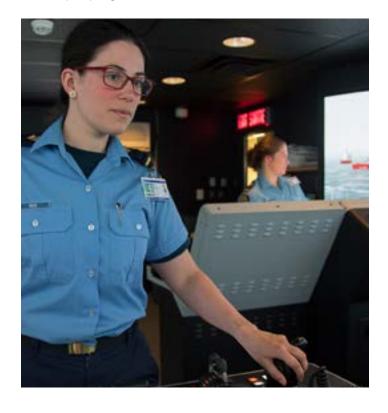
RESSOURCES HUMAINES

Le personnel de la Garde côtière canadienne est sa ressource la plus précieuse. Chaque jour, d'un océan à l'autre, les employés de la Garde côtière canadienne risquent leur vie pour fournir des services essentiels aux Canadiens. Notre personnel permet à la Garde côtière canadienne de mettre en œuvre toutes les priorités, de répondre à

tous les appels ou à toutes les commandes, lorsqu'on le lui demande, et ce, pour le plus grand bien de tous. Ils ouvrent des stations, construisent des navires, aident à secourir les navires échoués et les marins en détresse, assurent la sécurité de nos eaux et remplissent d'importantes fonctions intégrées qui permettent le travail opérationnel.

Au 30 juin 2020, la Garde côtière canadienne comptait 6149 employés, dont environ 87 % travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Environ 47 % de notre effectif est navigant. Les possibilités de carrière au sein de la Garde côtière canadienne sont aussi variées que le pays dans lequel elle exerce ses activités, réparties dans environ 24 catégories professionnelles, tant sur terre que sur mer. La Garde côtière canadienne s'engage également à faire en sorte que son effectif reflète la société canadienne et entreprend des activités de recrutement pour soutenir cet engagement.

L'annexe D fournit les informations sur les ressources humaines par programme.



ACTIFS, INFRASTRUCTURE ET BIENS IMMOBILIERS

La responsabilité de la Garde côtière canadienne s'étend sur les 243000 km de littoral du Canada et ses opérations se déroulent sur environ 5,3 millions de km2 d'océan et d'eaux intérieures, ce qui exige un vaste ensemble d'actifs et d'infrastructures. Bien que les Canadiens pensent aux navires rouges et blancs emblématiques de la Garde côtière canadienne, notre ensemble d'actifs et d'infrastructures est varié et sa complexité va des grands brise-glaces et des réseaux nationaux de systèmes de communication et de navigation aux petites radios portatives.

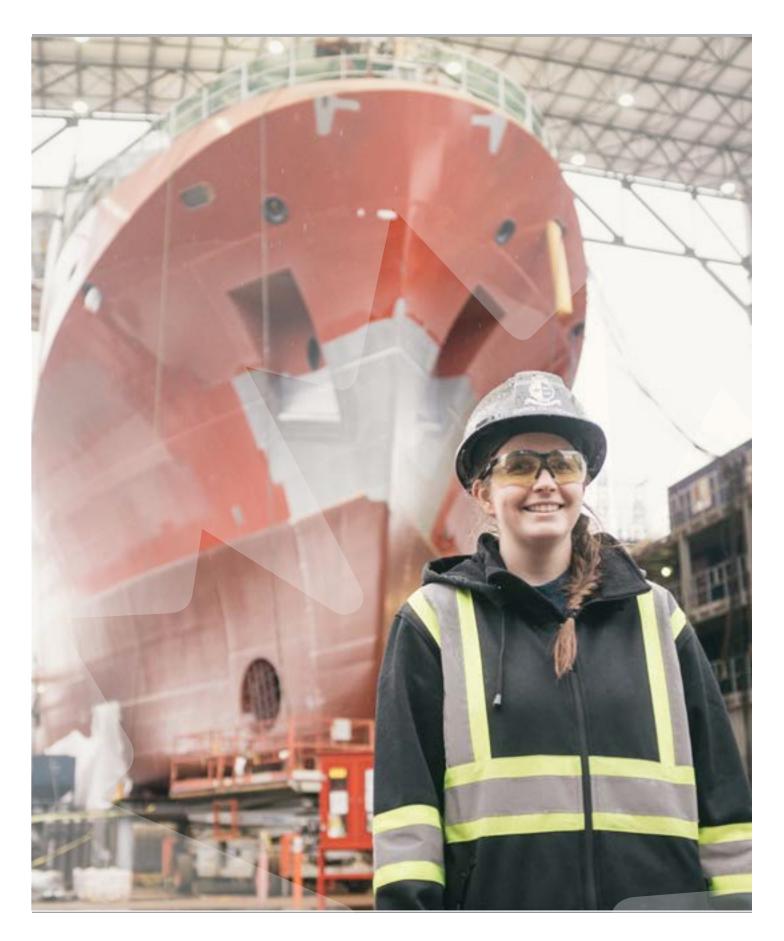
La Garde côtière canadienne utilise également des biens immobiliers appartenant au MPO ou gérés par celui-ci, comme des bases, des phares et des ports pour petits bateaux.

La complexité et le coût associés à l'entretien d'actifs, d'infrastructures et d'un ensemble de biens immobiliers aussi

importants sont énormes. Toutefois, en tant qu'organisation axée sur la clientèle, nous devons nous efforcer de répondre aux exigences technologiques de nos clients qui évoluent rapidement. L'industrie maritime a connu et continuera de connaître des changements en matière de technologie de navigation, de taille et de propulsion des navires et d'adoption de l'intelligence artificielle. Le rythme rapide de l'évolution technologique dans le monde d'aujourd'hui nous incite à continuer de faire de la recherche appropriée afin d'innover tout en assurant une utilisation prudente des fonds.

Le schéma qui suit présente un aperçu des opérations régionales et de la répartition des actifs de la flotte :





ANNEXE B

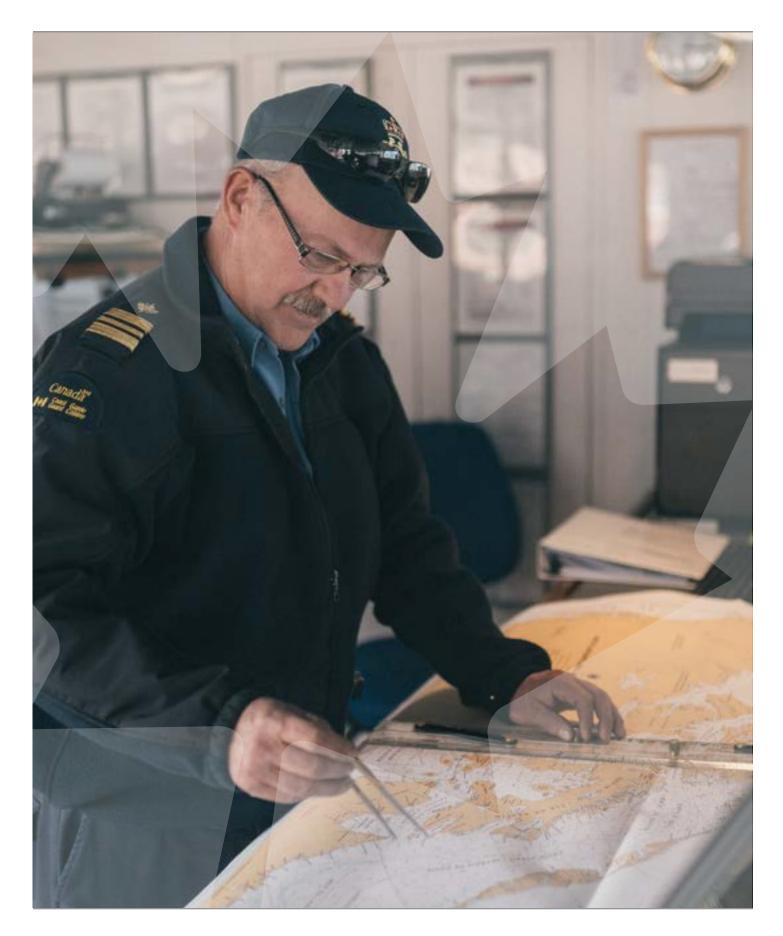
RISQUES POUR LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

Le Plan intégré des activités et des ressources humaines de la Garde côtière canadienne 2020 2021 a été préparé en fonction des principaux risques qui pèsent sur notre organisation, notamment les menaces et les possibilités. Au moyen du profil de risque ministériel, nous avons tenu des discussions avec tous les secteurs et toutes les régions afin de mieux comprendre et décrire les risques les plus importants pour notre organisation.

Le tableau qui suit présente les conclusions de ces discussions et indique les menaces et les possibilités qui sont les plus critiques pour la Garde côtière. À l'avenir, le processus d'évaluation des risques se fera selon un cycle pluriannuel pour coïncider avec le cycle de planification des activités. Les risques seront révisés, au besoin, au fur et à mesure que de nouveaux risques émergent ou que le contexte de risque évolue.

RISQUE OU OCCASION POUR LA GCC	ÉNONCÉ DU RISQUE	ENGAGEMENTS
Effectif	En tant qu'organisation centrée sur les personnes qui attire, forme, soutient, stimule et maintient en poste ses employés, il y a un risque que nous ne soyons pas en mesure d'avoir le personnel néces- saire au moment et à l'endroit requis.	 Recrutement et maintien Formation et apprentissage Gestion de carrière Mieux-être
Actifs, infrastructure et biens immo- biliers	Il y a un risque que la GCC ne soit pas en mesure de continuer à offrir des services tout en main- tenant ses actifs vieillissants jusqu'à ce que des investissements soient faits pour moderniser notre infrastructure.	 Renouvellement de la flotte, prolongation de la vie des navires et mesures provisoires Infrastructure de soutien pour la future flotte Infrastructure de soutien pour la future actuelle Programme État de préparation des actifs basés à terre (EPABT) Investissements en biens immobiliers
Travailler en collaboration avec des partenaires autochtones	La Garde côtière a la possibilité de faire progress- er la réconciliation avec les peuples autochtones et de tirer parti de nos bonnes relations avec nos partenaires autochtones dans le cadre du régime de sécurité maritime.	 Élaboration et mise en œuvre d'une approche nationale des relations avec les Autochtones Création d'un cadre stratégique pour guider la collaboration continue avec les partenaires autochtones

RISQUE OU OCCASION POUR LA GCC	ÉNONCÉ DU RISQUE	ENGAGEMENTS
Répondre aux besoins opéra- tionnels actuels/Gestion des urgences	Il y a un risque que l'organisme ne soit pas bien préparé à répondre à la demande accrue quant aux interventions de la Garde côtière aux incidents et aux urgences mari- times.	Développement et maintien d'une capacité en matière de gestion des urgences
Définition et gestion des besoins opérationnels futurs	La Garde côtière risque de ne pas être en mesure de définir les besoins et donc de bien se positionner pour répondre aux exigences opérationnelles croissantes et en évolution rapide.	 Mobilisation de l'industrie Mobilisation internationale Amélioration de la coordination des accords entre les intervenants Leadership et innovation
Sécurité des employés	Il est possible que les employés de la Garde côtière continuent à être confrontés à des menaces nouvelles et changeantes pour leur sécurité dans la prestation de services.	 Établissement des pratiques exemplaires et des leçons apprises Collaboration avec les partenaires du ministère Soutien des employés et offre de conseils actualisés
Culture de sûreté	Il existe un risque que la GCC ne soit pas en mesure de répondre aux menaces à la sécurité qui évoluent et s'accroissent rapide- ment.	 Évaluation des besoins actuels en matière de formation et d'infrastructure et révision au besoin Maintien de la sensibilisation aux risques pour la cybersécurité. Évaluations de la menace et des risques et plans de continuité des activités



ANNEXE C

BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES 2020-21

	BUDGET PAR PROGRAMME	
Capacité opérationnelle de la flotte 297,7 M\$	Entretien de la flotte 310,6 M\$	Acquisitions de la flotte 363,4 M\$
21,6 %	22,5 %	26,4 %
État de préparation des actifs terrestres \$172,2 M\$	Recherche et sauvetage 45,0 M\$	Intervention environnementale 78,0 M\$
12,5 %	3,3 %	5,7 %
Sûreté maritime 9,5 M \$	Services de communications et de trafic maritime 38,4 M\$	Aides à la navigation 21,9 M\$
0,7 %	2,8 %	1,6 %
Collège de la Garde côtière canadienne 14,4 M\$ 1,0 %	Gestion des voies navigables 6,7 M\$ 0,5 %	Services de déglaçage 20,4 M\$ 1,5%

	BUDGET DE FONCTIONNEMENT 724,9 M\$ en fonds de fonctionnement	
325,4 M\$	Région de l'Atlantique 154,7 M\$	Région du Centre
Région de L'Ouest 95,7 M\$	College de la GCC	Région de l'Arctique 1,8 M\$

BUDGET D'IMMOBILISATION

Ventilation des dépenses de 627,1 M\$ en immobilisations:

Mise en oeuvre de TMX

23,7 M\$

Acquisition de nouveaux navires

365,1 M\$

Mise en oeuvre du Plan de protection des océans

44,3 M\$

Prolongement de vie des navires et modernisation de mi-durée

47,9 M\$

Remise en état et remplacement d'infrastructures, d'équipements et de systèmes

146,0 MS

BUDGET DES SUBVENTIONS ET DES CONTRIBUTIONS

26,5 M\$ investis dans les programmes suivants :

Pipeline de Trans-Mountain Plan de protection

des océans

3,5 M\$

Garde côtière auxil-

iaire canadienne

5,02 M\$

Initiative dans le cadre du système de sécurité de classe mondiale pour les navires-cit-

1,75 M\$

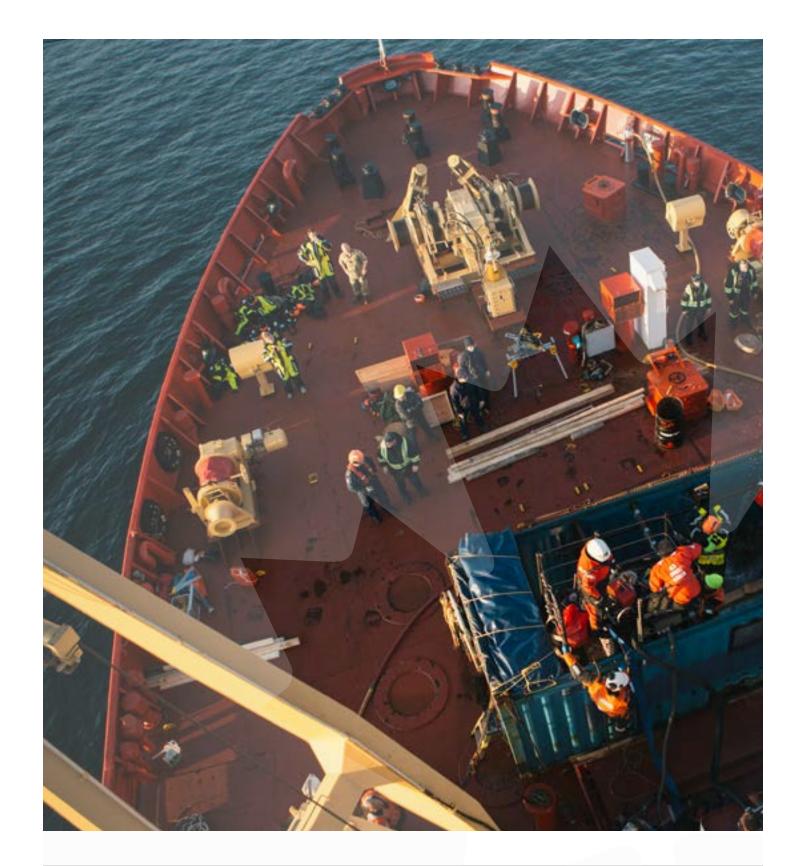
2,0 M\$

POURQUOI la Garde côtière canadienne dépense-t-

- Pour protéger les 16 000 marins qui naviguent sur les eaux canadiennes;
- Pour protéger l'environnement marin contre les déversements en mer; couvrant une superficie de 7,1 millions de km2
- Pour soutenir la croissance économique en étant le moteur économique du Canada sur l'eau; le

transport maritime représente plus de 210 milliards de dollars en échanges commerciaux et environ 250 000 emplois

• Pour assurer la souveraineté et la sécurité du Canada sur 243 000 km de littoral en établissant une forte présence fédérale sur l'eau



ANNEXE D

RESSOURCES HUMAINES

Perfectionnement de l'effectif

• La Garde côtière canadienne compte 6 149 employés*:

RCN / Collège: 1151 employés Arctique: 13 employés Atlantique: 2,039 employés **Centre: 1,618 employés

Ouest: 1,328 employés 2,879 employés navigants

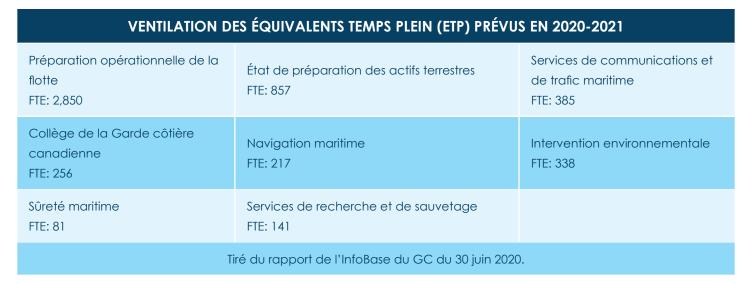
194 étudiants (PFETE, Coop, OEEAJ)

Depuis la création du Plan de protection des océans (PPO) et à la suite de l'initiative d'examen complet, la Garde côtière

canadienne a embauché 554 employés dans l'ensemble du pays; 247 à la suite du PPO et 307 à la suite de l'initiative d'examen complet. *Les employés occasionnels, permanents, saisonniers et nommés pour une période déterminée, ainsi que les étudiants sont inclus dans ce nombre

**La région de l'Arctique de la GCC continue de doter sa structure organisationnelle en personnel dans le Nord, dans le cadre de la réorganisation administrative annoncée par le sous-ministre le 1 er juin 2020.

Tiré de PeopleSoft en date du 30 juin 2020



Équité en matière d'emploi au sein de l'effectif

• Femme: 26%

• Personnes handicapées : 4%

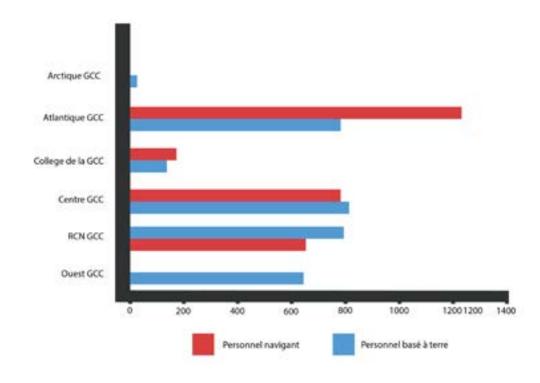
• Autochtones: 3%

• Minorités visibles : 4%

DONNÉES DU MPO (déclaré par l'intéressé) en date du 30 juin 2020

Nombre total d'employés : 5 698 Exclut les étudiants, les employés occasionnels, les employés nommés pour une période déterminée (> 3 mois)

Personnel basé à terre vs personnel navigant En date du 30 juin 2020



ANNEXE E















Nous sommes notre peuple

LA VISION DES PERSONNES DE LA GARDE CÔTIÈRE **CANADIENNE:**

Recrutement et perfectionnement d'effectifs diversifiés, hautement qualifiés, professionnels et disponibles - pour aujourd'hui et pour demain.









TABLE DES MATIÈRES

ntroduction	P. 1
ésumé	P. 2
analyse de contexte	P.3
ecrutement – Pilier I	P.4
ormation – Pilier II	P.5
Sestion de carrière – Pilier III	P.6
Nieux-être – Pilier IV	P.7
Conclusion	P.8

INTRODUCTION

FDepuis de nombreuses années, la Garde côtière canadienne sert les Canadiens dans les milieux marins les plus difficiles. La Garde côtière canadienne protège la vie des navigateurs et le milieu marin, en plus d'être un important facteur facilitant les exportations et les importations au Canada en s'assurant que le trafic maritime peut circuler efficacement en tout temps, tout au long de l'année. Le nom de la Garde côtière canadienne interpelle profondément les Canadiens. Symbole de service et de sécurité reconnu à l'échelle nationale, la Garde côtière canadienne possède et exploite la flotte civile du gouvernement fédéral, et en fournissant des services maritimes essentiels aux Canadiens, a une influence importante sur leur vie.

Dans l'ensemble des diverses missions de l'Agence, sur toutes ses plateformes et dans tous ses emplacements, ses quelque 6 000 gens talentueux réalisent et soutiennent, jour et nuit, en mer et sur terre, le travail de la Garde côtière canadienne. Cette stratégie de gestion du personnel de la Garde côtière canadienne permet aux employés d'avoir une vision pour poursuivre le perfectionnement de notre effectif, maintenant et pour l'avenir.

En 2017, après plusieurs années de réduction du financement, la Garde côtière canadienne a reçu un investissement sans précédent et générationnel dans son personnel, ses actifs et son infrastructure qui lui permettra de restaurer ses actifs et ses programmes de base et, ce faisant, de renforcer sa capacité à protéger les navigateurs et le milieu marin. Ces changements, de concert avec d'autres, comme le partenariat avec les collectivités autochtones et le renforcement des capacités de la flotte, ont conduit à l'expansion de certains programmes et à la mise en place de nouveaux. En retour, ils ont rendu le recrutement, la formation, la gestion de carrière et le soutien des employés de la Garde côtière canadienne plus essentiels que jamais.

Avec ces évolutions, la Garde côtière canadienne doit également relever les défis liés à la main-d'œuvre externe. Un marché du travail de plus en plus concurrentiel, des

changements générationnels et démographiques, et de nouvelles approches en matière de personnel dans la fonction publique et l'industrie canadiennes modifient le paysage. Notre stratégie de gestion des personnes doit être agile, flexible, évolutive et efficace pour réussir à attirer, à perfectionner, à retenir et à récompenser un effectif talentueux, diversifié et inclusif.

Il est maintenant temps de nous centrer sur nos employés. Pour répondre à ces besoins en constante évolution, cette stratégie de gestion des personnes trace une voie ambitieuse pour faire évoluer nos compétences en matière de leadership, nos cheminements de carrière, le climat du milieu de travail, les mesures d'incitation, les systèmes de soutien, les programmes de formation et le perfectionnement professionnel. Son objectif, grâce au travail d'une Direction du personnel dévouée, consiste à aider les gestionnaires à recruter les bonnes personnes, avec les bonnes compétences et l'expérience nécessaire au bon moment, et ce, en se concentrant sur les quatre piliers suivants :



Stratégies de recrutement



Stratégies de formation



tratégies en gestion des carrières



Stratégies de mieux-être



RÉSUMÉ

La stratégie de gestion des personnes de la Garde côtière canadienne a été lancée par l'équipe de la Génération du personnel pour répondre aux changements organisationnels en renforçant et en élargissant les programmes de base. La croissance de la mission d'intervention environnementale, la création du programme pour les navires préoccupants, les conclusions du projet d'effectif maritime, l'importance sur les relations et le recrutement autochtones, pour n'en nommer que quelques-uns, bien qu'excitants peuvent entraîner des incohérences dans l'approche. Le personnel met en place des produits destinés à orienter des approches cohérentes pour les gestionnaires de programmes, de manière à combler les lacunes, à assurer le succès futur, à garantir la capacité de répondre aux exigences des programmes, et à soutenir le passage à une organisation de formation et de perfectionnement.

L'équipe de la Génération du personnel a été créée pour concevoir une série de produits cohérents de marque propre à la Garde côtière canadienne et conformes aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Tout comme pour le renouvellement de la flotte et la gestion du cycle de vie des actifs, l'équipe de la Génération du personnel concerne la gestion du cycle de vie des actifs, où l'actif est notre effectif. Il s'agit de mettre en place un système au sein de la Garde côtière canadienne aui favorise le recrutement, le

maintien en poste, l'avancement professionnel et le mieuxêtre des employés, en reliant les outils incohérents existants et en créant de nouveaux pour former des dirigeants. Cela répond aux besoins de la Garde côtière canadienne en englobant nos compétences, nos qualifications, nos cheminements de carrière, l'environnement de notre milieu de travail, nos systèmes de soutien, nos programmes et occasions de formation, notre perfectionnement professionnel et notre leadership. L'équipe participe à des consultations continues avec les intervenants dans l'ensemble de la Garde côtière canadienne, pour préciser et prioriser les besoins organisationnels. Actuellement, l'ampleur mis par l'équipe pour soutenir ses quatre piliers se concrétise, par la normalisation et la création d'un cadre de RH axé sur les compétences et par l'exploitation des données disponibles pour améliorer la planification et le processus décisionnel.

La création de la Direction du personnel de la Garde côtière canadienne est directement liée aux premiers résultats démontrés par l'équipe de la Génération du personnel.

La stratégie de gestion des personnes de la Garde côtière canadienne souligne de quelle façon ce travail est lié par les quatre piliers stratégiques :

Recrutement

En tant qu'organisme de service spécial assumant un large éventail de responsabilités essentielles pour maintenir la sécurité et la sûreté des voies navigables canadiennes, la Garde côtière canadienne a besoin d'employés possédant des qualifications particulières. Cela exige un recrutement ciblé et des activités promotionnelles pour attirer des employés possédant les compétences requises. Par conséquent, une partie du recrutement s'adresse plus particulièrement aux diplômés de programmes universitaires et collégiaux spécialisés. Compte tenu de la combinaison de départs ou d'attrition et de l'expansion organisationnelle, ainsi que de la nécessité de disposer d'une capacité d'urgence pour les incidents majeurs, le premier pilier de la Garde côtière canadienne est le recrutement : les méthodes de recrutement, les sources de recrutement (y compris les zones situées en dessous des seuils d'équité en matière d'emploi), les moyens de surmonter les difficultés de recrutement et les outils de recrutement.

Formation

En tant qu'organisation fondamentalement opérationnelle, la Garde côtière canadienne est par nécessité un organisme de formation. La formation favorise la confiance et la réussite, tant sur le plan personnel que sur le plan organisationnel. Elle est essentielle pour certains postes de premier échelon et de nombreux postes intermédiaires, tout comme l'obtention, le maintien et la rétention de certaines certifications. De plus, les nombreux niveaux de personnel, les postes uniques et les nécessités opérationnelles de la Garde côtière canadienne requièrent qu'une organisation offre une formation technique, axée sur les compétences, en gestion, en sécurité et en équipe. Cette formation est continue et offerte de plusieurs façons, comme l'apprentissage formel, l'apprentissage par l'expérience, la formation assistée par ordinateur, et plus. En tant qu'élément fondamental de « la gestion du cycle de vie de notre effectif », les produits de formation, la cohérence et la méthodologie constituent un pilier essentiel.



Gestion de carrière

La Garde côtière canadienne a à cœur ses employés et cherche à les fidéliser en leur offrant une carrière enrichissante et stimulante. La gestion de carrière est un processus continu qui se poursuit tout au long de la carrière d'une personne. L'équipe de la Génération du personnel a développé un ensemble de 41 dictionnaires de compétences pour couvrir chaque poste au sein de la Garde côtière canadienne, afin de permettre à tout employé, de tout échelon et à tout moment, d'utiliser un outil systématique pour déterminer les compétences requises pour son emploi actuel et pour consulter celles de tous les autres emplois auxquels il pourrait aspirer. Lorsque l'outil sera terminé, les employés seront en mesure de mettre à jour leur plan de perfectionnement, pour leur avenir à court et à long terme avec la Garde côtière canadienne. À ce titre, la stratégie de gestion des personnes travaille sur des moyens

novateurs pour permettre à tous les employés, de tous les échelons, de trouver le poste qui leur convient le mieux et d'atteindre une satisfaction et un rendement maximaux.

Mieux-être

Dans le cadre de ses efforts de maintien en poste de ses employés, la Garde côtière canadienne cherche à rehausser la résilience personnelle de ses employés. La sécurité, le moral, le mieux-être, l'aide aux employés, les dispositions relatives au travail et à la vie privée, les processus de retour au travail, les programmes de récompense et de reconnaissance et la nécessité de maintenir ses employés heureux et en bonne santé sont tous essentiels pour que la Garde côtière canadienne puisse répondre aux besoins personnels de ses employés, ainsi qu'à ceux de l'organisation. La disponibilité et le maintien du personnel affecté à un poste de travail dépendent du soutien apporté aux employés. La Garde côtière canadienne a récemment créé des postes uniques pour le mieux-être des employés dans chacune de ses trois régions, ainsi que du personnel à l'Administration centrale. Cela constitue le quatrième pilier de priorités de la Direction du personnel.

Un élément fondamental de la Garde côtière canadienne en tant qu'organisation est le leadership, tant à l'externe qu'à l'interne; à l'externe, en gérant les missions, en consultant les intervenants et en offrant de l'assistance et des conseils d'experts; à l'interne, en perfectionnant les compétences des leaders et le leadership des employés de la Garde côtière canadienne.

La stratégie de gestion des personnes de la Garde côtière canadienne soutient l'ensemble de ses employés, du recrutement à la retraite, grâce à ses quatre piliers. Sa proposition de valeur soutient la « gestion du cycle de vie de notre effectif » pour les employés actuels et futurs, dans des domaines précis et de manière holistique au fil du temps. La Direction du personnel travaille avec les gestionnaires à l'échelle nationale pour l'élaboration d'outils et de processus dans le but de soutenir les employés et les opérations de la Garde côtière canadienne.



ANALYSE DE CONTEXTE

CONTEXTE ACTUEL

La Garde côtière canadienne possède et exploite la flotte civile du gouvernement du Canada et fournit des services maritimes essentiels aux Canadiens. Elle est composée de quatre régions et de l'administration centrale située à Ottawa en Ontario; les bureaux régionaux se situent à Victoria en Colombie Britannique, à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, à Montréal au Québec, et à St. John's à Terre Neuve et Labrador.

À titre d'organisme de service spécial du ministère des Pêches et Océans (MPO), la Garde côtière canadienne aide ce ministère à s'acquitter de sa responsabilité de garantir aux Canadiens des voies navigables sécuritaires et accessibles. Elle joue également un rôle prépondérant dans l'exploitation et le développement durables des océans et des voies navigables du Canada.

Dans le cadre du Plan de protection des océans (PPO), annoncé en 2016, la Garde côtière canadienne a reçu un montant de 735,4 millions de dollars sur une période de cinq ans. Le plan est axé sur quatre grandes priorités :

- Créer un système de sécurité maritime de classe mondiale qui accroît le transport maritime responsable et protège les eaux canadiennes, notamment de nouvelles mesures préventives et des interventions.
- Restaurer et protéger les écosystèmes et les habitats marins à l'aide de recherches et d'outils récents, et prendre des mesures adéquates pour composer avec les navires abandonnés et les épaves.
- Renforcer les partenariats avec les collectivités autochtones, adopter des pratiques de gestion conjointe et bâtir une capacité d'intervention d'urgence locale.

 Investir dans les recherches et les méthodes sur le nettoyage des déversements d'hydrocarbures pour s'assurer que les décisions prises en cas d'urgence reposent sur des données probantes.

En 2017, dans le cadre d'une Étude approfondie (EA) de ses activités, la Garde côtière canadienne a reçu un nouveau financement de 947,6 millions de dollars sur une période de cinq ans, axé sur des améliorations substantielles de l'exploitation et de l'entretien des navires, des infrastructures à terre et des programmes de base de la Garde côtière canadienne; des améliorations en matière de sécurité et d'efficacité des biens immobiliers, de la connectivité de réseau et des applications, une capacité accrue

des services internes et un meilleur soutien aux clients par la préparation.

En résumé, le développement de l'ÉA soutient les programmes de base et les actifs de la Garde côtière canadienne; l'investissement du PPO mène à de nouveaux éléments de la base A au sein de l'agence. Les investissements dans l'ÉA et le PPO constituent un message de confiance important dans la Garde côtière canadienne. En fait :

- Il s'agit de mesures provisoires et à long terme, nationales et régionales, visant à aider la Garde côtière canadienne à améliorer et à élargir les services qu'elle fournit aux Canadiens, pour appuyer le moteur économique du Canada.
- Cela permet à la Garde côtière canadienne de se rajeunir par une meilleure synergie entre sa forte orien-

- tation historique accordée à la sécurité maritime et son intérêt croissant pour la protection du milieu marin.
- Cela permet à la Garde côtière canadienne de devenir, dans les prochaines années, l'organisation maritime reconnue pour diriger toutes les interventions maritimes d'urgence.

Les engagements du PPO, notamment auprès des collectivités autochtones et côtières, sont importants et seront essentiels à la réalisation de ce plan ambitieux. La Garde côtière canadienne continuera de collaborer, tant à l'interne qu'à l'externe, pour s'assurer que l'accent est mis sur l'engagement des Canadiens, des partenaires et des intervenants dans la réalisation du PPO.

Malgré les bonnes nouvelles pour la Garde côtière canadienne, les membres ont dû faire face à certains défis. Un impact majeur a été l'introduction du système de rémunération Phénix combiné à l'initiative de regroupement des services de paye. Cette situation a entraîné de nombreux problèmes de rémunération parmi les Gens de mer de la Garde côtière canadienne (environ 60 % de l'ensemble des effectifs), entraînant une réticence à agir aux niveaux supérieurs, à des démandes de congé sans solde et dans certains cas, à des démissions. Les problèmes de rémunération ne relèvent pas de la Direction du personnel. Toutefois, la Garde côtière canadienne et le MPO travaillent avec les employés d'autres équipes internes et externes du ministère sur une base de cas par cas, pour traiter les questions de rémunération.





La nature du système de jours de relâche de l'équipage signifie que, souvent, un appel pour une demande de congé de maladie a une incidence sur une patrouille entière de 28 jours, affectant négativement l'équipage et nécessitant le déplacement inattendu et imprévu des membres d'équipage entre les différentes ressources, ce qui a à son tour une incidence sur la formation et le travail d'équipe en mer. Le vieillissement démographique du personnel navigant, la concurrence avec l'industrie, le système de rémunération Phénix et la spécialisation du travail ont accentué la difficulté de recrutement, de maintien en poste et de formation du personnel navigant. Cette tendance est à l'origine des initiatives de recrutement du premier pilier de la Direction du personnel.

L'âge démographique moyen du personnel navigant à l'échelle nationale se situe au milieu de la quarantaine. Ceci ajouté à la nature du travail associé à la mer – utilisation d'équipements lourds sur des plateformes mobiles – peut s'avérer dangereux. Environ un dixième de ce groupe démographique est constitué de membres d'équipage qui reçoivent l'assurance invalidité, participent à des évaluations de Santé Canada et sont en attente d'une retraite pour des raisons médicales ou de mesures

d'adaptation. Nous avons l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour certains employés de la Garde côtière canadienne, internes et externes. Dans la mesure du possible, nous leur donnons des nominations pour une période déterminée avec des postes de travail sur terre, ce qui représente une pression supplémentaire sur les budgets de la flotte. Ces tendances sont à l'origine des initiatives de soutien et de mieux-être du quatrième pilier de la Direction du personnel.

Le recrutement d'un effectif démographique différent, associé à des efforts accrus en matière de sécurité et à des manuels et protocoles de formation sur le lieu de travail, devrait permettre de limiter les blessures et les maladies le plus possible. De plus, le personnel de la Garde côtière canadienne s'efforce d'aborder certains de ces points au moyen des recommandations du plan d'action pour l'Établissement des Gens de mer, lesquelles mettent en évidence les enjeux de certification, de compétence, de facteur d'armement en équipage et de définition.



RECRUTEMENT - PILIER I

En raison d'un large éventail de responsabilités essentielles pour maintenir la sécurité et la sûreté des voies navigables canadiennes, la Garde côtière canadienne a besoin d'employés possédant des qualifications particulières. Le recrutement consiste à intégrer de nouvelles personnes dans l'organisation. L'un des défis historiques a été d'attirer des employés de divers groupes. De nombreuses initiatives sont en cours pour remédier à ce problème, comme du recrutement ciblé et des activités promotionnelles pour attirer des employés possédant les compétences requises. Par conséquent, certains recrutements s'adressent plus particulièrement aux diplômés de programmes universitaires et collégiaux spécialisés.

Le Collège de la Garde côtière canadienne (CGCC) procède à un recrutement ciblé pour l'admission au programme de formation des officiers (PFO) de la Garde côtière canadienne. Pour attirer les candidats qui remplissent les conditions d'admission à son programme, le CGCC s'associe à divers collèges communautaires, organismes et diverses universités dans l'ensemble du pays dans le but de promouvoir la Garde côtière canadienne comme un choix de carrière intéressant. Le personnel de la Garde côtière canadienne travaille avec les responsables d'un projet similaire (« Stratégie du Collège de la Garde côtière canadienne ») pour offrir des outils et des modèles coordonnés, ciblés et efficaces à l'échelle nationale, afin de favoriser le recrutement dans le cadre du PTO et autres programmes d'entrée.

La Garde côtière canadienne a lancé une stratégie de marque distinctive pour sensibiliser les Canadiens aux répercussions positives qu'elle a sur leur vie en raison de son rôle historique et en constante évolution. Cette stratégie est fondée sur trois éléments : les médias sociaux, la promotion de l'enseignement et le développement de partenariats. L'objectif des médias sociaux est d'améliorer et de centraliser la présence de la Garde côtière canadienne, tandis que le volet éducatif met l'emphase sur la promotion,

comme la distribution de trousses dans les écoles. Finalement, le développement de partenariats avec des groupes autochtones, la Ligue navale, le réseau des enseignants de Canadian Geographic et d'autres ministères du gouvernement et communautés internationales permettra de promouvoir davantage la présence de la Garde côtière canadienne, tout en favorisant la diversité et les perspectives de carrière au sein de divers groupes.



Le monde est différent de ce qu'il était il y a 20 ans. Le milieu de travail, les effectifs et le marché évoluent de telle sorte que des approches différentes sont nécessaires. À cet égard, le maintien en poste est lié au recrutement. Les meilleurs talents sont de plus en plus rares dans certaines régions du monde, abondants dans d'autres et plus diversifiés dans l'ensemble. Au Canada, la situation démographique évolue. Entre 2006 et 2011, la population autochtone a connu une croissance quatre fois supérieure à celle de la population non autochtone. Par ailleurs, les baby-boomers restant sur le marché du travail plus longtemps que prévu, les organisations auront besoin de pratiques de travail flexibles pour permettre un transfert efficace de leurs connaissances.

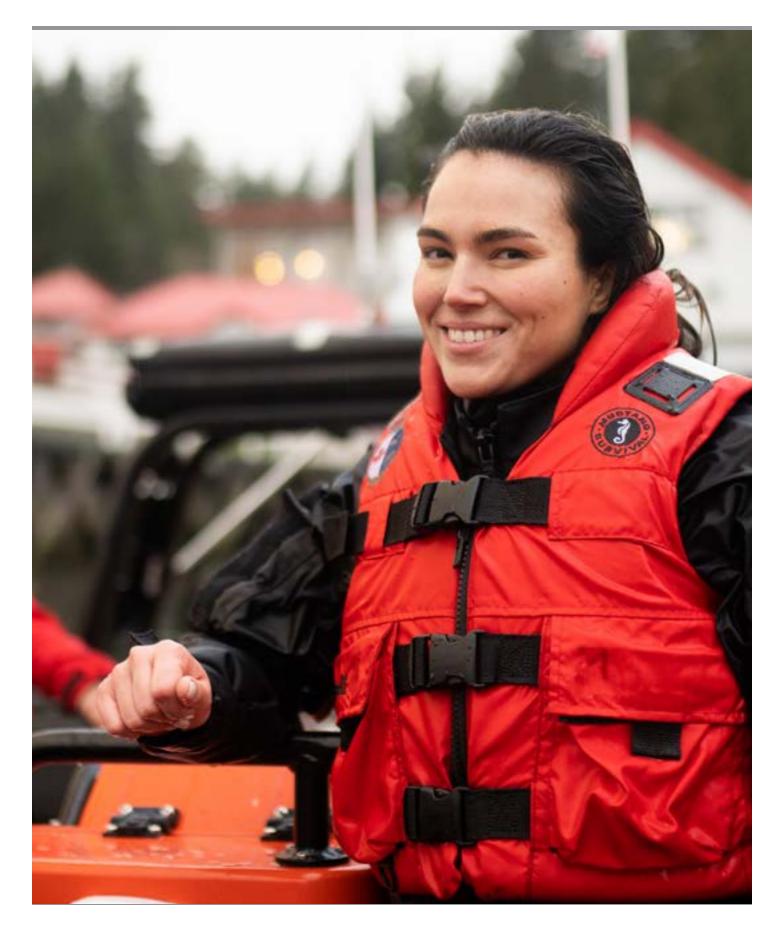
La nature et les attentes des effectifs évoluent également. Les candidats peuvent choisir de travailler pour des organisations qui proposent une certaine flexibilité, les technologies de pointe, des occasions d'apprentissage à l'échelle mondiale et une participation à des activités reliées à la responsabilité sociale de l'entreprise. Les employés craignent moins de changer d'organisation, ou même de pays, pour une meilleure offre... et pas uniquement pour le salaire. D'autres éléments essentiels de la valeur ajoutée de l'emploi (comme l'environnement de travail, l'existence d'une mission, les personnes qui font preuve de passion et de détermination, ainsi que la possibilité de contribution et de croissance) influencent le choix des employés quant à l'organisation avec laquelle ils souhaitent travailler. Pour de nombreuses organisations, l'engagement et l'inclusion sont des éléments cruciaux pour attirer et maintenir en poste les meilleurs talents. La Garde côtière canadienne étudie la stratégie ministérielle d'équité en matière d'emploi et cherche des moyens pour concevoir des produits pouvant assurer et surpasser le respect de cette stratégie.

La Garde côtière canadienne est fermement engagée envers la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de ses activités, pour tous nos employés, aujourd'hui comme demain. Conformément au PPO et aux priorités plus générales du gouvernement fédéral, telle que la réconciliation avec les peuples autochtones, la Garde côtière canadienne se concentre sur le recrutement de personnes autochtones

dans de nouveaux programmes de base, pour promouvoir et développer les relations en étant non seulement une présence visible, mais aussi un partenaire ayant des intérêts communs. Plusieurs projets pilotes de recrutement ont déjà été lancés, et la Direction du personnel travaille avec les gestionnaires pour les aider à obtenir les données dont ils ont besoin sur les groupes à risque et les postes clés postes opérationnels essentiels afin d'alimenter les stratégies de recrutement, de maintien en poste et de gestion des car-

En raison de la concurrence avec l'industrie et du vieillissement de la population, la génération montante est une ressource de recrutement essentielle pour la Garde côtière canadienne. Le CGCC multiplie sa présence dans les médias sociaux pour attirer son public cible, soit les étudiants de l'école secondaire âgés de 14 à 24 ans et les diplômés potentiels. De plus, la Garde côtière canadienne continuera à utiliser le populaire programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) à l'échelle du Canada, ainsi qu'à promouvoir les possibilités de coopération avec les universités (Co op). Ces deux programmes sont conçus pour aider les étudiants à enrichir leur formation et leur donner un aperçu des subtilités du gouvernement fédéral et de tout ce que la Garde côtière canadienne a à offrir comme future carrière. Il arrive souvent que ces programmes, qui s'adressent aux personnes qui poursuivent un enseignement postsecondaire, finissent par ouvrir la voie à des possibilités de transition pour les jeunes diplômés. L'utilisation de mécanismes de transition au sein de l'organisme, comme l'admission annuelle d'étudiants dans le cadre du programme des bateaux de sauvetage côtiers (BSC), est un avantage puisque les nouveaux employés ont déjà travaillé au sein de l'organisme et connaissent bien sa mission, son mandat et ses priorités.

À l'interne, la Garde côtière canadienne a mis en place un forum pour les personnes handicapées dans le but de favoriser un lien à l'échelle du Ministère entre des employés engagés qui contribueront à façonner la vision du Ministère sur le handicap sur le lieu de travail. Les objectifs consistent à sensibiliser et à aborder les questions liées aux handicaps sur le lieu de travail, de consulter les employés et la direc-



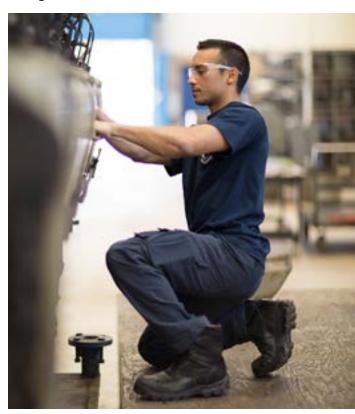
tion sur les questions ayant une incidence sur les employés et de créer un groupe de contacts dans d'autres comités pour les personnes handicapées au sein du MPO/de la Garde côtière canadienne et d'autres ministères fédéraux. Ce forum vise également à faciliter l'interaction entre les employés, à présenter les perspectives des employés handicapés à l'attention de la direction, ainsi qu'à promouvoir un sentiment d'appartenance à la collectivité et d'engagement. De plus, la Garde côtière canadienne participe activement au programme Opportunité d'emploi d'été pour l'accessibilité des jeunes étudiants (OEEAJ).

À l'instar de tous les organismes fédéraux, la Garde côtière canadienne s'engage à mettre en œuvre une approche de recrutement et de maintien en poste en fonction de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). L'ACS+ ne concerne pas seulement le genre, et les groupes de personnes ne sont pas homogènes. Cette analyse se penche sur les liens entre le sexe et le genre et d'autres facteurs d'identité, comme l'origine ethnique, la religion, l'âge, le statut économique, l'emplacement géographique et la déficience physique ou mentale. Afin de garantir que nos processus et nos activités n'incluent aucun obstacle systémique (dont les préjugés inconscients et le racisme systémique, entre autres), il faut un engagement de la part des employés et des gestionnaires dans l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, la Garde côtière canadienne et d'autres partenaires ministériels et interministériels collaborent pour appuyer les employés de la Garde côtière afin de cerner et de surmonter ces obstacles pour s'assurer que nos lieux de travail soient diversifiés, inclusifs et accueillants pour tout le monde. Pour ce qui est du recrutement, le fait de surmonter les obstacles systémiques garantit que tous les Canadiens ont des chances égales de devenir de précieux employés de la famille de la Garde côtière canadienne.

L'un des défis que doit relever la Garde côtière canadienne en matière de recrutement est de donner aux recrues potentielles les moyens nécessaires d'intégrer le système du gouvernement fédéral avec toutes ses complexités, puis d'être ensuite adéquatement accueillis et intégrés.

À cette fin, la Garde côtière canadienne a mis en œuvre plusieurs « programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage » qui se sont bien déroulés. Maintenant que le personnel opérationnel a créé des profils de compétences cohérents, l'organisation sera en mesure de créer davantage d'outils de recrutement comme ceux-ci pour d'autres programmes.

Le travail de l'équipe sur le projet de l'Établissement des Gens de mer implique de formuler des définitions cohérentes pour décrire les différents groupes au sein de ses effectifs. Cette analyse aidera les gestionnaires à traiter les questions de certification, de recrutement et d'équipage dans l'ensemble des effectifs navigants et basés à terre, et fournira des mécanismes supplémentaires pour soutenir le renouvellement de l'effectif opérationnel de la Garde côtière canadienne, au moyen de stratégies de recrutement et de maintien en poste dirigées par la Direction du personnel de la Garde côtière canadienne coordonnées à l'échelle nationale, en collaboration avec les régions.





FORMATION - PILIER II

La Garde côtière canadienne s'est engagée à devenir un organisme de formation et d'apprentissage. Ce faisant, l'organisation sera mieux placée pour le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste de ses employés ainsi que pour appuyer ces derniers. Notre personnel sera la clé du soutien de la Garde côtière de l'avenir.

Il incombe à toutes les organisations de veiller à ce que leur personnel ait la formation et les compétences appropriées pour effectuer leur travail de manière sécuritaire et efficace. Cela est particulièrement vrai dans le domaine marin, où les conséquences d'une erreur peuvent inclure la perte de vies humaines ou un impact environnemental potentiellement important.

Les progrès technologiques et les profils opérationnels améliorés dicteront des changements importants pour la Garde côtière. L'introduction de nouveaux navires et d'équipements largement modernisés changera le type et la fréquence de la formation qui sera nécessaire. La Garde côtière élabore le mécanisme qui assurera la protection et la sécurité continues des eaux canadiennes en adoptant une approche proactive face aux possibilités futures. La contribution du personnel de la Garde côtière soutient notre économie, nos collectivités et nos moyens de subsistance. Nous nous engageons à fournir un service de la plus haute qualité. Pour ce faire, nous devons investir dans notre personnel. Le meilleur investissement que nous puissions faire dans notre personnel est de le former et de le perfectionner pour qu'il puisse répondre aux exigences toujours changeantes de son travail.



Les technologies éducatives évoluent rapidement et offrent des possibilités de dispenser des formations de manière novatrice dans le but d'inciter les employés à suivre des formations flexibles et accessibles. Afin de développer les compétences requises du personnel de la Garde côtière, nous nous engageons à offrir des possibilités flexibles grâce à une variété de plateformes et de technologies pour assurer un apprentissage n'importe où, n'importe quand.

La réalité future de la Garde côtière canadienne exigera l'élaboration d'une formation directement applicable au travail et à la disposition des employés au moment et à l'endroit où elle est nécessaire. Cela comprend l'apprentissage en ligne, l'apprentissage distribué et à distance (salles de classe régionales connectées), ainsi que l'utilisation la plus efficace des technologies éducatives sur place, en ligne et dans les régions.

Depuis 1965, le Collège de la Garde côtière canadienne fournit des officiers et des stagiaires des Services de communications et de trafic maritimes bilingues à l'appui des opérations de la Garde côtière. Ainsi, la Garde côtière, de même que d'autres opérations gouvernementales et commerciales ont bénéficié d'un apport constant de professionnels hautement qualifiés et compétents. Le Collège fournit une base solide de connaissances académiques et appliquées qui prépare les individus à relever les défis que

le secteur peut présenter.

Jusqu'à présent, le rôle du Collège de la Garde côtière canadienne a été principalement axé sur la formation et le perfectionnement des futurs officiers, tant des officiers de navire que des Services de communications et de trafic maritimes. Le programme d'études est conçu pour répondre aux normes de certification des marins canadiens, telles qu'elles sont administrées par Transports Canada.

Le Collège a été doté de ressources pour répondre aux normes d'assurance qualité et de certification de la Norme STCW (Standard for Training and Certification of Watchkeeping). C'est un rôle que le Collège a très bien rempli et, à ce titre, il a été reconnu comme un chef de file international de la formation maritime. En s'appuyant sur ses succès antérieurs, le Collège est prêt à répondre aux besoins de formation opérationnelle de la Garde côtière de l'avenir et à répondre à la priorité de la haute direction d'investir dans notre personnel.

Tel que décrit brièvement en vertu du pilier 1, la Garde côtière propose plusieurs programmes de perfectionnement professionnel, dont certains modules de formation à suivre au Collège de la Garde côtière canadienne. Ces programmes chevauchent les deux piliers du recrutement et de la formation, et présentent des liens étroits avec la

gestion de la carrière (troisième pilier) et le maintien en poste.

La Garde côtière canadienne offre également diverses possibilités d'apprentissage à ses employés, notamment la formation en cours d'emploi, l'apprentissage par l'expérience, ainsi que la formation en administration et en leadership, entre autres.

La Garde côtière canadienne devra investir dans ses futurs effectifs pour répondre aux besoins toujours croissants de l'organisation, et la création de la Direction du personnel sera essentielle pour garantir que nos employés sont formés selon les normes les plus élevées afin de servir fièrement les Canadiens.

Exemples de programmes de développement professionnel et d'apprentissage offerts par la Garde côtière canadienne

Le programme de formation des officiers de la Garde côtière, d'une durée de auatre ans, est I'un des meilleurs programmes de formation maritime au monde, produisant à la fois des officiers en ingénierie navale et de la navigation maritime. Les élèves-officiers apprennent en participant à diverses plateformes d'apprentissage, notam-

- l'apprentissage en classe;
- une formation pratique au Collège;
- des simulateurs maritimes hautement modernisés;
- une expérience pratique à bord des navires de la Garde côtière en mer.

Les technologues en électronique diplômes d'un collège communautaire ou d'un institut de technologie reconnu peuvent postuler du Programme de perfectionnement des techla marine (PPTEM) et, s'ils sont sélectionnés, ils seront automatiquement engages comme technologues en électronique au sein de la Garde côtière. Le PPTEM est un programme de formation de trois ans, dont 27 mois sont consacrés à la formation officielle au collège.

Le programme de formation des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) comprend deux étapes d'apprentissage. La première est enseignée en anglais et en français au Collège de la Garde côtière canadienne à Sydney, en Nouvelle-Écosse. Au cours de la première étape, les stagiaires apprennent les fondements de l'exercice des fonctions d'officier en participant à ce qui suit :

- théorie;
- exercices de simulation;
- applications pratiques.

Après avoir terminé avec succès l'étape I, les diplômés commencent une formation sur le terrain dans une station des Services de communications et de trafic maritimes où ils apprennent la géographie locale et les procédures régionales, tout en appliquant les normes nationales couvertes par l'étape I.

GESTION DE CARRIÈRE – PILIER III

La gestion de carrière consiste en une combinaison de planification structurée et de gestion active de la carrière d'une personne. Au sein de la Garde côtière canadienne, on a constaté un manque de cohérence dans les approches relatives au cheminement de carrière de nos employés, tant au sein des filières de carrière qu'entre celles-ci.

La gestion de carrière se veut le prolongement logique de la formation. Il s'agit d'un processus continu qui se déroule tout au long de la carrière et non seulement à des moments isolés, d'une philosophie et d'un ensemble d'habitudes permettant aux employés d'atteindre leurs objectifs de carrière et de développer leur résilience professionnelle - ce qui se fait en établissant des relations, en participant à des conversations sur le perfectionnement de carrière, en mettant en œuvre des plans d'apprentissage et en fixant des objectifs dans le même domaine de travail ou dans un domaine différent au sein de la Garde côtière canadienne.

La gestion de carrière a un impact à la fois sur les exigences organisationnelles et sur les aspirations professionnelles des employés. En collaboration avec les gestionnaires de programme, nous examinons les qualifications, les compétences et les éléments de connaissances de tous les titulaires de postes actuels de la Garde côtière canadienne. L'organisation doit ensuite déterminer quel type de formation et de perfectionnement est nécessaire pour atteindre le niveau optimal d'un effectif qualifié. Parallèlement à la planification individuelle de la carrière, cela permet aux employés de progresser vers leur objectif de carrière. En tant que processus global, la gestion de carrière est étroitement liée aux autres activités des ressources humaines.

Une stratégie de gestion de carrière est axée sur les priorités suivantes:

• Recenser et définir les connaissances et les compétences des ressources humaines ou les compétences de base nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

- Sensibiliser les employés aux profils recherchés et les encourager à profiter des possibilités de formation pour acquérir les compétences requises.
- Donner aux employés les moyens de prendre en main leurs propres possibilités de carrière, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur parcours professionnel actuel.

La gestion des carrières n'est qu'une partie de l'ensemble du processus de planification des carrières et, à ce titre, elle est liée à l'évaluation du rendement, à la planification de la relève, aux programmes d'affectation spéciale, à la formation et au perfectionnement, au recrutement, etc...

La responsabilité principale de la gestion des carrières incombe à chaque employé, qui doit prendre en charge son propre plan de carrière. À cette fin, les employés doivent se tenir au courant des objectifs de la Garde côtière canadienne en matière de personnel, communiquer avec leurs gestionnaires et utiliser les ressources existantes pour établir des plans de carrière réalistes.







Le rôle de la direction de la Garde côtière canadienne en est un d'engagement, de communication, de soutien et d'approbation des activités de gestion de carrière d'un point de vue stratégique. Il incombe à la Garde côtière canadienne de renseigner les employés sur son mandat et sur les principaux changements en cours liés au travail. La direction doit également soutenir la gestion de carrière en offrant des programmes de formation, en diffusant des renseignements et en assurant un suivi auprès des employés.

Dans le cadre du processus de gestion de carrière, les gestionnaires doivent être prêts à consacrer du temps à cette activité. À cette fin, ils doivent :

• Fournir une rétroaction continue sur le rendement, en instaurant la confiance grâce à des rencontres individuelles (« un-sur-un »)

- Fixer des objectifs clairs en consultation avec leurs employés.
- Déléguer donner le bon travail à la bonne personne.
- Participer aux discussions concernant le perfectionnement de carrière.
- Contribuer aux plans de perfectionnement des employés.
- Déterminer les missions de perfectionnement de carrière et les proposer aux employés en fonction de leurs besoins.
- Fournir un soutien continu aux employés.

Étroitement liée à la formation, la gestion de carrière commence dès les premières heures de travail d'un employé au sein de la Garde côtière canadienne, se poursuit sous forme de mentorat et est renforcée grâce à une rétroaction constructive. D'un point de vue stratégique, la Direction du personnel de la Garde côtière canadienne participe à l'élaboration de programmes d'orientation et de mentorat afin de satisfaire ces domaines clés de la gestion de carrière.

Le cheminement de carrière est un processus qui fournit à la fois à la direction et aux employés un ensemble d'outils permettant d'acquérir et de maintenir la sagesse et le savoir-faire nécessaires pour réussir dans un vaste éventail de possibilités d'emploi. Le cheminement de carrière est une approche visuelle de la gestion des carrières qui aide la direction et les employés à définir des objectifs de cheminement professionnel.



Il est intéressant de noter que, tout comme les gens changent, les carrières changent aussi. Un cheminement de carrière ou un plan de carrière évolue au fil du temps et en fonction des personnes, de l'environnement de travail et de l'environnement externe. Un plan de carrière est un document évolutif qui doit être examiné à chaque cycle

de rendement et à chaque réunion sur le plan d'apprentissage entre un employé et son gestionnaire.

Réorientation de carrière - Profils de compétences

Une compétence se définit comme un comportement ou un ensemble de comportements qui décrit les résultats attendus dans un contexte professionnel (par exemple, un emploi, un rôle ou un groupe d'emplois, une fonction ou une organisation entière). Les personnes qui ont d'excellents résultats au travail démontrent ces comportements de façon beaucoup plus constante que les personnes qui ont des résultats moyens ou médiocres. Les compétences aident à préciser les normes et les attentes relatives à l'effectif, à mettre les personnes, les équipes et les gestionnaires en phase avec les stratégies organisationnelles et à favoriser la responsabilisation et la coordination entre le formateur, les membres de l'équipe et la Garde côtière canadienne en matière d'amélioration du rendement.

En disposant d'une description claire des résultats souhaités pour leurs activités quotidiennes, les employés peuvent s'efforcer de réussir en adhérant à des exigences bien définies. Le profilage des compétences permet aux employés de voir quelles sont les compétences requises pour d'autres profils d'emploi. Cela est particulièrement important dans le contexte de la Garde côtière canadienne, qui compte à la fois du personnel de la flotte et du personnel administratif. Au sein de la Garde côtière canadienne, de nombreuses compétences permettent de changer d'emploi. Grâce à l'élaboration d'un outil de profilage des compétences issu des profils de compétences déjà rédigés, tous les employés de la Garde côtière canadienne pourront connaître leur place dans l'organisation, les compétences qu'ils possèdent et celles qu'ils devront obtenir pour être pris en considération pour les postes convoités.

Les résultats attendus du plan d'action de l'Établissement des Gens de mer, conjointement avec l'outil de cartoqraphie des compétences, permettront à la Garde côtière canadienne d'aider les membres d'équipage des navires



à devenir des officiers de navire (Programme de formation des officiers de l'équipage des navires), permettront aux officiers diplômés qui ont besoin d'aide d'obtenir une certification supérieure et promouvront l'utilisation généralisée des conseils pour faciliter le recrutement.

La Direction du personnel de la Garde côtière canadienne travaillera à l'élaboration de moyens novateurs pour permettre à tous les employés, à quelque niveau que ce soit, de trouver leur place à différents moments de leur carrière afin de participer et de contribuer au maximum. Il s'agira notamment d'élaborer des plans de carrière pour les employés qui souhaitent ou doivent rester proches de leur famille. Si la fondation d'une famille est un facteur, le fait de devoir être présent pour s'occuper d'un partenaire, de certains enfants plus âgés ou de parents ou membres de la famille constitue également une réalité. En 2016, en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), une nouvelle « orientation en dotation » a été publiée, précisant que les processus de nomination par promotion non annoncés (les « comités de promotion ») sont des mécanismes de recrutement légitimes permettant aux administrateurs généraux de prendre des décisions dans l'intérêt supérieur de leur organisation afin de nommer la bonne personne au bon poste au bon moment. Nous créerons une approche cohérente que les gestionnaires pourront utiliser pour déterminer si ce processus de recrutement est le plus efficace pour eux.

À l'heure actuelle, la priorité est accordée à l'utilisation des analyses de données existantes et au développement d'un outil complet de cheminement de carrière axé sur les compétences. Ce travail sous-tend les quatre piliers. La vision de l'outil:

> Tout employé de la Garde côtière, quel que soit son niveau, peut en tout temps utiliser le même outil sustématique pour déterminer les compétences nécessaires à son perfectionnement en vue de la planification de sa carrière dans le même groupe ou dans un groupe différent ou pour améliorer ses propres compétences dans le même groupe et au même niveau.

MIEUX-ÊTRE – PILIER IV

La sécurité, la condition physique, la diversité, le moral, l'aide aux employés, la conciliation travail-famille, les processus de retour au travail, les programmes de récompense et de reconnaissance ainsi que le maintien de la santé de ses employés sont autant d'éléments indispensables pour que la Garde côtière canadienne puisse répondre aux besoins personnels de ses employés, ainsi qu'à ceux de l'organisation; la préparation et le maintien en poste dépendent du soutien apporté aux employés.

Pour commencer, l'organisation s'occupe des questions de harcèlement et de discrimination de manière immédiate et directe. Deuxièmement, la Garde côtière canadienne a récemment créé des postes uniques pour assurer le bien-être des employés dans chaque région, ainsi qu'à l'administration centrale, et a mis en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation axés sur la santé mentale et la résilience aux traumatismes. Ce pilier représente le quatrième et dernier axe de travail.

La Garde côtière canadienne est une organisation unique dans la mesure où, une fois que les gens s'y engagent, ils ont tendance à lui rester fidèles en raison de la fierté qu'ils éprouvent à l'égard de la nature humanitaire du travail, si bien que travailler à la Garde côtière canadienne est considéré comme un emploi « cool ». Dans le passé, en raison de restrictions budgétaires, l'organisation n'a pas été en mesure de prioriser les besoins de son personnel. C'est un thème récurrent dans les discussions avec les employés à l'échelle nationale. Grâce à un nouveau financement. la Garde côtière canadienne peut désormais se consacrer pleinement au bien-être psychologique et physique de ses employés.

En 2001, le gouvernement a lancé le programme pilote d'apprentissage mixte (PAM), qui constitue le premier partenariat entre un agent négociateur et un employeur de la fonction publique. Pour favoriser la santé et la sécurité au sein de la Garde côtière canadienne, il est essentiel de sensibiliser son personnel à l'importance de la santé

mentale et de lui fournir les outils nécessaires.

La Garde côtière canadienne se concentre également sur les 13 facteurs de sécurité et de santé psychologique dans ses multiples lieux de travail. Ces facteurs sont les suivants :

- Culture organisationnelle
- Soutien psychologique et social
- Leadership et attentes claires
- Politesse et respect
- Exigences psychologiques
- Croissance et perfectionnement
- Reconnaissance et récompenses
- Participation et influence
- Gestion de la charge de travail
- EngagementÉquilibre
- Protection de la sécurité psychologique
- Protection de l'intégrité physique





Pour la Garde côtière canadienne, la santé mentale et le mieux-être de tous ses employés sont une priorité qui souligne l'importance de créer un environnement de travail empreint de bienveillance et de compassion qui s'inscrit dans le tissu organisationnel du travail diversifié et unique de notre organisation.

La stratégie de la Garde côtière canadienne en matière de mieux-être repose sur quatre éléments :

- Sécurité De par sa devise, sa culture et ses procédures, la Garde côtière canadienne encourage la sécurité
- Culture des soins
- Formation
- Soutien

Culture des soins : Insuffler un ton optimiste à nos interactions et nous rappeler les principes fondamentaux de la bonté humaine.

- Prix et reconnaissance
- Diversité et inclusion

• Favoriser les occasions de mobilisation et de sensibilisation

Formation – Créer de la résilience : La capacité à se relever rapidement face à l'adversité

- Formation en leadership
- Espace positif
- Analyse comparative entre les sexes plus

Formation à l'appui de la santé mentale et de la résilience (p. ex. l'esprit au travail, formation sur la résilience aux traumatismes, autre)

Soutien : La meilleure façon de garantir le bien-être des personnes est de leur fournir des ressources

- Gestion des incidents critiques et des traumatismes
- Accès à des professionnels de la santé mentale
- Obligation de prendre des mesures d'adaptation
- Retour au travail

CONCLUSION

L'industrie maritime évolue rapidement et continuera à le faire à mesure qu'elle se développera pour répondre à la demande mondiale toujours croissante de transport maritime et de logistique. Pour qu'elle reste pertinente, il faudra non seulement qu'elle suive le rythme des exigences, mais aussi qu'elle adopte des technologies innovantes et mène l'industrie maritime canadienne vers l'avenir. Pour que le Collège soit en mesure de répondre aux exigences futures, nous faisons un effort concerté pour moderniser à la fois le programme d'études et le campus.

Avec le soutien et l'investissement de la Garde côtière, le Collège continuera à se développer en tant qu'installation innovante et de pointe qui servira de point central des programmes nationaux d'exercices et de formation maritimes. La stratégie de gestion du personnel de la Garde côtière canadienne vise une amélioration continue pour et par ses

La Garde côtière canadienne a une histoire riche en réponses innovantes à de nouvelles demandes et à de nouvelles conditions. Les exigences, les pratiques et les processus ont fréquemment changé au cours de son existence de près de 60 ans, en raison de l'émergence de nouveaux mandats et de l'évolution des rôles dans la fonction publique canadienne. Les individus de la Garde côtière canadienne ont toujours su modifier leurs pratiques et leurs relations afin de s'acquitter de leurs nouvelles tâches. Pour y parvenir, ils ont fait appel à de nouvelles idées et méthodes en s'inspirant de la devise « saluti primum auxilio semper (Sécurité d'abord, Service constant) » de la Garde côtière canadienne.

En cette période de croissance et d'optimisme au sein de la Garde côtière canadienne, la Stratégie de gestion du personnel sera mise en œuvre grâce à une planification, un partenariat et une organisation de qualité. Elle est destinée à soutenir les équipes qui font déjà un excellent travail dans nombre de ces domaines.

Notre effectif est essentiel pour répondre à l'appel de la nation dans le domaine maritime. Nos ressources matérielles ne remplissent pas les missions à elles seules. Le personnel de la Garde côtière canadienne accomplit ses missions de manière exemplaire, et cette Stratégie de gestion du personnel trace la voie à suivre pour que notre organisation et son personnel extraordinaire continuent à accomplir leurs tâches dans le respect de nos plus nobles traditions, car « nous sommes notre peuple ».

« Toute activité d'apprentissage volontaire entreprise de manière continue dans le but d'améliorer ses connaissances, ses aptitudes et ses compétences. »

- La Commission européenne

