

Évaluation de l'approvisionnement et de l'entretien de la flotte

Aperçu des programmes d'approvisionnement et d'entretien de la flotte

Les programmes d'approvisionnement de la flotte (AF) et d'entretien de la flotte (EF) sont responsables de la totalité du cycle de gestion des navires et des actifs de la Garde côtière canadienne (GCC) tout au long des quatre phases du système national de gestion du cycle de vie de la GCC, soit la conception, l'acquisition, en service et l'aliénation. L'évaluation a été conçue pour répondre aux principaux besoins en information de la haute gestion de la GCC concernant la capacité de la GCC à mener des activités d'entretien des navires, y compris l'entretien des 1^{re}, 2^e, et 3^e lignes effectué par la Direction des services techniques intégrés et d'autres partenaires d'exécution des programmes (p. ex., Opérations de la flotte).

En 2022-2023, la flotte de la GCC se compose de 124 navires actifs gérés dans 16 classes de grands et de petits navires. La plupart des navires ont une ou deux périodes d'entretien prévues par année et la durée de chaque période varie selon la classe de navire.

Clients des programmes soutenus par EF :

- Services de déglacage
- Aides à la navigation
- Gestion des voies navigables
- Sûreté maritime
- Dangers maritimes et intervention environnementale
- Recherche et sauvetage (R et S)
- Conservation et Protection
- Sciences des écosystèmes et des océans
- Service hydrographique du Canada
- Gestion des pêches

À propos de l'évaluation

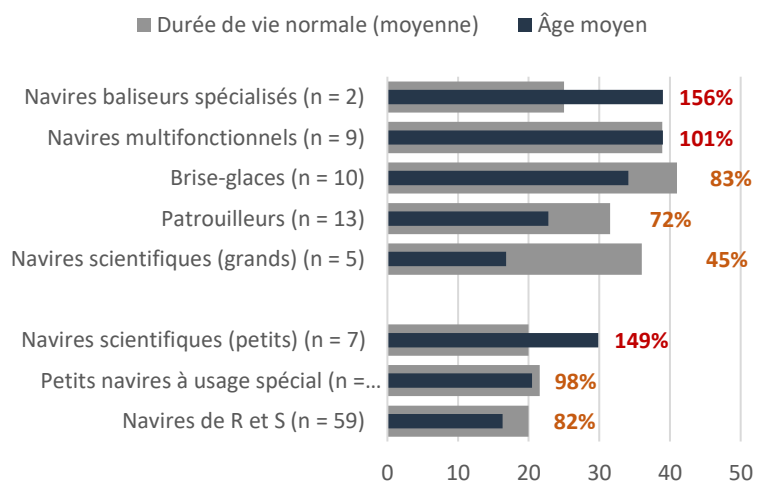
PORTÉE : La portée de l'évaluation s'est concentrée sur la période allant de 2017-2018 à 2022-2023. Certaines activités commençant avant 2017-2018 ont été incluses lorsqu'elles se sont poursuivies après 2017-2018. La phase en service a été au centre de la présente évaluation, car c'est là que se déroule la majeure partie des activités d'entretien de la flotte. Les activités d'approvisionnement ont été bien documentées dans les rapports et les vérifications antérieurs¹. Par conséquent, en ce qui concerne l'approvisionnement de la flotte, la portée de l'évaluation s'est limitée aux activités d'approvisionnement, comme la Stratégie nationale de construction navale (SNCN), qui ont eu une incidence importante sur l'entretien des navires et l'exécution du programme de la GCC dans le cadre opérationnel plus large du programme d'EF.

MÉTHODOLOGIE : L'évaluation a permis de recueillir les points de vue du personnel clé du programme et des clients des programmes. Des données probantes ont été recueillies au moyen de multiples sources de données, y compris des entrevues, un sondage, des examens de documents et de dossiers, des analyses de données financières et administratives, ainsi que des observations sur place.

Principales constatations : contexte opérationnel

- Les activités d'approvisionnement et d'entretien de la flotte se déroulent dans un environnement complexe et en évolution. Plusieurs facteurs externes, comme le vieillissement de la flotte (Figure 1), les longs processus d'approvisionnement et l'état de l'industrie de la construction de navires et d'embarcations, influent sur la portée des travaux d'entretien requis et sur la capacité de la GCC d'entreprendre les travaux.
- Les retards dans la livraison des navires de la SNCN ont créé des pressions sur les programmes d'approvisionnement et d'entretien de la flotte, les obligeant à mettre en œuvre des mesures provisoires, telles que des projets de prolongation et de modification de la durée de vie des navires, qui ne font pas partie des activités typiques de gestion du cycle de vie.
- L'arrivée des premiers navires de la SNCN a occasionné des défis au sein de la GCC en raison d'un manque d'expertise organisationnelle et d'infrastructures pour soutenir le passage à la mise en service des nouveaux navires.

Figure 1: L'âge moyen de plusieurs classes de navires de la GCC a **dépassé** ou est **sur le point de dépasser** leur durée de vie normale.



Source : Documents et calendriers de planification interne de la GCC.

¹ Par exemple, le vérificateur général du Canada a effectué un audit indépendant de la SNCN en 2021.

Principales constatations : capacité

- Bien que des facteurs externes augmentent la demande et la charge de travail pour les opérations d'entretien des navires, plusieurs facteurs internes ont également une incidence sur la capacité du programme d'assurer l'entretien. Il s'agit notamment de la capacité de recruter et de maintenir en poste du personnel qualifié, des contraintes budgétaires, des limites de dépenses, de la nature cyclique du financement de l'enveloppe d'entretien, des défis liés à la structure organisationnelle, de la capacité d'effectuer la gestion du cycle de vie, ainsi que de la capacité de suivre des formations portant sur l'entretien (Figure 2).
- L'exécution des activités d'entretien de la flotte a été évaluée par des moyens indirects en raison d'un manque de rapports officiels et consolidés sur la mise en œuvre des activités d'entretien. L'auto-entretien à quai, en cale sèche et à bord n'a été effectué comme prévu que la moitié du temps (Figure 3). Les activités de radoub et d'entretien de prolongement de vie des navires ont connu des retards, les activités de radoub ayant été touchées de manière plus importante.
- Malgré les défis complexes liés à l'environnement opérationnel et à la capacité, la GCC est toujours en mesure de maintenir les navires et les actifs, les systèmes et les applications électroniques des navires dans un état relativement bon, en respectant les exigences réglementaires et de sécurité.

Figure 2: Défis internes classés par les répondants au sondage [classement pondéré]

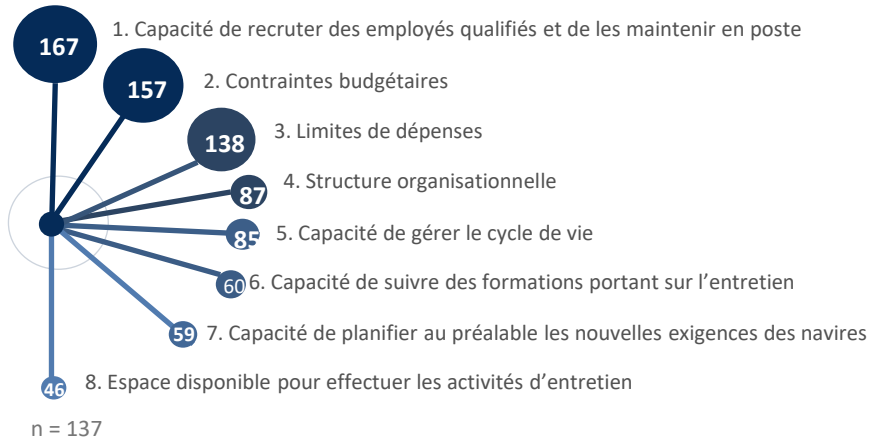
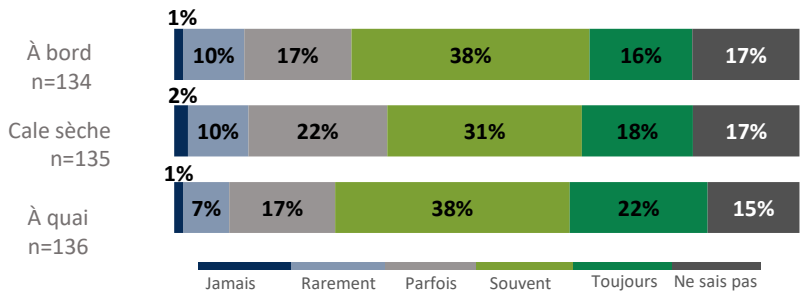
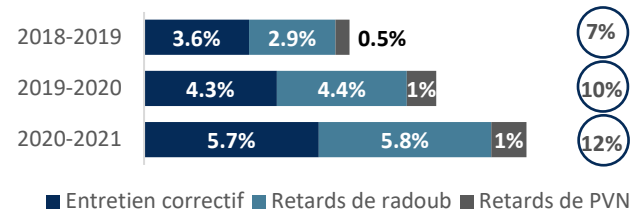


Figure 3: Entre 49 % et 60 % des répondants au sondage ont indiqué que les activités d'entretien à quai, en cale sèche et à bord sont **toujours** ou **souvent** exécutées comme prévu.



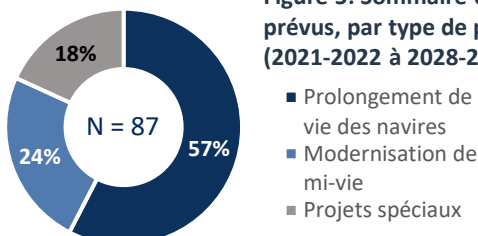
Principales constatations : risque pour les programmes du ministère et l'atténuation

Figure 4: Proportion des jours-navire du Plan des opérations de la flotte perdus en raison de problèmes liés à l'entretien (2018-2019 à 2020-2021)



Source : Données opérationnelles de la GCC extraites des systèmes internes le 10 février 2022.

Figure 5: Sommaire des projets prévus, par type de projet (2021-2022 à 2028-2029)



Source : Calendrier de travail du Programme de modification des navires, août 2023.

- Des problèmes liés à l'entretien ont fait en sorte que les navires ne sont pas toujours disponibles et fiables pour exécuter les programmes de la GCC, en particulier lorsque des besoins d'entretien correctifs surviennent et lorsque les travaux d'entretien ne peuvent pas être achevés dans les délais prévus (Figure 4). Étant donné que l'augmentation des problèmes liés à l'entretien correctif est étroitement liée à une flotte vieillissante et que les retards dans la livraison de nouveaux navires se poursuivent, on s'attend à ce que le nombre de jours de navires non-opérationnels en raison d'un entretien imprévu continue d'augmenter au cours des prochaines années.
- Les jours-navire perdus en raison de problèmes d'entretien ont une incidence sur l'exécution des programmes de la GCC et du MPO. Les risques connexes s'étendent au-delà des programmes du MPO et de la GCC et comprennent le risque d'atteinte à la réputation du MPO et de la GCC si le mandat ou les engagements internationaux ne sont pas respectés, ainsi que les risques pour les industries et les collectivités qui dépendent des services du MPO et de la GCC.
- Les stratégies d'atténuation utilisées par le MPO et la GCC englobent plusieurs approches, y compris l'affrètement de navires, l'optimisation de l'utilisation des navires, la modification de la planification et la poursuite de la mise en œuvre de mesures de remise à neuf à grande échelle (Figure 5).

Principales constatations : collaboration et prise de décisions

- L'établissement des priorités opérationnelles en ce qui concerne l'entretien de la flotte est bien étayé par divers mécanismes comme le processus d'enquête de l'état des navires (EEN), le plan des opérations de la flotte (POF), le manuel de gestion de l'entretien des navires (MGEN) et le plan d'entretien pluriannuel des navires (PEPA), qui, pour la plupart, fonctionnent bien (Figure 6).
- Néanmoins, la prise de décisions s'est avérée quelque peu inefficace (Figure 7) et pourrait être améliorée en ce qui concerne la participation régionale à l'approvisionnement des navires, ainsi que l'accès à de l'information regroupée sur l'entretien pour faciliter la production de rapports et l'analyse.
- Les rôles et les responsabilités des partenaires quant à l'entretien de la flotte sont définis dans de nombreux documents d'orientation. Toutefois, dans la pratique, ces rôles et responsabilités ne sont pas toujours bien compris.
- La communication et la coordination sont efficaces dans certains cas, mais des défis subsistent en raison des nombreux niveaux de collaboration requis, et il existe des possibilités d'amélioration.

Figure 6: De nombreux répondants au sondage (de 33 % à 61 %) **étaient d'accord** ou **tout à fait d'accord** pour dire que les outils sont efficaces

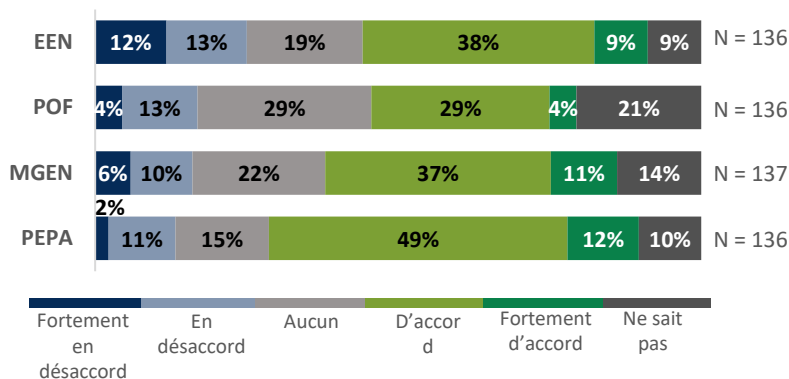
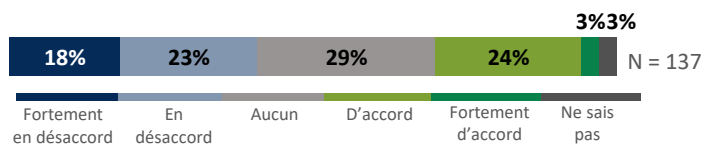


Figure 7 : Certains répondants au sondage étaient **en désaccord** ou **fortement en désaccord (41 %)** que la prise de décisions concernant l'entretien de la flotte était efficace

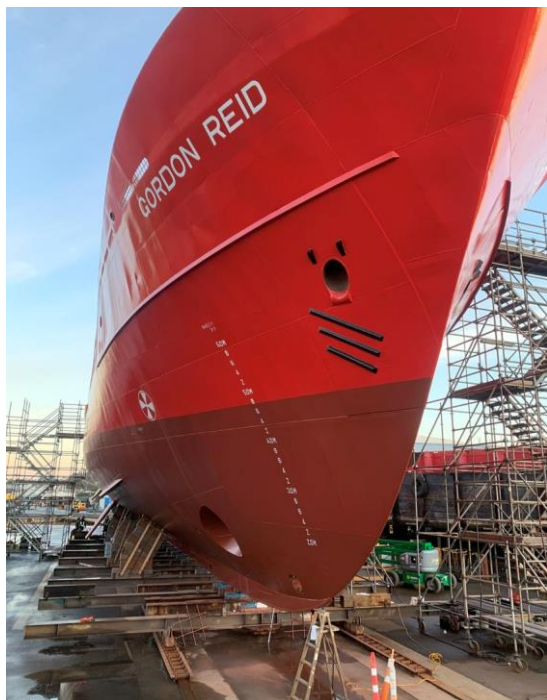


Recommandations

Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Construction navale et matériel, en coordination avec le sous-ministre adjoint, Personnes et Culture, stabilise la structure organisationnelle des Services techniques intégrés, notamment en veillant à ce que les postes soient classifiés de façon appropriée, en achevant les organigrammes et en dotant les postes requis.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Construction navale et matériel, mette en œuvre un processus normalisé pour recueillir et suivre de façon globale l'exécution des activités d'entretien de la flotte et en rendre compte afin d'appuyer la mesure continue du rendement et de veiller à ce que les rôles et les responsabilités en matière de collecte de données et d'établissement de rapports sur ces données soient clairement établis et communiqués.

Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-commissaire, Construction navale et matériel, en coordination avec le dirigeant principal des finances, collabore pour examiner et déterminer où des améliorations pourraient être apportées aux processus de gestion financière liés à l'entretien, en particulier ceux liés aux outils et au soutien pour l'approvisionnement et les prévisions.



Crédit photo : Garde côtière canadienne