

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DES ACTIFS TERRESTRES

À PROPOS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été menée entre avril et décembre 2019 et a porté sur le rendement et l'efficacité du programme au cours de la période de 2014-2015 à 2018-2019, y compris sa capacité de maintenir les actifs qui ne font pas partie de la flotte et les processus en place pour garantir l'application d'une approche de gestion du cycle de vie. Les données probantes ont été recueillies au moyen d'entrevues, d'un examen des documents, d'une analyse des données, d'études de cas et d'observations.

INVESTISSEMENTS DANS LE PROGRAMME ÉPAT

Après avoir fait l'objet de peu d'investissement sur une période d'au moins cinq ans, le programme ÉPAT avait une capacité limitée d'appliquer une approche de gestion du cycle de vie à la gestion des actifs. De plus, l'état des actifs se détériorait, ce qui augmentait le risque de pannes critiques.

Des investissements importants ont été faits dans le programme ÉPAT à compter de 2015-2016, lesquels se sont traduits par une augmentation à la fois des ressources humaines et du fonctionnement et de l'entretien.

Les investissements dans le programme ont créé des difficultés, car les projets spéciaux ne faisaient pas partie du processus de planification, étaient inattendus et comportaient des calendriers serrés. Cette situation a contraint le programme à réaliser d'importants projets à court terme tout en poursuivant ses activités courantes.

RÉPERCUSSIONS DES INVESTISSEMENTS

Les investissements importants dans le programme ÉPAT ont permis d'apporter des améliorations et mises à niveau essentielles, de moderniser les actifs et d'accroître le nombre d'employés – tout ça ne pouvait être fait précédemment avec l'enveloppe de financement pour le programme.

ÉTAT DES ACTIFS

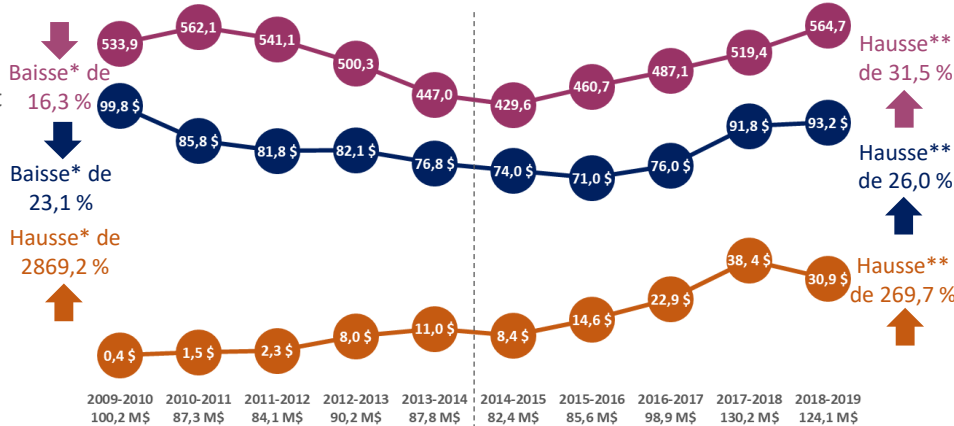
Les représentants du programme ont signalé que les investissements dans le programme ÉPAT ont donné lieu à d'importantes améliorations du côté de l'état des actifs et que, globalement, ils répondent aux exigences en matière de **disponibilité**, de **capacité** et de **fiabilité**.

À PROPOS DU PROGRAMME

Le Programme de l'État de préparation des actifs terrestres (ÉPAT) est chargé de la gestion du cycle de vie des actifs qui ne font pas partie de la flotte et de veiller à ce que ces actifs soient disponibles, capables et fiables pour appuyer l'exécution des programmes de la Garde côtière canadienne (GCC), y compris le programme des aides à la navigation (PAN) et les Services de communications et de trafic maritimes (SCTM).

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Dépenses réelles du programme ÉPAT, dépenses relatives aux projets spéciaux (en millions) et équivalents temps plein (ETP) (2009-2010 à 2018-2019)



Source : Secteur du Dirigeant principal des finances

Amélioration des infrastructures

- Initiative visant les infrastructures fédérales
- Radars du Plan de protection des océans (PPO)
- Système de sécurité de classe mondiale pour les navires-citernes

Ressources humaines

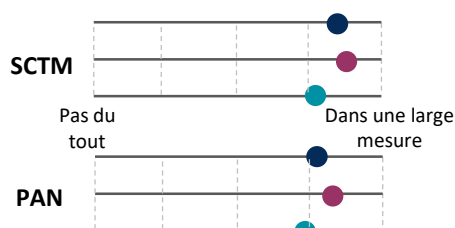
- Examen approfondi

Modernisation de l'équipement

- Système de contrôle des communications
- Réseau opérationnel du Plan de protection des océans (PPO)
- Projet de bouées quatre saisons

Analyses et études des écarts

- Système de sécurité de classe mondiale pour les navires-citernes



Des limitations quant aux données sur l'état des actifs et aux données sur les pannes rendent difficile l'utilisation de ces données pour obtenir une mesure exacte de l'état des actifs.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

DÉFIS RELATIFS À L'ENTRETIEN DES ACTIFS

Bien que les investissements dans le programme ÉPAT aient permis d'améliorer la condition des actifs, il existe des défis continus pour garantir la disponibilité, la capacité et la fiabilité des actifs.

DÉFIS OPÉRATIONNELS

- Recours aux navires et aux hélicoptères de la GCC pour l'entretien des actifs du programme ÉPAT.
- Augmentation de la charge de travail en raison de projets spéciaux.
- Manque d'espace pour les bureaux des employés et l'entreposage du matériel.
- Certains actifs sont encore en mauvais état ou en fin de vie.

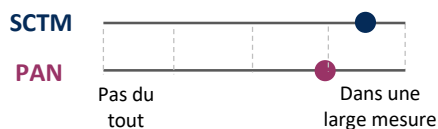
DÉFIS EXTERNES

- Géographie et conditions météorologiques.
- Recours à des fournisseurs tiers de services de télécommunications.

OBJECTIFS EN MATIÈRE DE DISPONIBILITÉ DES SERVICES

Les ententes sur les niveaux de service entre les STI et leurs clients sont soit inexistantes, soit expirées. Malgré cela, les clients ont indiqué que les STI fournissent des services de grande qualité et répondent aux attentes quant à la prestation de services. De plus, le personnel des STI est hautement qualifié et détient de vastes connaissances; il a défini et mis en œuvre des solutions novatrices pour assurer le rendement continu des actifs et réaliser des économies.

Les clients des **SCTM** ont évalué la satisfaction des attentes relatives au service un peu plus favorablement que les clients du **PAN**.



APPROCHE DE GESTION DU CYCLE DE VIE

Le système national de gestion des actifs en place pour gérer les actifs (Maximo) n'est pas utilisé comme prévu, ce qui a une incidence sur :

- la disponibilité et la fiabilité des données dans Maximo requises pour gérer efficacement l'inventaire des actifs;
- la capacité de planifier l'achat d'actifs;
- la capacité de la GCC à faire la transition vers un cadre budgétaire basé sur la comptabilité d'exercice.

ACQUISITION

L'acquisition d'actifs terrestres a été désignée comme l'un des plus grands défis du programme.

Une nouvelle équipe des acquisitions du MPO pour les actifs et les travaux de construction de la GCC a été annoncée en octobre 2019 et a pour but de fournir une planification, une priorisation et une surveillance pluriannuelles des acquisitions. Toutefois, l'équipe a actuellement une capacité limitée pour soutenir une approche plus stratégique de la passation de marchés.

RECOMMANDATIONS

- 1. DONNÉES SUR LE RENDEMENT DES ACTIFS** : La GCC devrait mettre en place des procédures normalisées de collecte de données sur l'état des actifs et la disponibilité des services afin de permettre une évaluation continue du rendement des actifs et définir les rôles et les responsabilités en matière de collecte de données.
- 2. OBJECTIFS EN MATIÈRE DE DISPONIBILITÉ DES SERVICES** : La GCC devrait clarifier les objectifs en matière de disponibilité des services pour les actifs du programme ÉPAT, l'approche de la priorisation des activités d'entretien, et établir une méthode uniforme pour rendre compte au niveau national des résultats obtenus par rapport à ces objectifs.
- 3. DONNÉES DANS MAXIMO** : La GCC devrait trouver et mettre en œuvre des moyens d'améliorer la disponibilité et la fiabilité des données d'inventaire des actifs dans Maximo pour appuyer la gestion du cycle de vie des actifs du programme ÉPAT.
- 4. PROCESSUS D'ACQUISITION** : Le secteur du Dirigeant principal des finances et la GCC devraient collaborer pour faire le point sur les améliorations qui pourraient être apportées aux processus d'acquisition, aux outils et au soutien actuellement disponibles pour l'entretien des actifs en service.